

أثر الحوكمة الذكية في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية
(دراسة تطبيقية على دور الأيتام بمدينة الرياض)

The Impact of Smart Governance on Improving the Institutional Performance of Charitable Organizations (An Applied Study on Orphanages in Riyadh)

إعداد:

الدكتورة/ فاطمة مرزوق المقاطي العتيبي

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، جامعة لنكولن، ماليزيا

Email: F.Almogati@gmail.com

الدكتور/ محمد صلاح الدين محمد علي

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، جامعة لنكولن، ماليزيا

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة الذكية بأبعادها الأربعة (الرقمنة، والشفافية الإلكترونية، والمساءلة الذكية، والمشاركة الرقمية) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده الأربعة (الكفاءة المالية، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، والاستدامة التنظيمية) في دور الأيتام بمدينة الرياض، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على ثلاث مؤسسات: المؤسسة الخيرية لرعاية الأيتام إخاء، وجمعية الوداد لرعاية الأيتام، وجمعية إنسان لرعاية الأيتام.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بالمنهج النوعي، وطُبِّقَت استبانة مكوَّنة من (42) فقرة موزَّعة على ثمانية محاور، على عَيِّنة عشوائية طبقية بلغت (120) مستجيباً من العاملين في المؤسسات الثلاث، بنسبة استجابة (94.5%)، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26.

وتوصَّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مستوى تطبيق الحوكمة الذكية جاء متوسطاً بمتوسط إجمالي (2.89)، في حين بلغ مستوى الأداء المؤسسي (3.26) بفارق إيجابي مقداره (0.37)؛ وقُبِلَت الفرضيات الخمس كافةً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إذ فسَّرت أبعاد الحوكمة الذكية مجتمعةً (38.7%) من التباين في الأداء المؤسسي، وتصدَّر بُعد الرقمنة قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.271$).

وأوصت الدراسة بتخصيص ما لا يقل عن (15%) من الميزانية التشغيلية للاستثمار في البنية التحتية الرقمية، والانتقال من شفافية الامتثال إلى شفافية المبادرة عبر بوابات إلكترونية تفاعلية، وتبني أنظمة المساءلة الاستباقية بلوحات المؤشرات الذكية، وتحويل المشاركة الرقمية من التوظيف التسويقي إلى الحوكمة التشاركية، مع اعتماد مقارنة التدرج الذكي للمؤسسات محدودة الموارد.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الذكية، الشفافية الإلكترونية، المساءلة الذكية، الكفاءة المالية، الاستدامة التنظيمية

The Impact of Smart Governance on Improving the Institutional Performance of Charitable Organizations (An Applied Study on Orphanages in Riyadh)

Dr. Fatemah Marzouq Almogati AlOtaibi¹, Dr. Mohamed Salaheldien Mohamed Aly²

Doctorate in Business Administration, Faculty of Business and Accounting, Lincoln University,
Malaysia^{1,2}

Abstract:

This study aimed to identify the impact of smart governance, with its four dimensions (digitalization, e-transparency, smart accountability, and digital participation), on improving the institutional performance of orphanages in Riyadh, with its four dimensions (financial efficiency, service quality, beneficiary satisfaction, and organizational sustainability). This was achieved through an applied study of three institutions: the Ikhaa Charitable Foundation for Orphan Care, the Al-Widad Association for Orphan Care, and the Insan Association for Orphan Care.

The study adopted a descriptive-analytical approach supported by qualitative methodology. A questionnaire consisting of 42 items distributed across eight dimensions was administered to a stratified random sample of 120 respondents from the three institutions, with a response rate of 94.5%. Data were analyzed using SPSS version 26. The study reached several key findings, most notably: the level of smart governance implementation was moderate, with an overall mean of 2.89, while the level of institutional performance reached 3.26, representing a positive difference of 0.37. All five hypotheses were accepted at a significance level of $\alpha \leq 0.05$. The dimensions of smart governance collectively explained 38.7% of the variance in institutional performance, with the digitization dimension being the most influential ($\beta = 0.271$).

The study recommended allocating at least (15%) of the operating budget to invest in digital infrastructure, moving from compliance transparency to initiative transparency through interactive electronic portals, adopting proactive accountability systems with smart dashboards, and transforming digital participation from marketing recruitment to participatory governance, while adopting a smart scaling approach for resource-limited institutions.

Keywords: Smart governance, e-transparency, smart accountability, financial efficiency, organizational sustainability

1. المقدمة:

تُعد الحوكمة الذكية أحد الاتجاهات المعاصرة في تطوير الإدارة المؤسسية، إذ تعكس الانتقال من أنماط الحوكمة التقليدية القائمة على الرقابة الإجرائية والامتثال التنظيمي إلى نماذج أكثر تكاملاً تستند إلى توظيف التقنيات الرقمية، وتحليل البيانات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة. وقد أظهرت الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي في المؤسسات غير الربحية لا يقتصر على أتمتة العمليات الإدارية، بل يمتد إلى إعادة تشكيل العلاقات التنظيمية وآليات المساءلة والتفاعل مع أصحاب المصلحة، بما يتيح فرصاً لتطوير الأداء وتحسين الاستجابة للاحتياجات المجتمعية (Cordero et al., 2023). كما أكد Za و Cipriano (2025) ضرورة تطوير نماذج للتحويل الرقمي تراعي الطبيعة المؤسسية والاجتماعية للمنظمات غير الربحية، بدلاً من الاكتفاء بنقل النماذج المطبقة في المؤسسات الهادفة للربح. وفي ضوء ذلك، يمكن النظر إلى الحوكمة الذكية باعتبارها إطاراً إدارياً يجمع بين مبادئ الحوكمة الرشيدة والإمكانات التقنية الحديثة لتحقيق الكفاءة والفاعلية المؤسسية.

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسب تطوير القطاع غير الربحي أهمية استراتيجية متزايدة في إطار رؤية السعودية 2030، التي وضعت تمكين هذا القطاع وتعزيز مساهمته الاقتصادية والاجتماعية ضمن أولويات التنمية الوطنية. وقد تضمنت الجهود المرتبطة بالرؤية تطوير البيئة التنظيمية والمؤسسية للقطاع، وتعزيز الاستدامة المالية، والارتقاء بفاعلية المنظمات وقدرتها على تحقيق أثر اجتماعي قابل للقياس (رؤية السعودية 2030، 2025). وفي هذا السياق، أنشئ المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لتعزيز تنظيم القطاع والإشراف عليه، ودعم تكامل الجهود الحكومية، وتطوير ممارسات الحوكمة والرقابة المؤسسية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، د.ت.). ويكتسب التوجه نحو الحوكمة الذكية أهمية خاصة في هذه البيئة؛ لما يتيح من فرص لربط المتطلبات التنظيمية بأنظمة المعلومات ومؤشرات الأداء وآليات الإفصاح، بما يدعم تطوير العمل المؤسسي في المنظمات الخيرية.

وتحتل مؤسسات رعاية الأيتام مكانة مهمة ضمن منظومة الرعاية الاجتماعية؛ نظراً إلى طبيعة الخدمات المتكاملة التي تقدمها، والتي تشمل الرعاية المعيشية والنفسية والتعليمية والاجتماعية والتنموية، فضلاً عن مسؤوليتها في توفير بيئة آمنة وداعمة للمستفيدين. وقد كشفت دراسة جلاله (2022)، التي تناولت واقع تطبيق معايير جودة الأداء في جمعيات رعاية الأيتام بمدينة الرياض، عن وجود معوقات مؤسسية تتعلق بنقص الكوادر المؤهلة، وعدم وضوح بعض الاختصاصات الإدارية، ومحدودية مؤشرات قياس الأداء، بما يؤكد أهمية تطوير نظم الإدارة والتقييم والمتابعة. وعلى الصعيد الدولي، أظهرت المراجعة العلمية التي أجراها Westlund وآخرون (2026) حول المعلوماتية في أنظمة حماية الأطفال أن توظيف التقنيات الرقمية يتيح إمكانات لدعم إدارة المعلومات والخدمات، لكنه يتطلب في المقابل تعزيز الكفاءات المهنية والضوابط الأخلاقية اللازمة لحماية الأطفال. ومن ثم، تبرز أهمية دراسة الحوكمة الذكية في دور الأيتام بوصفها مدخلاً محتملاً لتحسين الأداء، مع مراعاة خصوصية بيانات المستفيدين وحساسية خدمات الرعاية.

وقد شهد مفهوم الحوكمة تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية، من التركيز على الهياكل التنظيمية والرقابة والامتثال إلى الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية، ومشاركة أصحاب المصلحة، والشفافية، وقياس النتائج والأثر المؤسسي. وأظهرت المراجعة المنهجية التي قدمها Alregab (2026a)، وشملت 55 دراسة محكمة في حوكمة المنظمات غير الربحية، أهمية القيادة الاستراتيجية والممارسات الأخلاقية ومواءمة مصالح الأطراف المعنية في تفسير الأداء المؤسسي والشرعية التنظيمية. وفي السياق الرقمي، أوضح رجب (2024) أن الحوكمة الإلكترونية في المنظمات غير الحكومية تتيح فرصاً لتبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين التواصل، وتطوير ممارسات الشفافية والمساءلة. ويشير ذلك إلى أن الانتقال نحو الحوكمة الذكية ينبغي ألا يُختزل في إدخال التقنيات الحديثة، بل يتطلب تكاملاً بين الإصلاح التنظيمي، والتحول الرقمي، وتنمية القدرات البشرية، وتطوير نظم اتخاذ القرار والمتابعة المؤسسية.

وعلى المستوى التنظيمي السعودي، يتطلب تطوير حوكمة المؤسسات الخيرية بناء منظومة متكاملة تجمع بين الامتثال والالتزام، والشفافية والإفصاح، والسلامة المالية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتعزيز جودة الرقابة والمتابعة. وقد وضع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي هذه المجالات ضمن منظومة التقييم والحوكمة الموجهة إلى الجمعيات والمؤسسات الأهلية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، د.ت.). وتتقاطع هذه المتطلبات مع نتائج دراسة Robichau وآخرين (2025)، التي اعتمدت على بيانات 243 مديرًا في منظمات غير ربحية، وأظهرت أن بيانات التعلم التنظيمي الداعمة تسهم في تعزيز استخدام بيانات التقييم لاتخاذ القرارات، بما يرتبط بتحسين مشاركة معلومات التقييم وممارسات المساءلة. وبناءً على ذلك، فإن تطوير الحوكمة الذكية في المؤسسات الخيرية السعودية يستلزم الانتقال من مجرد استيفاء متطلبات الحوكمة إلى توظيف المعلومات والمؤشرات الرقمية في تحسين العمليات وتقييم النتائج، ودعم القرارات الإدارية.

وتشير الدراسات التطبيقية الحديثة إلى أهمية العلاقة بين الحوكمة الرقمية ومؤشرات الأداء والتميز المؤسسي في المنظمات غير الربحية. فقد توصلت دراسة نور والأبيض (2026)، التي طبقت على 186 مشاركًا في مؤسسات غير ربحية عاملة في المجال البيئي بمدينة الرياض، إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين الحوكمة الرقمية والتميز المؤسسي، مع تأكيد أهمية تطوير أنظمة المساءلة الرقمية والبنية التحتية التقنية والأمن السيبراني. كما أوضحت دراسة Jong وGanzaroli (2024)، التي تناولت تجربة التحول الرقمي في مؤسسة خيرية بريطانية، أن القيادة الفاعلة والإدارة المرنة وثقافة التعلم المستندة إلى البيانات تمثل عوامل مهمة في دعم التحول الرقمي وتعزيز الأثر الاجتماعي. وتوفر هذه النتائج أساسًا علميًا لدراسة العلاقة بين الحوكمة الذكية والأداء المؤسسي في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، مع ضرورة التحقق من طبيعة هذه العلاقة في ضوء اختلاف السياقات التنظيمية والخدمية. وعلى الرغم من التطور التنظيمي والتقني الذي يشهده القطاع غير الربحي، فإن الاستفادة الفعلية من الحوكمة الذكية قد تتأثر بمجموعة من التحديات، من أبرزها محدودية الموارد التقنية والبشرية، وضعف التكامل بين الأنظمة، والحاجة إلى تطوير مهارات العاملين في إدارة البيانات وتوظيفها. وقد أشارت دراسة جلاله (2022) إلى معوقات مرتبطة بجودة الأداء وقياس نتائجه في جمعيات رعاية الأيتام بمدينة الرياض، في حين أوضح Cordery وآخرون (2023) أن التحول الرقمي في المنظمات غير الحكومية يرتبط بتحديات تتعلق بتعدد أصحاب المصلحة والقيود المفروضة على الموارد ومتطلبات المساءلة. كما بين Za وCipriano (2025) أهمية مراعاة العوامل البشرية والخصائص المؤسسية عند تصميم مبادرات التحول الرقمي في المنظمات غير الربحية. ومن هنا، فإن تحسين الأداء المؤسسي لا يتحقق بمجرد توفير الأنظمة والتطبيقات، وإنما يتطلب بناء بيئة تنظيمية قادرة على توظيف التقنيات بصورة فعالة ومتوافقة مع أهداف المؤسسة واحتياجات المستفيدين.

وتبرز أهمية التحقق العلمي من أثر الحوكمة الذكية في الأداء المؤسسي في ضوء ما تشير إليه الأدبيات من أن العلاقة بين الحوكمة والنتائج التنظيمية ليست بالضرورة علاقة مباشرة أو ثابتة في جميع المؤسسات. فقد توصلت دراسة Alregab (2026b)، التي حلت بيانات 112 منظمة غير ربحية سعودية خلال الفترة (2021-2023)، إلى عدم وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لدرجات الحوكمة في مؤشرات الاستدامة المالية محل الدراسة، مع الإشارة إلى احتمال وجود تأثيرات غير مباشرة تستلزم مزيدًا من البحث. ومن جانب آخر، أبرز Cordery وآخرون (2023) أهمية تطوير آليات مساءلة تراعي المستفيدين، بدلاً من التركيز الحصري على متطلبات الجهات التنظيمية والمانحين. وتؤكد هذه النتائج ضرورة دراسة الحوكمة الذكية بوصفها منظومة متعددة الأبعاد، وربطها بمؤشرات ملموسة للأداء، مثل الكفاءة الإدارية، وجودة الخدمات، والشفافية، وفاعلية اتخاذ القرار، بدلاً من افتراض انعكاسها الإيجابي تلقائيًا على جميع جوانب الأداء المؤسسي.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل أثر الحوكمة الذكية في الأداء المؤسسي ضمن بيئة تتسم بحساسية الخدمات المقدمة وأهمية الموازنة بين الكفاءة الإدارية وجودة الرعاية والمسؤولية الاجتماعية. وتستمد الدراسة أهميتها من الحاجة إلى الربط بين الأدبيات المعاصرة للحوكمة الرقمية والنتائج التطبيقية المتعلقة بأداء مؤسسات الرعاية، ولا سيما في ضوء الأدلة السعودية الحديثة بشأن العلاقة بين الحوكمة الرقمية والتميز المؤسسي (نور والأبيض، 2026)، والتحديات التي تفرضها إدارة المعلومات والتقنيات في مؤسسات حماية الأطفال (Westlund et al., 2026). كما تتطلع الدراسة إلى الإسهام في سد فجوة بحثية تتعلق بفهم طبيعة هذه العلاقة في دور الأيتام بمدينة الرياض، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والممارسات الإدارية، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم التوجهات الوطنية الرامية إلى بناء قطاع غير ربحي أكثر كفاءة وفاعلية واستدامة.

1.1. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الإمكانيات التقنية المتاحة في دور الأيتام بمدينة الرياض وبين توظيفها الفعلي في تطبيق مبادئ الحوكمة الذكية. فعلى الرغم من توفر بنية تقنية مناسبة في العديد من المؤسسات، لا يزال استخدام التقنية يقتصر في الغالب على الجوانب التشغيلية والإدارية التقليدية، بينما تعتمد القرارات الاستراتيجية والرقابة المالية وأساليب التقييم والمتابعة على ممارسات تقليدية لا تستفيد بصورة كافية من أدوات التحليل الرقمي والأنظمة الذكية، وقد أدى هذا الوضع إلى ضعف الاستفادة من البيانات المتوفرة داخل المؤسسات، حيث تمتلك دور الأيتام كمّاً كبيراً من المعلومات المتعلقة بالمستفيدين والبرامج والموارد المالية، إلا أن غياب الأنظمة التحليلية الحديثة يحد من القدرة على تحويل هذه البيانات إلى مؤشرات تدعم اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمات. كما يؤثر ذلك في قدرة المؤسسات على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للأيتام، وقياس مستوى رضا المستفيدين والجهات الداعمة، وتطوير الخطط والبرامج بصورة أكثر كفاءة.

تتسع أبعاد المشكلة لتشمل جانب الشفافية والثقة المؤسسية، إذ أصبح الإفصاح الرقمي السريع وتوفير المعلومات بصورة واضحة من المتطلبات الأساسية لتعزيز ثقة المجتمع والجهات الرقابية والمانحين. كما أن محدودية المشاركة الرقمية للمستفيدين داخل المؤسسات قد تؤثر سلباً في مستوى التفاعل الاندماجي الاجتماعي والنفسي للأيتام، وهو ما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة لهم. في ضوء ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول التعرف على مدى إسهام الحوكمة الذكية في تحسين الأداء المؤسسي داخل دور الأيتام بمدينة الرياض، والكشف عن المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية اللازمة لتطبيقها، إضافة إلى تحديد أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية هذا التحول، ومدى انعكاسه على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

2.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة الذكية في رفع مستوى الأداء المؤسسي داخل دور الأيتام بمدينة الرياض، من خلال تحليل واقع تطبيق ممارسات الحوكمة الذكية ودورها في تحسين الكفاءة الإدارية وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وتسعى إلى تأصيل مفهوم الحوكمة الذكية في إطار الفكر الإداري المعاصر، وربطه بخصوصية القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، إلى جانب تقييم مستوى النضج الرقمي والحوكمي في دور الأيتام بمدينة الرياض وفق أسس علمية ومنهجية واضحة. وتهدف إلى تحليل أثر أبعاد الحوكمة الذكية، المتمثلة في الرقمنة، والشفافية، والمساءلة، والمشاركة، على مؤشرات الأداء المؤسسي، بما يشمل الكفاءة المالية، وجودة الخدمات، ومستوى الرضا، والاستدامة المؤسسية. كما تعمل على تحديد أبرز المعوقات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تحد من التطبيق الفعال للحوكمة الذكية، وإقتراح حلول وإستراتيجيات تساهم في معالجتها.

من بين أهداف الدراسة أيضاً تقديم نموذج مقترح لتطبيق الحوكمة الذكية في دور الأيتام بما يتوافق مع معايير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي وتوجهات رؤية المملكة 2030، إضافة إلى تعزيز الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية الإدارة القائمة على البيانات ودور التقنيات الحديثة في تطوير العمل الخيري وتحسين كفاءته.

3.1. أهمية الدراسة العلمية والعملية:

تكتسب الدراسة أهمية علمية لكونها تتناول موضوع الحوكمة الذكية بوصفه أحد الموضوعات الحديثة التي تجمع بين الإدارة والتقنية والعمل الاجتماعي. وفي ظل محدودية الدراسات العربية المتخصصة في الحوكمة الذكية داخل القطاع غير الربحي، تمثل هذه الدراسة إضافة علمية تساهم في تطوير الأطر النظرية والمفاهيم المرتبطة بهذا المجال، إلى جانب تقديم أدوات قياس يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية. كما تبرز الأهمية العلمية للدراسة في اختبار مدى ملائمة بعض النظريات الإدارية الحديثة، مثل نظرية الوكالة، للتطبيق في البيئة السعودية ذات الخصوصية الثقافية والاجتماعية. ويسهم ذلك في دعم بناء فكر إداري عربي معاصر يواكب التحولات الرقمية ويعكس طبيعة المجتمع المحلي.

أما من الناحية العملية، فتنبع أهمية الدراسة من ارتباطها بمشكلات واقعية تواجه دور الأيتام بمدينة الرياض، حيث يمكن أن تساعد نتائجها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية والإفصاح المالي والإداري. كما تساهم في تمكين المانحين من تقييم أداء المؤسسات الخيرية بصورة أكثر وضوحاً، بما يعزز الثقة ويدعم استدامة العمل الخيري. وتتجلى الأهمية الإنسانية للدراسة في تركيزها على تحسين جودة حياة الأيتام عبر تطوير أساليب الرعاية والخدمات المقدمة لهم، وضمان بيئة أكثر كفاءة واستقراراً وعدالة. فالحوكمة الذكية لا تقتصر على تطوير الإجراءات الإدارية، بل تمتد لتسهم في بناء مؤسسات قادرة على توفير رعاية مستدامة تحقق الأمان والدعم الاجتماعي للمستفيدين.

4.1. فرضيات الدراسة والمنطق النظري:

استناداً إلى الإطار النظري والنموذج المفاهيمي للدراسة، تنطلق الدراسة من افتراض وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة الذكية في الأداء المؤسسي لدور الأيتام بمدينة الرياض. وتتحدد الحوكمة الذكية في أربعة أبعاد رئيسية، هي: الرقمنة، والشفافية الإلكترونية، والمساءلة الذكية، والمشاركة الرقمية، بينما يتضمن الأداء المؤسسي أربعة أبعاد تتمثل في الكفاءة المالية، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، والاستدامة التنظيمية. وفي ضوء ذلك، صيغت الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لأبعاد الحوكمة الذكية مجتمعةً (الرقمنة، والشفافية الإلكترونية، والمساءلة الذكية، والمشاركة الرقمية) في الأداء المؤسسي الكلي لدور الأيتام (إخاء، والوداد، وإنسان) بمدينة الرياض. الفرضية الفرعية الأولى (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للرقمنة في الكفاءة المالية لدور الأيتام بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية (H_2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للشفافية الإلكترونية في جودة الخدمات المقدمة بدور الأيتام بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة (H_3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للمساءلة الذكية في رضا المستفيدين بدور الأيتام بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة (H_4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للمشاركة الرقمية في الاستدامة التنظيمية لدور الأيتام بمدينة الرياض.

5.1. نموذج الدراسة المفاهيمي والتطبيقي:

يمثل نموذج الدراسة الإطار الفكري الذي يربط بين جميع متغيرات البحث. في هذا النموذج، "تعتبر الحوكمة" الذكية متغيراً مستقلاً يتكون من أربعة أبعاد (الرقمنة، الشفافية الإلكترونية، المساءلة الذكية، المشاركة الرقمية). ونعتبر "الأداء المؤسسي" متغيراً تابعاً يتكون من أربعة أبعاد (الكفاءة المالية، جودة الخدمات، رضا المستفيدين، الاستدامة التنظيمية).

ومن زاوية أخرى، يمكن القول إن نموذج الدراسة يمثل الإطار الفكري الذي يربط بين جميع متغيرات البحث. وهذا يتطلب نظرة فاحصة وشاملة تأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة والظروف البيئية التي تعمل فيها دور الأيتام بمدينة الرياض.

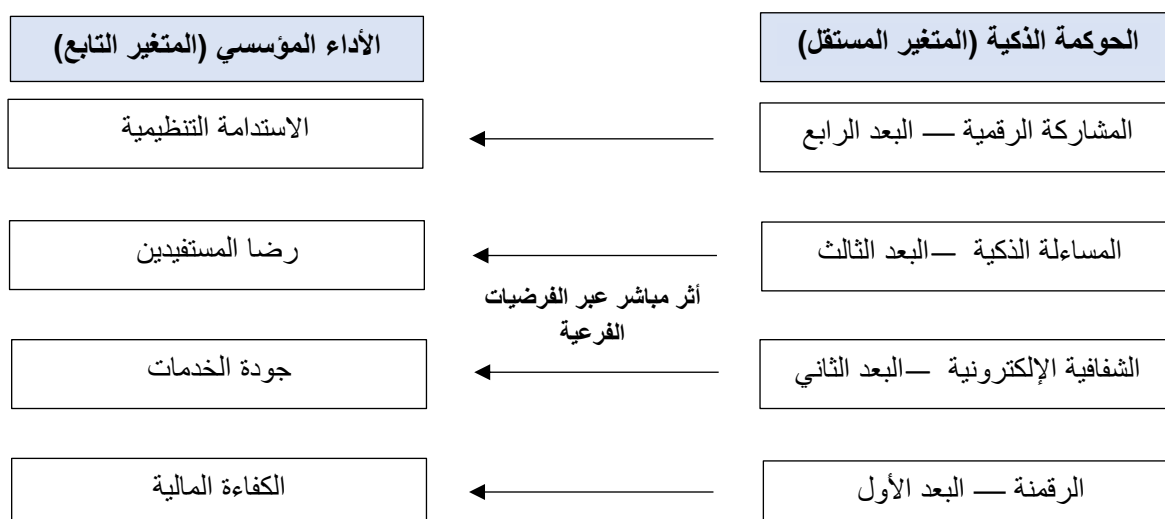
النموذج يوضح أن العلاقة بين الحوكمة والأداء ليست خطية بسيطة، بل هي علاقة تفاعلية ومعقدة. فالرقمنة توفر البيانات اللازمة للشفافية، والشفافية تفرض المساءلة، والمساءلة تفتح الباب للمشاركة. هذا التكامل بين الأبعاد هو ما نسميه "الذكاء الحوكمي". النموذج يأخذ في الاعتبار أيضاً "المتغيرات الوسيطة" مثل الثقافة التنظيمية والدعم القيادي، والتي قد تؤثر على قوة العلاقة بين الحوكمة والأداء.

وتطبيقاً، سيتم تحويل هذا النموذج إلى مقياس (إستبيان) يتكون من عدة محاور، حيث يتم قياس كل بُعد من خلال مجموعة من المؤشرات الميدانية. على سبيل المثال، يتم قياس "الشفافية الإلكترونية" من خلال مدى توفر التقارير المالية على الموقع الإلكتروني، وسهولة الوصول لبيانات الأثر الاجتماعي، ووجود لوحات بيانات مفتوحة للجمهور. ويتم قياس "جودة الخدمات" من خلال مؤشرات الصحة والتعليم والتمكين للأيتام. وهذا يؤكد على الأهمية البالغة لهذا الجانب في سياق دراستنا الحالية، حيث لا يمكن إغفال الأثر التراكمي لهذه العوامل على الأداء العام للمنظمة. كما يهدف النموذج أيضاً إلى تحديد "نقاط الإرتكاز" (Leverage Points) التي يمكن من خلالها إحداث أكبر تغيير في الأداء بأقل جهد وتكلفة. فالدراسة قد تكتشف أن "الشفافية الإلكترونية" هي المحرك الأكبر للاستدامة المالية، أو أن "المشاركة الرقمية" هي المفتاح لتحسين رضا الأيتام. فهذه الرؤية التحليلية هي ما تميز النموذج المقترح وتجعله أداة قيمة للإدارة.

نموذج الدراسة:

النموذج المفاهيمي للدراسة

أثر الحوكمة الذكية في تحسين الأداء المؤسسي لدور الأيتام بمدينة الرياض



6.1. حدود الدراسة:

تُعد حدود الدراسة من الجوانب المنهجية المهمة التي تسهم في تحديد نطاق البحث وضمان دقة نتائجه وإمكانية تفسيرها بصورة علمية. وقد تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر الحوكمة الذكية في رفع مستوى الأداء المؤسسي داخل دور الأيتام، مع التركيز على أبعاد الحوكمة الذكية المتمثلة في الرقمنة، والشفافية، والمساءلة، والمشاركة الرقمية، وعلاقتها بمؤشرات الأداء المؤسسي. كما تركز الدراسة على الجوانب الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالحوكمة، دون التوسع في الجوانب التقنية البحتة أو التفاصيل القانونية والشرعية إلا بالقدر الذي يخدم موضوع الدراسة.

ثانياً: الحدود المكانية: تقتصر الدراسة ميدانياً على دور الأيتام بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، نظراً لما تتمتع به المدينة من تنوع في المؤسسات الخيرية وكونها مركزاً رئيساً للتحويل الرقمي والإداري. كما يتيح هذا النطاق المكاني إمكانية جمع البيانات الميدانية بصورة أكثر دقة وتنظيماً، بما يدعم الوصول إلى نتائج واقعية تعكس طبيعة البيئة المستهدفة.

ثالثاً: الحدود الزمنية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من عام 2020م إلى عام 2026م، وهي مرحلة شهدت توسعاً ملحوظاً في تطبيقات التحويل الرقمي وتطوير أنظمة الحوكمة في القطاع غير الربحي بالمملكة، تزامناً مع مستهدفات رؤية السعودية 2030. كما سيتم جمع البيانات الميدانية خلال عام 2026م بهدف الاستفادة من أحدث الممارسات والتجارب المؤسسية في مجال الحوكمة الذكية.

رابعاً: الحدود البشرية: تشمل الدراسة القيادات الإدارية والعاملين في دور الأيتام بمدينة الرياض، إلى جانب الأخصائيين الاجتماعيين والموظفين التقنيين، بالإضافة إلى عينة من المانحين والجهات الإشرافية ذات العلاقة. كما تتضمن الدراسة عينة من الأيتام ضمن الفئات العمرية المناسبة، بهدف التعرف على مستوى رضاهم عن الخدمات والمشاركة الرقمية داخل المؤسسات، وتسهم هذه الحدود في تعزيز التركيز المنهجي للدراسة، بما يساعد على تقديم تحليل علمي أكثر دقة وواقعية، والوصول إلى نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق في البيئة المستهدفة.

7.1. مصطلحات الدراسة (التعريف الإجرائية)

الحوكمة الذكية: يُقصد بالحوكمة الذكية إجرائياً: استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتعزيز الشفافية، والمساءلة، والمشاركة في صنع القرار داخل دور الأيتام، بما يحقق كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة. ويشمل هذا المفهوم البعدين الإداري والتقني، إلى جانب البعد القيمي المرتبط بالنزاهة والعدالة.

الأداء المؤسسي: يُعرّف بأنه مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية والخدمية والاجتماعية بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق رضا المستفيدين. ويُعد الأداء المؤسسي مؤشراً رئيساً لقياس نجاح دور الأيتام في تنفيذ رسالتها الإنسانية والاجتماعية.

الرقمنة: تعرف إجرائياً بأنها تحويل العمليات والإجراءات التقليدية إلى أنظمة رقمية مترابطة تضمن سرعة إنجاز الأعمال ودقة البيانات وسهولة الوصول إليها. في حين تُعرف الشفافية الإلكترونية بأنها الإفصاح المستمر والواضح عن المعلومات المالية والإدارية وتقارير الأداء عبر الوسائل والمنصات الرقمية، بما يعزز الثقة بين المؤسسة والجهات الداعمة والمجتمع.

المساءلة الذكية: تشير إلى استخدام الأنظمة الرقمية في متابعة الأداء، وتحديد المسؤوليات، وإكتشاف الانحرافات ومعالجتها بصورة فورية، بما يرفع من مستوى الالتزام المهني والإداري. كما تُعرف المشاركة الرقمية بأنها إتاحة قنوات إلكترونية تفاعلية تمكن المستفيدين والمانحين وأصحاب المصلحة من إبداء آرائهم والمساهمة في تقييم الخدمات وصنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

كما تُعرف **جودة الخدمات** بأنها مستوى كفاءة الرعاية الصحية والتعليمية والنفسية والاجتماعية المقدمة للأيتام، ومدى توافقها مع المعايير المهنية والوطنية المعتمدة. وتُعد جودة الخدمات أحد المؤشرات الأساسية للحكم على فعالية الإدارة داخل دور الأيتام.

2. الإطار النظري:

1.1. الحوكمة الذكية (Smart Governance)

1.1.1. التطور التاريخي والأطر النظرية للحوكمة الذكية

شهد مفهوم الحوكمة تطوراً تدريجياً من النماذج الإدارية التقليدية القائمة على التسلسل الهرمي والرقابة التنظيمية، إلى الحوكمة الرشيدة والإلكترونية، وصولاً إلى الحوكمة الذكية التي توظف التقنيات الرقمية والبيانات لتحسين القرارات والأداء المؤسسي. ولا تمثل هذه النماذج مراحل منفصلة تماماً، بل اتجاهات متداخلة تعكس تطور الممارسات الإدارية ومتطلبات الشفافية والمساءلة والمشاركة (Alregab, 2026; Rodríguez Bolívar & Meijer, 2016). ويمكن توضيح أبرز هذه الاتجاهات على النحو الآتي:

أ. الحوكمة التقليدية (Traditional Governance):

ارتبطت الحوكمة التقليدية بالنموذج البيروقراطي القائم على مركزية السلطة، والتسلسل الإداري، والالتزام بالأنظمة واللوائح لضبط الأداء المؤسسي. وفي المنظمات غير الربحية، ركزت هذه الممارسات على تحديد مسؤوليات مجالس الإدارة والامتثال للمتطلبات التنظيمية، مع محدودية الاهتمام بقياس الأثر ومشاركة أصحاب المصلحة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن فاعلية الحوكمة تتطلب تجاوز الرقابة الشكلية نحو القيادة الاستراتيجية والمساءلة وتحقيق الأهداف المؤسسية (Alregab, 2026).

ب. الحوكمة الرشيدة (Good Governance):

تطورت الحوكمة الرشيدة لتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة والكفاءة في إدارة المؤسسات. وتستند إلى أطر نظرية متعددة، منها نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة، اللتان تساعدان في تفسير العلاقات والمسؤوليات بين الإدارة والجهات المعنية. وفي المؤسسات الخيرية، تسهم هذه المبادئ في تطوير الرقابة المؤسسية وتعزيز الثقة مع المانحين والمستفيدين، وتحسين توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية (Alregab, 2026; Cordery et al., 2023).

ج. الحوكمة الإلكترونية (E-Governance):

مع انتشار تقنيات المعلومات والاتصالات، برزت الحوكمة الإلكترونية باعتبارها مدخلاً لتطوير الإجراءات والخدمات باستخدام الأنظمة والمنصات الرقمية. وقد أشار رجب (2024) إلى دور الحوكمة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات الإدارية وتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين التواصل داخل المنظمات غير الحكومية. كما أوضح Cordery وآخرون (2023) أن التحول الرقمي يوفر فرصاً لتطوير الإفصاح والمساءلة في المنظمات غير الربحية، مع استمرار تحديات الموارد والمشاركة الرقمية. وفي دور الأيتام، يمكن الاستفادة من هذا التوجه في أتمتة السجلات وإدارة بيانات المستفيدين والتقارير المؤسسية، مع مراعاة حماية المعلومات الشخصية.

د. الحوكمة الذكية (Smart Governance):

تمثل الحوكمة الذكية تطوراً يتجاوز رقمنة الإجراءات إلى توظيف البيانات والتقنيات المتقدمة في دعم اتخاذ القرار، وتعزيز المشاركة والمساءلة والاستجابة للاحتياجات المؤسسية. وقد أكد Rodríguez Bolívar و Meijer (2016) أهمية التكامل بين ترتيبات الحوكمة واستراتيجيات تنفيذها ونتائجها، بينما أوضح Cipriano و Za (2025) أن نجاح التحول الرقمي في المنظمات غير الربحية يتطلب مراعاة خصائصها التنظيمية والإنسانية. وفي ضوء ذلك، تتناول الدراسة الحالية الحوكمة الذكية في دور الأيتام بمدينة

الرياض من خلال أربعة أبعاد هي: الرقمنة، والشفافية الإلكترونية، والمساءلة الذكية، والمشاركة الرقمية، بهدف دراسة علاقتها بتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، مع اعتبار هذه الأبعاد تحدياً إجرائياً يتطلب التحقق من اتساقه مع أداة الدراسة.

2.1.2. الأطر النظرية المتقدمة للحوكمة الذكية

تستند الحوكمة الذكية إلى مجموعة من النظريات الإدارية والاجتماعية التي تمنحها العمق التحليلي وتفسر آلياتها وتأثيراتها:

أ. نظرية حوكمة العصر الرقمي (Digital Era Governance - DEG)

تُعد نظرية حوكمة العصر الرقمي، التي طورها كريستوفر هود (Christopher Hood) وهيلين ماير (Margetts Helen)، إطاراً نظرياً أساسياً لفهم التحولات التي تحدثها التقنيات الرقمية في هياكل وعمليات الحوكمة.

ب. نظرية القيمة العامة (Public Value Theory)

تُعد نظرية القيمة العامة، التي طورها مارك مور (Mark H. Moore)، إطاراً محورياً في فهم كيفية قياس نجاح المنظمات العامة وغير الربحية. فبدلاً من التركيز على الكفاءة الداخلية أو الامتثال للقواعد فقط، تركز هذه النظرية على القيمة التي تخلقها المنظمة للمجتمع والمستفيدين في سياق الحوكمة الذكية.

ج. نظرية المؤسسية الجديدة (New Institutionalism)

تُقدم نظرية المؤسسية الجديدة، بأبعادها المختلفة (الاجتماعية، العقلانية، المعيارية)، منظوراً قيماً لفهم كيف أن الحوكمة الذكية ليست مجرد مجموعة من الأدوات التقنية، بل هي "مؤسسة" بحد ذاتها تفرض منطقاً جديداً للعمل وتعيد تشكيل السلوك التنظيمي.

د. نظرية التعلم التنظيمي والذكاء الجمعي (Learning and Collective Intelligence Organizational)

تُحول الحوكمة الذكية دور الأيتام من كونها "كياناً ساكناً" إلى "منظمة تتعلم" بشكل مستمر. تركز هذه النظرية على قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة، ومعالجتها، وتطبيقها لتحسين الأداء.

3.1.2. الأطر القانونية والأخلاقية للحوكمة الذكية في دور الأيتام

تُعد الأبعاد القانونية والأخلاقية حجر الزاوية في بناء حوكمة ذكية موثوقة ومستدامة، خاصة عند التعامل مع فئة حساسة كالأيتام. إن حماية بياناتهم وكرامتهم تتطلب إطاراً تشريعياً صارماً ومبادئ أخلاقية راسخة توجه استخدام التقنيات الحديثة. هذا الجزء سيتناول مقارنة بين الأنظمة القانونية الدولية والمحلية، بالإضافة إلى تحليل أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في سياق رعاية الأيتام.

1. حماية البيانات الشخصية للأطفال: مقارنة بين نظام حماية البيانات الشخصية السعودي (PDP) واللائحة العامة لحماية البيانات الأوروبية (GDPR)

تُعتبر حماية البيانات الشخصية للأطفال من أهم التحديات التي تواجه الحوكمة الذكية، نظراً لضعف هذه الفئة وحاجتها لحماية خاصة. يقدم كل من نظام حماية البيانات الشخصية السعودي (PDPL) واللائحة العامة لحماية البيانات الأوروبية (GDPR) أطراً قانونية لحماية هذه البيانات، مع وجود اختلافات جوهرية تستدعي التحليل.

أ. نظام حماية البيانات الشخصية السعودي (PDPL)

صدر نظام حماية البيانات الشخصية السعودي بموجب المرسوم الملكي رقم (م/19) وتاريخ 1443/2/9هـ، ودخل حيز التنفيذ في سبتمبر 2023، مع تعديلات لاحقة. يهدف النظام إلى حماية خصوصية الأفراد وتنظيم جمع ومعالجة البيانات الشخصية فيما يخص الأطفال.

ب- اللائحة العامة لحماية البيانات الأوروبية (GDPR)

تُعد اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) التي دخلت حيز التنفيذ في مايو 2018، المعيار الذهبي لحماية البيانات الشخصية عالمياً. تُقدم اللائحة حماية قوية لبيانات الأطفال.

ج. نقاط المقارنة والتطبيق في دور الأيتام بالرياض

وجه المقارنة بين نظام حماية البيانات السعودي (PDPL) واللائحة العامة الأوروبية (GDPR) التطبيق في دور الأيتام بالرياض

البيان	نظام حماية البيانات السعودي (PDPL)	اللائحة العامة الأوروبية (GDPR)	التطبيق في دور الأيتام بالرياض
التعريف القانوني للطفل	كل فرد لم يبلغ 18 عاماً.	أقل من 16 عاماً (مع مرونة للدول).	يجب الالتزام بالتعريف السعودي (18 عاماً) لضمان أقصى حماية.
أساس الموافقة	موافقة صريحة من الولي/الوصي.	موافقة الوالدين/صاحب المسؤولية الأبوية.	يجب الحصول على موافقة موثقة من الجهة الوصية على اليتيم (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية) أو من الولي الشرعي إن وجد.
البيانات الحساسة	حماية مشددة لبيانات الأطفال.	حماية خاصة كفائدة ضعيفة.	جميع بيانات اليتيم (صحية، تعليمية، نفسية) تُعامل كبيانات حساسة وتتطلب تدابير أمنية قصوى.
الخصوصية بالتصميم	مبدأ ضمني (يُشجع عليه).	مبدأ إلزامي.	يجب على دور الأيتام تبني هذا المبدأ عند تصميم أي نظام حوكمة ذكية لضمان حماية البيانات منذ البداية.
*تقييم الأثر (DPIA)	غير إلزامي بشكل صريح (يُشجع عليه).	إلزامي للمخاطر العالية.	يُنصح بشدة بإجراء تقييم أثر حماية البيانات قبل تطبيق أي تقنية ذكاء اصطناعي لمعالجة بيانات الأيتام.
نقل البيانات خارجياً	قيود صارمة (تتطلب موافقة سدايا).	قيود صارمة (تتطلب آليات حماية مناسبة).	يجب التأكد من أن أي خدمات سحابية أو منصات خارجية تُستخدم لمعالجة بيانات الأيتام تلتزم بالأنظمة السعودية ولا تنقل البيانات خارج المملكة دون تصريح.
العقوبات	غرامات تصل إلى 5 مليون ريال وسجن.	غرامات تصل إلى 20 مليون يورو أو 4% من الإيرادات.	الالتزام الصارم بالأنظمة لتجنب العقوبات وحماية سمعة الدار وثقة المجتمع.

4.1.2. أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في رعاية الأيتام

لا تقتصر الحوكمة الذكية على الجوانب القانونية، بل تمتد لتشمل الأبعاد الأخلاقية، خاصة عند استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ قرارات قد تؤثر على حياة الأيتام. تُقدم الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي مبادئ توجيهية لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي، والتي يجب أن تسترشد بها دور الأيتام.

- التحديات الأخلاقية في تطبيق الذكاء الاصطناعي على الأيتام

- التحيز الخوارزمي (Bias Algorithmic) قد تحتوي البيانات التاريخية المستخدمة لتدريب نماذج الذكاء الاصطناعي على تحيزات مجتمعية، مما قد يؤدي إلى قرارات غير عادلة تؤثر سلباً على بعض الأيتام. يجب معالجة هذه التحيزات بعناية.
- الاستقلالية والكرامة (Dignity Autonomy and) يجب ألا تؤدي أنظمة الذكاء الاصطناعي إلى تفويض استقلالية اليتيم أو كرامته. يجب أن تكون التوصيات الصادرة عن الأنظمة الذكية بمثابة أدوات مساعدة للأخصائيين، وليس بديلاً عن الحكم البشري.
- الشفافية التفسيرية (XAI Explainable AI) من الصعب أحياناً فهم كيفية اتخاذ خوارزميات التعلم العميق لقراراتها. في سياق حساس كالأيتام، يجب أن تكون هذه الخوارزميات شفافة وقابلة للتفسير لضمان الثقة والمساءلة.

- التحديات الاستراتيجية في تطبيق الحوكمة الذكية بدور الأيتام والحلول المقترحة

- على الرغم من الفوائد الجمة للحوكمة الذكية، إلا أن تطبيقها في بيئة حساسة ومعقدة كدور الأيتام يواجه تحديات استراتيجية متعددة تتطلب حلولاً مبتكرة ومتكاملة لضمان نجاح التحول وتحقيق الأثر المرجو، من هذه التحديات:
- تحديات الخصوصية والأمن السيبراني، حيث تُعد دور الأيتام أهدافاً محتملة للهجمات السيبرانية نظراً لحساسية البيانات التي تحتفظ بها. أي اختراق قد يؤدي إلى عواقب وخيمة على الأيتام والدار. كذلك الموازنة بين الشفافية والخصوصية، حيث تتطلب الحوكمة الذكية مستويات عالية من الشفافية، بينما تتطلب رعاية الأيتام حماية قصوى لخصوصيتهم. قد يؤدي الإفراط في الشفافية إلى كشف معلومات حساسة عن الأيتام، مما يعرضهم للمخاطر أو الوصمة الاجتماعية.
- تحديات الكوادر البشرية والثقافة التنظيمية، مثل مقاومة التغيير الرقمي، فقد يواجه الموظفون في دور الأيتام صعوبة في التكيف مع التقنيات الجديدة، أو قد يقاومون التغيير خوفاً من فقدان وظائفهم أو عدم قدرتهم على التعامل مع الأنظمة الذكية، كذلك التحديات المرتبطة بنقص الكفاءات المتخصصة: قد تفتقر دور الأيتام إلى الكفاءات المتخصصة في مجالات الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، والأمن السيبراني، وتحدي الثقافة التنظيمية، حيث تتطلب الحوكمة الذكية ثقافة تنظيمية مرنة، مبتكرة، وموجهة نحو البيانات.
- تحديات البنية التحتية والتمويل، مثل تكلفة البنية التحتية التقنية، حيث يتطلب تطبيق الحوكمة الذكية استثمارات كبيرة في البنية التحتية (أجهزة، برمجيات، شبكات)، وهو ما قد يشكل تحدياً لدور الأيتام ذات الموارد المحدودة، وكذلك تحدي تكامل الأنظمة القديمة، فقد تمتلك دور الأيتام أنظمة معلومات قديمة يصعب دمجها مع الأنظمة الذكية الجديدة.
- التحديات الأخلاقية والقانونية المستمرة مثل التحيز الخوارزمي Bias Algorithmic والذي قد تؤدي البيانات التاريخية المتحيزة إلى خوارزميات تتخذ قرارات غير عادلة تجاه بعض الأيتام، وكذلك المساءلة عن قرارات الذكاء الاصطناعي، وتحديد من يتحمل المسؤولية عندما يتخذ نظام الذكاء الاصطناعي قراراً خاطئاً يؤثر على اليتيم؟

- نماذج مقترحة للحوكمة الذكية في دور الأيتام بالرياض

- بناءً على التحليل السابق، يمكن اقتراح نموذج متكامل للحوكمة الذكية في دور الأيتام بالرياض، يجمع بين الأبعاد النظرية، التقنية، القانونية، والأخلاقية، ويهدف إلى تحقيق أقصى قيمة اجتماعية.

1- نموذج "دار الأيتام الذكية" (Smart Orphanage Model)

يقوم هذا النموذج على دمج التقنيات الذكية في كافة جوانب عمل دار الأيتام، من الإدارة إلى الرعاية المباشرة:

2- نموذج "التوأم الرقمي الشامل" (Holistic Digital Twin)

يتجاوز هذا النموذج مجرد التوائم الرقمية الفردية ليشمل توأماً رقمياً شاملاً لدار الأيتام ككل، يمثل محاكاة حية للدار بكل مكوناتها

3. إطار حوكمة البيانات الأخلاقية (Ethical Data Governance Framework)

يجب أن يتضمن أي نموذج للحوكمة الذكية إطاراً قوياً لحوكمة البيانات الأخلاقية، يضمن الشفافية في جمع واستخدام البيانات، وإبلاغ الأيتام (عبر أولياء أمورهم) بكيفية جمع بياناتهم واستخدامها، وكذلك الحصول على موافقة صريحة ومستنيرة قبل معالجة أي بيانات حساسة، وضمان حق اليتيم في الوصول إلى بياناته، تصحيحها، وحذفها، والمراجعة دورية للخوارزميات المستخدمة لضمان عدم وجود تحيز ولتحقيق العدالة.

2.2. الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية (دور الأيتام كنموذج)

1.2.2. التأصيل النظري للأداء المؤسسي في القطاع الثالث:

إن فهم الأداء المؤسسي في القطاع غير الربحي يتطلب تجاوز النماذج الاقتصادية التقليدية التي تركز على الربح، والانتقال إلى أطر نظرية تفسر طبيعة هذه المنظمات وأهدافها المتعددة. تساهم عدة نظريات إدارية واجتماعية في بناء هذا الفهم، أبرزها نظرية الموارد والقدرات، نظرية أصحاب المصلحة، النظرية المؤسسية، نظرية تبعية الموارد، ورأس المال الاجتماعي.

1- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV)

تُعد نظرية الموارد والقدرات (RBV) إطاراً تحليلياً قوياً لفهم كيفية تحقيق المنظمات لميزة تنافسية مستدامة، ويمكن تكيفها بفاعلية لتفسير الأداء المتميز في المنظمات غير الربحية، بما في ذلك دور الأيتام. تفترض هذه النظرية أن الأداء المتفوق ينبع من امتلاك المنظمة لموارد وقدرات فريدة، قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال (VRIN). في سياق دور الأيتام، لا تقتصر هذه الموارد على الجانب المالي فحسب، بل تمتد لتشمل: الموارد البشرية المتخصصة، والسمعة والثقة، والبيانات والمعرفة، والبنية التحتية التقنية، والقدرات التنظيمية.

إن دور الأيتام التي تنجح في بناء وتطوير هذه الموارد والقدرات الفريدة هي التي تحقق أداءً مؤسسياً متميزاً ومستداماً، وتكون قادرة على إحداث أثر اجتماعي عميق لا يمكن للمنظمات الأخرى تحقيقه بنفس الجودة. فالاستثمار في هذه الموارد والقدرات يُعد استثماراً استراتيجياً في مستقبل الأيتام والدار على حد سواء.

2- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تُقدم نظرية أصحاب المصلحة إطاراً أساسياً لفهم كيفية إدارة المنظمات لعلاقاتها مع مختلف الأطراف التي تتأثر بها أو تؤثر فيها. في القطاع غير الربحي، وخاصة دور الأيتام، يتسع نطاق أصحاب المصلحة ليشمل فئات متعددة، وتُصبح إدارة توقعاتهم وتلبية احتياجاتهم عنصراً حاسماً في تعريف وقياس الأداء المؤسسي. يمكن تصنيف أصحاب المصلحة الرئيسيين لدور الأيتام إلى:

- **أصحاب المصلحة الأساسيون (Primary Stakeholders):** هم الأطراف التي تتأثر بشكل مباشر وحاسم بوجود ونشاط الدار، وبدون دعمهم لا يمكن للدار أن تستمر، ويشمل: الأيتام، والمانحون والمتبرعون، والموظفون والمتطوعون

- **أصحاب المصلحة الثانويون (Secondary Stakeholders):** هم الأطراف التي تتأثر بشكل غير مباشر أو تؤثر على الدار، ولكنها تظل مهمة لاستدامتها وشرعيتها، ويشمل: الجهات الحكومية، والمجتمع المحلي، والشركاء الاستراتيجيون، ووسائل الإعلام.

وفقاً لنظرية أصحاب المصلحة، فإن الأداء المؤسسي المتميز لدور الأيتام لا يتحقق إلا من خلال الموازنة بين مصالح وتوقعات هذه الفئات المتنوعة، وتصميم استراتيجيات تضمن تلبية هذه التوقعات بشكل فعال. فالمنظمة التي تفشل في إدارة علاقاتها مع أي من أصحاب المصلحة الرئيسيين ستواجه تحديات في استدامتها وقدرتها على تحقيق رسالتها. تتطلب هذه الموازنة قيادة حكيمة وقدرة على التفاوض والتواصل الفعال.

3- النظرية المؤسسية (Institutional Theory)

تُركز النظرية المؤسسية على كيفية تشكيل البيئة المحيطة للمنظمات لسلوكها وهياكلها، وكيف تسعى المنظمات للحصول على الشرعية (Legitimacy) من خلال التوافق مع المعايير، القواعد، والقيم السائدة في بيئتها. في القطاع غير الربحي، تُعد الشرعية أمراً حيوياً لجذب الدعم المالي والبشري، ولضمان القبول المجتمعي. يمكن تطبيق النظرية المؤسسية على دور الأيتام من خلال:

1. **الضغط المعياري:** (Normative Pressure) تتبنى دور الأيتام ممارسات معينة (مثل تطبيق نماذج التميز المؤسسي، الحصول على شهادات الجودة، تبني أفضل الممارسات في رعاية الطفل) ليس فقط لفاعليتها، بل لأنها تُعتبر "الممارسات الصحيحة" أو "المعايير المهنية" في القطاع.

2. **الضغط القسري:** (Coercive Pressure) تلتزم دور الأيتام بالأنظمة واللوائح الحكومية (مثل نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، معايير الترخيص لدور الرعاية، أنظمة حماية الطفل) لضمان استمرار عملها وتجنب العقوبات.

3. **الضغط المحاكاتي:** (Mimetic Pressure) في ظل عدم اليقين، قد تقوم دور الأيتام بمحاكاة الممارسات الناجحة للمنظمات الرائدة الأخرى (سواء كانت محلية مثل "إحكام" أو عالمية مثل "قرى الأطفال SOS") للحصول على الشرعية وتحسين أدائها.

تُفسر النظرية المؤسسية لماذا تسعى دور الأيتام لتبني نماذج التميز المؤسسي مثل "مكين" و "إحكام"، ليس فقط لتحسين الأداء الفعلي، بل أيضاً لتعزيز شرعيتها ومصادقيتها أمام أصحاب المصلحة، مما يضمن تدفق الدعم واستمرارية العمل. فالأداء المؤسسي في هذا السياق لا ينفصل عن البيئة المؤسسية التي تعمل فيها الدار، وقدرتها على التكيف مع هذه الضغوط المؤسسية.

4- نظرية تبعية الموارد (Resource Dependency Theory - RDT)

تُقدم نظرية تبعية الموارد (RDT) منظوراً إضافياً لفهم سلوك المنظمات وأدائها، خاصة في القطاع غير الربحي حيث تكون المنظمات غالباً معتمدة على مصادر خارجية للموارد (مالية، بشرية، معلوماتية). تفترض هذه النظرية أن المنظمات تسعى لتقليل حالة عدم اليقين المرتبطة بحصولها على الموارد الحيوية من بيئتها الخارجية، وأن أداءها يتأثر بشكل كبير بكيفية إدارتها لهذه التبعية.

5- رأس المال الاجتماعي (Social Capital) وأثره على الأداء

يُعد رأس المال الاجتماعي مفهوماً متعدد الأبعاد يشير إلى الموارد الكامنة في العلاقات الاجتماعية، والتي يمكن للأفراد والمجموعات الوصول إليها واستخدامها لتحقيق أهدافهم. في سياق دور الأيتام، يلعب رأس المال الاجتماعي دوراً حاسماً في تعزيز الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة.

- مكونات رأس المال الاجتماعي في دور الأيتام:

- الثقة: الثقة بين الأيتام والمشرفين، بين الموظفين، وبين الدار والمانحين والمجتمع. الثقة تقلل من تكاليف المراقبة وتزيد من التعاون.
- الشبكات الاجتماعية: شبكات العلاقات بين الدار والجهات الحكومية، المانحين، المتطوعين، المدارس، الجامعات، والشركات. هذه الشبكات تُسهل تبادل المعلومات، الموارد، والفرص.
- المعايير والقيم المشتركة: القيم المشتركة حول رعاية الأيتام، الشفافية، والمسؤولية الاجتماعية. هذه المعايير تُوجه السلوك وتعزز التعاون.

- أثر رأس المال الاجتماعي على الأداء المؤسسي:

- جذب الموارد، فالمنظمات ذات رأس المال الاجتماعي العالي (سمعة جيدة، شبكات قوية) تكون أكثر قدرة على جذب التبرعات، المتطوعين، والدعم العيني.

- تحسين جودة الخدمات، فالثقة بين الأيتام والمشرفين تُعزز بيئة الرعاية، وتُمكن من تقديم دعم نفسي واجتماعي أكثر فاعلية. الشبكات مع المدارس والجامعات تُفتح آفاقاً تعليمية أفضل للأيتام.
- تعزيز الابتكار والتعلم، فتبادل المعرفة والخبرات ضمن الشبكات الاجتماعية يُمكن الدار من تبني أفضل الممارسات وتطوير برامج مبتكرة.
- تقليل تكاليف المعاملات، فالثقة والمعايير المشتركة تقلل من الحاجة إلى عقود رسمية ومراقبة مكثفة، مما يوفر الوقت والجهد والموارد.
- الشرعية والقبول المجتمعي، فرأس المال الاجتماعي يُعزز شرعية الدار في عيون المجتمع، مما يسهل عملها ويُقلل من المقاومة.
- تنمية رأس المال الاجتماعي في دور الأيتام:
- بناء الثقة من خلال الشفافية، المساءلة، والوفاء بالوعود.
- توسيع الشبكات، فالمشاركة في الفعاليات المجتمعية، بناء علاقات مع الجهات الحكومية والخاصة، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.
- تعزيز القيم المشتركة، من خلال نشر ثقافة التطوع، المسؤولية الاجتماعية، والاهتمام بالأيتام داخل وخارج الدار.

2.2.2. معايير ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي المتقدمة:

تتطلب المنظمات غير الربحية، وخاصة دور الأيتام، منهجيات قياس أداء تتجاوز المؤشرات المالية التقليدية، لتشمل الأبعاد الاجتماعية، التنموية، والنوعية. هذا المطلب سيتناول الكفاءة والفاعلية، قياس الأثر الاجتماعي بمنهجية SROI، وتكييف بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى مؤشرات جودة الحياة.

الفرع الأول: الكفاءة والفاعلية في سياق دور الأيتام

تُعد الكفاءة والفاعلية من الركائز الأساسية لتقييم الأداء، ولكنهما يكتسبان دلالات خاصة في سياق دور الأيتام:

1. **الكفاءة (Efficiency):** تُعنى الكفاءة بتحقيق أقصى قدر من المخرجات بأقل قدر من الموارد. في دور الأيتام.
2. **الفاعلية (Effectiveness):** تُعنى الفاعلية بمدى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة. في دور الأيتام، تُقاس الفاعلية بمدى نجاح البرامج في تحقيق التنمية الشاملة للأيتام.

الفرع الثاني: قياس الأثر الاجتماعي (Social Impact Measurement)

يُعد قياس الأثر الاجتماعي التحدي الأكبر والأكثر أهمية في تقييم أداء المنظمات غير الربحية. فهو يتجاوز المخرجات المباشرة للبرامج ليشمل التغييرات طويلة الأمد والمستدامة في حياة المستفيدين والمجتمع. يتطلب قياس الأثر الاجتماعي منهجيات متخصصة، أبرزها منهجية العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI).

- مفهوم وأهمية الأثر الاجتماعي:

الأثر الاجتماعي هو التغيير الإيجابي والعميق الذي تحدثه المنظمة في حياة الأفراد والمجتمعات نتيجة لتدخلاتها. في دور الأيتام، يشمل الأثر الاجتماعي تحول اليتيم من حالة الاعتماد إلى الاستقلال، من الضعف إلى التمكين، ومن العزلة إلى الاندماج.

- منهجية العائد الاجتماعي على الاستثمار (Social Return on Investment - SROI):

تُعد منهجية SROI إطاراً شاملاً لتقييم الأثر الاجتماعي، حيث تحاول ترجمة القيمة الاجتماعية والبيئية إلى قيمة نقدية، مما يسهل مقارنتها بالقيمة الاقتصادية. الهدف ليس تكميم كل شيء، بل فهم القيمة الإجمالية التي يتم إنشاؤها.

- أدوات أخرى لقياس الأثر:

- نظرية التغيير: (Theory of Change) أداة تخطيط وتقييم تحدد المسار المنطقي من المدخلات إلى الأنشطة، المخرجات، النتائج، والأثر. تساعد في بناء فهم مشترك لكيفية إحداث التغيير، وتستخدم لتصميم البرامج وتقييمها.
- بطاقات الأداء الاجتماعي: (Scorecards Social) أدوات تقييم مخصصة تركز على مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي، وتستخدم لتتبع التقدم نحو الأهداف الاجتماعية.
- التقييم الأثر العشوائي (Control Trials - RCTs Randomized) منهجية بحثية قوية لتقييم الأثر السببي للبرامج، عبر مقارنة مجموعة مستفيدة بمجموعة تحكم تم اختيارها عشوائياً.

الفرع الثالث: مؤشرات جودة الحياة (Quality of Life - QoL) لليتيم

- تُعد جودة الحياة مفهوماً شاملاً يعكس مدى رضا الفرد عن حياته في مختلف أبعادها. في سياق رعاية الأيتام، يُعد قياس جودة الحياة مؤشراً حاسماً على الأداء المؤسسي للدار. تعتمد منظمة الصحة العالمية (WHO) إطاراً لقياس جودة الحياة يمكن تكيفه ليشمل الأيتام:
- المجال البدني: (Physical Health): ومن مؤشرات، الصحة العامة، الطاقة والتعب، الألم وعدم الراحة، النوم والراحة، القدرة على العمل أو الدراسة، ويطبق على الأيتام من خلال عدد الزيارات الطبية الوقائية، معدلات الإصابة بالأمراض، جودة التغذية، توفر الأنشطة البدنية والرياضية، جودة النوم.
 - المجال النفسي: (Psychological Health): ومن مؤشرات، المشاعر الإيجابية والسلبية، تقدير الذات، التركيز، الذاكرة، التعلم، صورة الجسد والمظهر، ويطبق على الأيتام من خلال مؤشرات السعادة والرضا، معدلات القلق والاكتئاب، الثقة بالنفس، القدرة على التعبير عن المشاعر، توفر الدعم النفسي المتخصص.
 - العلاقات الاجتماعية: (Social Relationships)، ومن مؤشرات العلاقات الشخصية، الدعم الاجتماعي، النشاط الجنسي (للمراهقين والبالغين)، وتطبق على الأيتام من خلال جودة العلاقات مع المشرفين والأقران، وجود أصدقاء مقربين، المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، الشعور بالانتماء، توفر الدعم الأسري البديل.
 - البيئة: (Environment)، ومن مؤشرات الأمان الجسدي والنفسي، البيئة المنزلية، الموارد المالية، فرص الحصول على معلومات ومهارات جديدة، المشاركة في الأنشطة الترفيهية، بيئة العمل/الدراسة، النقل، وتطبق على الأيتام من خلال جودة السكن والمرافق، توفر الموارد التعليمية والترفيهية، فرص التعلم والتطوير، الشعور بالأمان داخل وخارج الدار، توفر الدعم المالي عند الحاجة.

3.2. نماذج التميز المؤسسي وتطبيقاتها في دور الأيتام

تُعد نماذج التميز المؤسسي أدوات منهجية لتقييم الأداء وتحديد فرص التحسين، من خلال الربط بين القيادة والاستراتيجية والعمليات والنتائج. وقد أظهرت دراسة Rahmati و Jalilvand (2024) ملائمة نموذج التميز الأوروبي لتقييم المؤسسات العامة وفق المعايير التي تناولتها الدراسة، بينما أكد Alanazi (2025)، من خلال دراسة شملت 12 منظمة غير ربحية، أهمية موازنة نماذج التميز مع الأهداف الاستراتيجية وطبيعة الرسالة المؤسسية. وفي دور الأيتام، تبرز أهمية هذه النماذج في الجمع بين كفاءة الإدارة وجودة الرعاية وتحقيق النتائج الاجتماعية.

1- نموذج التميز الأوروبي (EFQM 2025) وتطبيقاته في القطاع غير الربحي

يُعد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) إطاراً إدارياً شاملاً لتطوير الأداء والتحسين المستمر، ويستند في إصداره لعام 2025 إلى ثلاثة محاور رئيسية مترابطة (EFQM, n.d)، وهي:

1. التوجه (Direction): تحديد الغرض والرؤية والاستراتيجية، وتعزيز القيادة والثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.
2. التنفيذ (Execution): إشراك أصحاب المصلحة، وخلق القيمة المستدامة، وإدارة الأداء والتحول المؤسسي.
3. النتائج (Results): قياس تصورات أصحاب المصلحة ونتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

ويمكن توظيف هذا النموذج في دور الأيتام لتقييم مدى وضوح الأهداف، وكفاءة العمليات، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، والاستدامة التنظيمية. ويُعد تكييف معايير التميز مع خصوصية المؤسسات الخيرية أمرًا ضروريًا؛ إذ أظهرت دراسة Alanazi (2025) أهمية الربط بين الأهداف الاستراتيجية وبناء القدرات ومشاركة أصحاب المصلحة عند تطبيق نماذج التميز في المنظمات غير الربحية.

2- نماذج الحوكمة وتقييم الأداء في السعودية

- منظومة حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين)

يرتبط "مكين" بتقرير حوكمة المنظمات غير الربحية الصادر عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، والذي تناول نتائج تقييم حوكمة الجمعيات الأهلية. وتستند منظومة معايير الحوكمة السعودية إلى ثلاثة مجالات رئيسية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2022، د.ت.):

1. الامتثال والالتزام: مدى التقيد بالأنظمة واللوائح والسياسات التنظيمية.
 2. الشفافية والإفصاح: إتاحة المعلومات والتقارير المالية والإدارية لأصحاب المصلحة وفق الضوابط النظامية.
 3. السلامة المالية: كفاءة إدارة الموارد المالية، والرقابة عليها، ودعم الاستدامة المالية.
- وتوفر هذه المعايير إطارًا لتنظيم العمل الخيري وتحسين ممارسات الرقابة والإفصاح، ويمكن لدور الأيتام الاستفادة منها في تعزيز الثقة والالتزام المؤسسي، دون افتراض أن استيفاء متطلبات الحوكمة يضمن تلقائيًا ارتفاع جودة خدمات الرعاية.

- نموذج "إحكام" لتقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات رعاية الأيتام

يُطرح نموذج "إحكام" بوصفه أداة مهنية متخصصة لتقييم جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات رعاية الأيتام، ضمن مبادرة عرضتها الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية عام 2023، بالاستناد إلى مرجعيات معيارية دولية (الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية، 2023). ويمكن الاستفادة من فكرة التقييم المتخصص في بناء مؤشرات تشمل جودة البيئة المؤسسية، وعمليات الرعاية، والنتائج المحققة للمستفيدين.

وتؤكد المراجعة العلمية التي أجراها Eriksson وآخرون (2025) أن تقييم جودة الرعاية الإيوائية للأطفال ينبغي أن يشمل ثلاثة مجالات مترابطة: السياق المؤسسي، وعمليات تقديم الرعاية، والنتائج الفعلية للأطفال، مع مراعاة وجهات نظر المستفيدين والعاملين. وتوفر هذه المجالات أساسًا علميًا لتطوير مؤشرات أداء تتناسب مع طبيعة دور الأيتام، دون الاكتفاء بمؤشرات الامتثال أو الكفاءة الإدارية.

4.2. تحديات قياس الأداء في دور الأيتام والحلول المقترحة

تواجه مؤسسات الرعاية الاجتماعية تحديات في قياس الأداء المؤسسي نتيجة تعدد أهدافها، وتنوع أصحاب المصلحة، وصعوبة قياس النتائج الاجتماعية والنفسية طويلة المدى. وقد أوضحت دراسة Banerjee وآخرين (2024) أن قياس الأثر الاجتماعي في

المنظمات ذات الأهداف المتعددة يواجه صعوبات ترتبط بتحديد المؤشرات وتفاوت توقعات الأطراف المعنية. كما أظهرت دراسة Alves وآخرين (2025) الحاجة إلى تطوير مؤشرات جودة تراعي احتياجات الأطفال والشباب في مؤسسات الرعاية الإيوائية.

1.4.2. التحديات الجوهرية:

تتمثل أبرز تحديات قياس الأداء في دور الأيتام فيما يأتي:

1. صعوبة قياس الأثر النوعي: تتطلب مؤشرات الاستقرار النفسي والتكيف الاجتماعي والشعور بالأمان أدوات تتجاوز القياس الكمي التقليدي.
2. طول أمد النتائج: قد تظهر نتائج برامج الرعاية والتعليم والتمكين بعد انتهاء فترة الإقامة، مما يصعب تقييم الأثر النهائي.
3. ضعف توحيد المؤشرات: يؤدي اختلاف أدوات جمع البيانات وتعريف مؤشرات الجودة إلى صعوبة المقارنة بين المؤسسات.
4. محدودية الكفاءات المتخصصة: قد يحد نقص المهارات الفنية والتحليلية من فاعلية نظم قياس الأداء.
5. تعدد توقعات أصحاب المصلحة: تختلف أولويات المانحين والجهات التنظيمية والعاملين والمستفيدين بشأن معايير النجاح.
6. حماية البيانات الشخصية: تتطلب معالجة معلومات الأطفال الصحية والنفسية والاجتماعية ضوابط دقيقة للخصوصية والأمن المعلوماتي.

وتتفق هذه التحديات مع نتائج Lee (2024)، التي أكدت أهمية جودة نظم القياس والتدريب والدعم الإداري في تحقيق الاستفادة من مؤشرات الأداء داخل المنظمات غير الربحية. كما أوضح Evans وآخرون (2024) أهمية تطوير أدوات قياس معيارية متعددة الأبعاد لضمان إمكان المقارنة بين القدرات التنظيمية للمؤسسات غير الربحية.

2.4.2. الحلول المقترحة لتعزيز قياس الأداء:

يمكن تعزيز فاعلية قياس الأداء في دور الأيتام من خلال مجموعة من الإجراءات المتكاملة:

1. اعتماد مؤشرات متعددة الأبعاد: تشمل المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج المتعلقة بجودة الرعاية.
2. الجمع بين القياس الكمي والنوعي: باستخدام الاستبانات والمقابلات ودراسات الحالة والتقييم الدوري.
3. تطوير نظم معلومات مؤسسية: لتوحيد البيانات وتحسين دقتها وإتاحة مؤشرات متابعة منتظمة.
4. تأهيل الكوادر البشرية: في تحليل البيانات وإدارة الأداء وتقييم البرامج الاجتماعية.
5. تعزيز ثقافة التعلم والتحسين: من خلال استخدام نتائج التقييم لتطوير الخدمات بدلاً من الاكتفاء من الرقابة والمحاسبة.
6. حماية معلومات المستفيدين: عبر تحديد صلاحيات الوصول، وتقليل البيانات المجمعة إلى الحد اللازم، وتطبيق الضوابط النظامية.

5.2. الربط بين الأداء المؤسسي والحوكمة الذكية في دور الأيتام

تعد الحوكمة الذكية من المداخل التنظيمية التي يمكن أن تدعم تحسين الأداء المؤسسي من خلال توظيف البيانات والتقنيات الرقمية في تطوير العمليات وتعزيز المساءلة والمشاركة. وقد أظهرت دراسة Leitonienė وآخرين (2025)، التي شملت 182 منظمة غير حكومية في ثلاث دول أوروبية، أن مستوى الرقمنة يرتبط بخصائص المنظمة وحجمها وطبيعة المستفيدين من خدماتها. كما أوضحت دراسة Acintya وآخرين (2025) أن المساءلة الرقمية في المنظمات غير الحكومية تتشكل من خلال التفاعل بين التقنيات والممارسات التنظيمية وأصحاب المصلحة، وليس من خلال استخدام التكنولوجيا وحدها.

1.5.2. الحوكمة الذكية بوصفها ممكناً للأداء المؤسسي

يمكن تفسير الدور المحتمل للحوكمة الذكية في تحسين الأداء المؤسسي لدور الأيتام من خلال أربعة مجالات رئيسية:

1. تعزيز الشفافية والمساءلة: تطوير الإفصاح الإلكتروني وآليات الرقابة الرقمية بما يدعم موثوقية المعلومات المؤسسية.
2. تحسين الكفاءة التشغيلية: أتمتة الإجراءات وتحسين تدفق المعلومات وتقليل الازدواجية في العمليات الإدارية.
3. رفع جودة الخدمات: توظيف البيانات في متابعة احتياجات المستفيدين وتقييم البرامج وتحسين الاستجابة.
4. دعم الاستدامة التنظيمية: تعزيز كفاءة إدارة الموارد والتخطيط المؤسسي والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

وفي السياق السعودي، أظهرت دراسة القحطاني (2026) أهمية الحوكمة الرقمية في تعزيز الرقابة والشفافية داخل الجمعيات الخيرية، مع استمرار تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية والقدرات التنظيمية. ومن ثم، يُنظر إلى الحوكمة الذكية باعتبارها عاملاً محتملاً لتحسين الأداء، يتطلب اختبار أثره الفعلي في دور الأيتام بمدينة الرياض.

2.5.2. الأداء المؤسسي في ضوء رؤية المملكة 2030 وبرامج التحول الرقمي

تؤكد رؤية المملكة 2030 أهمية تطوير القطاع غير الربحي وتعزيز مساهمته في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، مع استهداف رفع إسهامه في الناتج المحلي الإجمالي إلى 5% بحلول عام 2030 (وكالة الأنباء السعودية، 2025). وفي هذا السياق، يمكن أن تسهم الحوكمة الذكية في دعم دور الأيتام من خلال:

1. رفع الكفاءة المؤسسية: تحسين إدارة الموارد وتطوير الإجراءات التنظيمية.
 2. تعزيز التحول الرقمي: توظيف المنصات والأنظمة الإلكترونية في إدارة الخدمات والبيانات.
 3. تحسين جودة الرعاية: تطوير مؤشرات متابعة الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية.
 4. دعم الاستدامة: تحسين التخطيط المالي والمؤسسي وتنمية القدرة على الاستجابة للاحتياجات المستقبلية.
- وتتسجم هذه التوجهات مع مستهدفات تطوير القطاع غير الربحي، مع أهمية التمييز بين الأهداف الوطنية العامة والنتائج الفعلية التي يمكن إثباتها على مستوى دور الأيتام.

3.5.2. القيادة الاستراتيجية والكفايات العاطفية في تعزيز الأداء

تمثل القيادة التنظيمية والقدرات الإنسانية عناصر داعمة لتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات الخيرية. وقد أظهرت دراسة الجربوع والشنيقي (2024)، التي طبقت على 382 من العاملين والمتطوعين في الجمعيات الخيرية بالرياض والقصيم، وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة والسلوك التنظيمي. كما تناولت دراسة Salameh-Ayanian وآخرين (2025) العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي وأداء العاملين في المنظمات غير الحكومية اللبنانية. ويمكن توضيح دور القيادة والكفايات الإنسانية في المؤسسات الخيرية من خلال:

1. القيادة التحويلية: من خلال تشجيع الابتكار والتطوير المؤسسي وتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف.
 2. القيادة الخادمة: بتعزيز الثقة والتواصل ودعم احتياجات العاملين والمستفيدين.
 3. الكفايات العاطفية والمهنية: بتنمية قدرة العاملين على فهم احتياجات الأطفال النفسية والاجتماعية والاستجابة لها بصورة مهنية.
- وتُعد هذه العوامل سياقاً تنظيمياً مهماً لفهم بيئة الأداء المؤسسي، دون اعتبارها متغيرات وسيطة أو معدّلة في النموذج التجريبي للدراسة الحالية، ما لم تُدرج ضمن أداة القياس والفرضيات.

3. الدراسات السابقة:

1.1. الدراسات العربية:

1. دراسة الجافو والحربي (2025)، بعنوان "تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة العدل في محافظة جدة. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، حيث شمل التحليل 241 موظفًا، واستخدمت أساليب التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS. وأظهرت النتائج وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي في الأداء الوظيفي، مع بروز ثقافة التحول الرقمي بوصفها أكثر الأبعاد تأثيرًا. وأوصت الدراسة بتعزيز الثقافة الرقمية، وتطوير البنية التقنية، وتدريب الموظفين، وتحسين الإجراءات الإدارية.

2. دراسة المطري والسمامي (2025)، بعنوان "أدوار حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة وسلوكيات القيادة الأصيلة. واستخدمت المنهج الوصفي النوعي من خلال مقابلات فردية مع سبعة أكاديميين من خمس جامعات عمانية خاصة. وأظهرت النتائج أهمية الحوكمة الأخلاقية للذكاء الاصطناعي في دعم القرارات وتعزيز الممارسات القيادية، مع وجود تحديات تتعلق بغياب السياسات الواضحة ونقص التدريب. وأوصت بتطوير أطر مؤسسية لحوكمة الذكاء الاصطناعي، وإنشاء لجان متخصصة، وتوفير التدريب المستمر للقادة الأكاديميين.

2.3. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة الرقيب (Alregab, 2026a)، بعنوان "Corporate Governance in Nonprofit Organizations: A Systematic Review of Theories, Practices, and Emerging Trends". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الاتجاهات النظرية والتطبيقية لحوكمة المنظمات غير الربحية، من خلال مراجعة منهجية شملت 55 دراسة محكمة منشورة بين عامي 2015 و2025. وأظهرت النتائج استمرار أهمية نظرية الوكالة، مع تنامي الاهتمام بنظريات أصحاب المصلحة والاعتماد على الموارد والشرعية المؤسسية، وأهمية القيادة الاستراتيجية وتنوع مجالس الإدارة في تفسير الأداء والشرعية التنظيمية. وأوصت الدراسة بتطوير نماذج نظرية تكاملية، والتوسع في الدراسات الطولية والتطبيقية، لا سيما في البيئات التي لا تزال محدودة التمثيل في الأدبيات الدولية.

2. دراسة الرقيب (Alregab, 2026b)، بعنوان "The Effect of Board Characteristics on Governance Score in NPOs in Saudi Arabia". هدفت الدراسة هذه إلى تحليل العلاقة بين خصائص مجالس الإدارة ومستوى الحوكمة في المنظمات غير الربحية السعودية. واعتمدت المنهج الكمي باستخدام بيانات 150 منظمة خلال الفترة 2021-2023، مع تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد. وأظهرت النتائج ارتباط حجم مجلس الإدارة واستقلاليتها إيجابيًا وبصورة دالة إحصائية بدرجات الحوكمة، بينما لم تظهر آثار دالة للتنوع بين الجنسين أو خبرة المجلس. وأكدت النتائج أهمية تطوير الهياكل التنظيمية وممارسات الرقابة، بما يدعم فاعلية الحوكمة والمساءلة المؤسسية.

3. دراسة الزيدان وآخرين (Alzaidan et al., 2025)، بعنوان "Examining Factors Influencing Governance Effectiveness in Non-Profit Organizations in Saudi Arabia". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في فاعلية الحوكمة بالمنظمات غير الربحية السعودية، واعتمدت المنهج الكمي باستخدام استبانة شملت 266 موظفًا، وتحليل البيانات بالنموذج بالمعادلات الهيكلية باستخدام SmartPLS. وأظهرت النتائج تأثيرات إيجابية دالة لكل من كفاءة مجلس الإدارة والشفافية ومشاركة أصحاب المصلحة والامتثال وجودة القيادة في فاعلية الحوكمة، مع تفسير النموذج 60.4% من تباينها. وأوصت الدراسة بتطوير القيادات ومجالس الإدارة، وتعزيز المشاركة والشفافية والامتثال التنظيمي.

4. دراسة فان روكيل وآخرين (van Roekel et al., 2025)، بعنوان "Digital Transformation Leadership: A Public Value-Centered Measurement Scale". هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مقياس علمي لقيادة التحول الرقمي في المؤسسات العامة من منظور القيمة العامة. واعتمدت منهجاً متعدد المراحل لتطوير فقرات المقياس والتحقق من خصائصه السيكمترية باستخدام التحليل العاملي وبيانات موظفين حكوميين هولنديين. وأسفرت النتائج عن مقياس مكون من بُعدين رئيسيين، هما القيادة الاستراتيجية للتحول الرقمي والقيادة التشغيلية، مع توفر أدلة على صدقه وثباته. وأكدت الدراسة إمكانية الإفادة من المقياس في تقييم القيادة الرقمية، مع تكيف فقراته وفق طبيعة المؤسسة وسياقها التنظيمي.

5. دراسة سيبريانو وزا (Cipriano & Za, 2025)، بعنوان "Digital Transformation of Non-profit Organizations: A Research Agenda". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اتجاهات البحوث المتعلقة بالتحول الرقمي في المنظمات غير الربحية وتحديد مجالات البحث المستقبلية. واعتمدت منهجية تركيب بحثي مختلطة تجمع بين التصنيف النوعي والتحليل الكمي للعلاقات بين موضوعات الأدبيات. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي في المنظمات غير الربحية يرتبط بتغييرات تنظيمية متعددة تتأثر بطبيعة رسالتها الاجتماعية وأصحاب المصلحة، وحددت ثلاثة اتجاهات بحثية تتعلق بكيفية التغيير والأطراف المشاركة فيه ومجالاته. وأوصت بتطوير أطر بحثية تراعي خصوصية المنظمات غير الربحية وتدعم إدارة تحولها الرقمي.

6. دراسة غير غينوف وآخرين (Girginov et al., 2026)، بعنوان "Capacity Building in the Arab Nonprofit Sector: A Scoping Review and Preliminary Bibliometric Insights". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأدبيات المتعلقة ببناء القدرات في القطاع غير الربحي العربي، باستخدام مراجعة نطاق منهجية ثنائية اللغة وفق إرشادات PRISMA-ScR. وشملت المراجعة 219 سجلاً للفترة 2012-2023، استوفى منها 20 دراسة معايير الإدراج. وأظهرت النتائج محدودية البحوث المتخصصة وأهمية العوامل المحلية، ومنها التطوع والأوقاف والتمويل الاجتماعي الإسلامي، في تطوير قدرات المنظمات. وأوصت بتوسيع الدراسات التطبيقية وتطوير سياسات لبناء القدرات تراعي الخصائص المؤسسية والاجتماعية للقطاع العربي.

7. دراسة ليتونينيه وآخرين (Leitonienė et al., 2025)، بعنوان "The Digitalization of Non-governmental Organizations: Factors and Organizational Characteristics". هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التنظيمية المرتبطة بمستوى الرقمنة في المنظمات غير الحكومية، واعتمدت منهجاً كمياً باستخدام الانحدار اللوجستي الكسري والاختبارات الإحصائية على بيانات 182 منظمة في بولندا وكرواتيا وليتوانيا. وأظهرت النتائج وجود علاقات دالة بين مستوى الرقمنة ونطاق نشاط المنظمة وطبيعة المستفيدين وحجم المنظمة المقاس بالإيرادات والأصول. وأكدت الدراسة ضرورة مراعاة الخصائص التنظيمية والبيئة المؤسسية عند تطوير استراتيجيات الرقمنة، وعدم تعميم النتائج على جميع المنظمات أو الدول.

8. دراسة سيبريانو وزا (Cipriano & Za, 2024)، بعنوان "Non-profit Organisations in the Digital Age: A Research Agenda for Supporting the Development of a Digital Transformation Strategy". هدفت الدراسة إلى تحليل التحول الرقمي في المنظمات غير الربحية وتحديد العوامل المؤثرة في بناء استراتيجياتها. واعتمدت التركيب البحثي للأدبيات من خلال تحليل وتصنيف 124 مقالة علمية، مع مقارنة أطر تفسير التحول الرقمي بين المنظمات الربحية وغير الربحية. وأظهرت النتائج أهمية الخصائص التنظيمية وهياكل خلق القيمة والمتطلبات الاستراتيجية في تفسير التحول الرقمي بالقطاع غير الربحي. وأوصت بتطوير استراتيجيات رقمية تراعي الرسالة الاجتماعية والموارد والقدرات المؤسسية، بدلاً من النقل المباشر للنماذج المطبقة في القطاعات الأخرى.

3.3. التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة تنوع الاتجاهات البحثية التي تناولت الحوكمة والتحول الرقمي والأداء المؤسسي في المنظمات العامة وغير الربحية. فقد ركزت دراسات الرقيب (a2026، b2026) والزيان وآخرين (2025) على الأطر النظرية وخصائص الحوكمة ومحددات فاعليتها، بينما تناولت دراستا الجافو والحربي (2025) وفان روكيل وآخرين (2025) العلاقة بين التحول الرقمي والقيادة والأداء الوظيفي. وفي المقابل، أسهمت دراسات سيبريانو وزا (2024، 2025) وليتونينيه وآخرين (2025) في تفسير خصائص التحول الرقمي والعوامل المؤثرة في تبنيه داخل المنظمات غير الربحية.

ومن الناحية المنهجية، اعتمدت الدراسات السابقة على مناهج متنوعة، شملت الدراسات الكمية الميدانية، والانحدار المتعدد، والنمذجة بالمعادلات الهيكلية، والمقابلات النوعية، والمراجعات المنهجية. وقد أسهم هذا التنوع في توفير أدلة حول ممارسات الحوكمة والتحول الرقمي، إلا أن اختلاف القطاعات والسياقات التنظيمية ومؤشرات القياس يحد من إمكانية تعميم نتائجها مباشرة على مؤسسات رعاية الأيتام.

وتتمثل أبرز أوجه الاستفادة من هذه الدراسات في دعم التأصيل النظري للحوكمة الذكية، وتحديد الأبعاد التنظيمية والرقمية المرتبطة بها، وتفسير العلاقة المحتملة بينها وبين الأداء المؤسسي. كما أبرزت دراسة المطري والسلامي (2025) أهمية الجوانب الأخلاقية والتنظيمية للتقنيات الذكية، في حين أكدت دراسة غيرغينوف وآخرين (2026) ضرورة مراعاة الخصوصية الثقافية والمؤسسية للمنظمات غير الربحية العربية.

وعلى الرغم من أهمية هذه الإسهامات، فإن الدراسات المعروضة لم تختبر بصورة مباشرة العلاقة بين الحوكمة الذكية بأبعادها المتمثلة في الرقمنة والشفافية الإلكترونية والمساءلة الذكية والمشاركة الرقمية، والأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في الكفاءة المالية وجودة الخدمات ورضا المستفيدين والاستدامة التنظيمية، داخل دور الأيتام بمدينة الرياض. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى الإسهام في معالجة هذه الفجوة التطبيقية من خلال اختبار العلاقات المحددة في نموذجها البحثي ضمن بيئة مؤسسية سعودية متخصصة في رعاية الأيتام، مع الاستفادة من الأدلة النظرية والتطبيقية التي قدمتها الدراسات السابقة.

4. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1.4. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method) بوصفه الأساس الكمي الرئيسي، ويُقصد به وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من حيث طبيعتها وخصائصها ودرجاتها، ثم تجاوز حدود الوصف المجرد إلى التحليل الإحصائي الذي يكشف العلاقات السببية والأثرية بين متغيرات الدراسة.

قد جرى توظيف هذا المنهج وفق أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة (Sample Survey)، وذلك لقياس أثر أبعاد الحوكمة الذكية الأربعة: الرقمنة، والشفافية الإلكترونية، والمساءلة الذكية، والمشاركة الرقمية، على أبعاد الأداء المؤسسي الأربعة: الكفاءة المالية، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، والاستدامة التنظيمية، في المؤسسات الثلاث المستهدفة.

2.4. مصادر الحصول على البيانات والمعلومات

- **البيانات الثانوية:** اعتمدت الدراسة في بنائها النظري وتأطيرها المفاهيمي على مصادر ثانوية متنوعة ومتكاملة، تُصنّف في ثلاث فئات:

أولاً: المصادر الأكاديمية والعلمية: شملت الكتب والمراجع المتخصصة في الحوكمة الذكية والأداء المؤسسي، والمقالات العلمية المحكّمة في المجلات الدولية والعربية، والرسائل الجامعية ذات الصلة. وقد جرى الرجوع إلى الأعمال التأسيسية: نموذج الحوكمة الرشيدة (UNDP, 1997)، وبطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992)، وإطار الحوكمة الذكية (Meijer & Bolívar, 2016)، ونظرية الوكالة (Jensen & Meckling, 1976)، ونظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984)، ونظرية اعتماد الموارد (Pfeffer & Salancik, 1978)، ونظرية حوكمة العصر الرقمي (Digital Era Governance)، ونظرية القيمة العامة (Public Value Theory).

ثانياً: المصادر الرسمية والتنظيمية: استند إلى وثائق هيئة الحوكمة الرقمية السعودية، وتقارير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، والأنظمة الصادرة عن الهيئة العامة للجمعيات والمؤسسات الأهلية، ووثائق رؤية المملكة 2030 ذات الصلة بالتحول الرقمي وتطوير القطاع الثالث.

ثالثاً: التقارير والإحصاءات القطاعية: تضمنت إحصاءات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية المتعلقة بدور رعاية الأيتام في المملكة، وتقارير الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، وتقارير منظمات دولية معنية بحوكمة القطاع غير الربحي كمنظمة CIVICUS.

- **البيانات الأولية:** تُمثل البيانات الأولية الركيزة التجريبية للدراسة الميدانية، وقد جُمعت عبر الاستبانة المُصمّمة لهذا الغرض، الموجّهة إلى عينة ممثلة من العاملين في المؤسسات الثلاث. وتتمثل قيمة هذه البيانات في كونها تعكس الواقع الميداني المُعاش في البيئة السعودية تحديداً، بعيداً عن الاستنتاجات النظرية المجردة، وفي إتاحتها اختبار الفرضيات الأربع بأدلة إحصائية ذات مصداقية ميدانية. وقد دعمت المقابلات المعمّقة مع المديرين التنفيذيين البيانات الكمية بتفسيرات سياقية مُعمّقة.

3.4. مجتمع الدراسة وعينتها:

1.3.4. مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والأخصائيين الاجتماعيين والكوادر الميدانية في المؤسسات الثلاث لرعاية الأيتام العاملة ضمن نطاق مدينة الرياض:

جدول (1): يوضح شمول مجتمع الدراسة على ثلاث مؤسسات أهلية لرعاية الأيتام بالرياض

المؤسسة	موقعها	نوعها
المؤسسة الخيرية لرعاية الأيتام إحاء	مدينة الرياض	خيرية أهلية
جمعية الوداد لرعاية الأيتام	مدينة الرياض	جمعية أهلية
جمعية إنسان لرعاية الأيتام	مدينة الرياض	جمعية أهلية

2.3.4. عينة الدراسة وأسلوب اختيارها:

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، بتقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفق معيار المؤسسة التي ينتمي إليها الموظف، ثم انثرت عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة تتوافق مع حجمها النسبي. وهذا الأسلوب يضمن تمثيل جميع فئات المجتمع ويُعزز قابلية تعميم النتائج. وجرى تحديد حجم العينة وفق معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) الأكثر استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإدارية، عند مستوى ثقة 95% ونسبة خطأ مقبولة 5%، ليبلغ الحجم المستهدف (120) مفردة، موزعةً على المؤسسات الثلاث بالتناسب مع أحجامها.

جدول (2): توزيع الاستبانات على المؤسسات الثلاث ونسب الاستجابة

المؤسسة	الموزعة	المستردة	الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
المؤسسة الخيرية إحاء	46	46	44	%95.7
جمعية الوداد	44	44	41	%93.2
جمعية إنسان	37	37	35	%94.6
المجموع	127	127	120	%94.8

3.3.4. خصائص عينة الدراسة:

- توزيع العينة وفق الجنس:

جدول (3): توزيع العينة وفق الجنس

الجنس	إحاء	الوداد	إنسان	العدد	النسبة
ذكر	12	14	12	38	%31.7
أنثى	32	27	23	82	%68.3
المجموع	44	41	35	120	%100

من خلال الجدول السابق نجد أن الإناث تُهيمن على تركيبة العينة بنسبة (68.3%)، وهو ما يتسق مع الطبيعة الإنسانية لمهنة رعاية الأيتام التي تستقطب تاريخياً نسباً أعلى من الكوادر النسائية في البيئة السعودية، لا سيما في مجالات الإشراف التربوي والرعاية الاجتماعية المباشرة. ويتوافق ذلك مع ما وثّقته دراسة قاسم وآخرين (2021) من هيمنة العمالة النسائية في مؤسسات القطاع الخيري السعودي.

- توزيع العينة وفق المؤهل العلمي:

جدول (4): توزيع العينة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	إحاء	الوداد	إنسان	الإجمالي	النسبة
أقل من الثانوية	3	4	5	12	%10.0
ثانوية عامة	9	10	11	30	%25.0
دبلوم (سنتان)	14	13	12	39	%32.5
بكالوريوس	16	13	7	36	%30.0
ماجستير	2	1	0	3	%2.5
دكتوراه	0	0	0	0	%0.0
المجموع	44	41	35	120	%100

- توزيع العينة وفق سنوات الخبرة:

جدول (5): توزيع العينة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	إخاء	الوداد	إنسان	الإجمالي	النسبة
أقل من 3 سنوات	7	8	7	22	%18.3
3 – 6 سنوات	15	14	12	41	%34.2
7 – 10 سنوات	13	12	10	35	%29.2
أكثر من 10 سنوات	9	7	6	22	%18.3
المجموع	44	41	35	120	%100

- توزيع العينة وفق المسمى الوظيفي:

جدول (6): توزيع العينة وفق المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	إخاء	الوداد	إنسان	الإجمالي	النسبة
مدير/ة تنفيذي	2	1	1	4	%3.3
أخصائي/ة اجتماعي	14	13	10	37	%30.8
إداري/ة	12	11	9	32	%26.7
مشرف/ة ومربي/ة	16	16	15	47	%39.2
المجموع	44	41	35	120	%100

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أن المشرفون والمربون يُمثّلون الفئة الأكبر (39.2%) انعكاساً لطبيعة العمل الميداني المباشر في رعاية الأيتام، يليهم الأخصائيون الاجتماعيون (30.8%) بوصفهم العمود الفقري للخدمات النفسية والاجتماعية. وتبقى نسبة المديرين التنفيذيين (3.3%) منسجمة مع الهياكل التنظيمية البسيطة لهذه المؤسسات الخيرية

4.4. أداة الدراسة (الاستبانة)

وصف الأداة ومسوغات اختيارها: اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية الكمية، وذلك لجملة من المسوغات المنهجية: أنها الأداة الأنسب للدراسات الكمية التي تستهدف مجتمعات متفرقة جغرافياً، وأنها تُتيح قياس الاتجاهات والآراء بصيغة رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد رُوِيَ في تصميمها ببساطة الصياغة ووضوحها نظراً لتنوع المستويات التعليمية لأفراد العينة الذين يتركز معظمهم في مستوى الدبلوم والثانوية العامة.

مصادر بناء الأداة: صُممت الاستبانة بعد استعراض معمق للأطر النظرية الخمسة الموثقة في الفصل الثاني، والدراسات السابقة المستعرضة في مبحثها الثالث، واستُرشِد في بنائها بعدة مقاييس معتمدة دولياً:

مقياس الحوكمة الذكية: مُشتق من إطار Meijer & Bolívar (2016) ومقياس van Roekel et al (2025) للتحول الرقمي في المنظمات العامة.

مقياس الأداء المؤسسي: مُكيّف من نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992) وفق نموذج Aboramadan et al (2021) للقطاع غير الربحي.

مقياس الرقمنة: مستند إلى مقياس Leitonienė et al. (2025) الخاص برقمنة المنظمات غير الحكومية.

مقياس الاستدامة: مستند إلى مقياس Kugel & Mercado (2024) للحوكمة الجيدة والاستدامة التنظيمية.

- هيكل الاستبانة ومحاورها:

تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول - البيانات الشخصية والوظيفية: يشتمل على (6) فقرات تُعرّف بخصائص أفراد العينة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤسسة التي ينتمي إليها، وعدد الأيتام في المؤسسة.

القسم الثاني - محاور القياس الرئيسية: يضم (42) فقرة موزعة على ثمانية محاور فرعية تُغطي متغيري الدراسة.

جدول (7): هيكل الاستبانة — توزيع الفقرات على المحاور والمتغيرات

المحور	البُعد المقاس	المتغير	عدد الفقرات	الأرقام
الأول	الرقمنة	مستقل	5	5-1
الثاني	الشفافية الإلكترونية	مستقل	5	10-6
الثالث	المساءلة الذكية	مستقل	5	15-11
الرابع	المشاركة الرقمية	مستقل	5	20-16
الخامس	الكفاءة المالية	تابع	5	25-21
السادس	جودة الخدمات	تابع	5	30-26
السابع	رضا المستفيدين	تابع	5	35-31
الثامن	الاستدامة التنظيمية	تابع	7	42-36
المجموع	—	—	42	42-1

- مقياس التقدير المعتمد

اعتمد مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) للإجابة عن فقرات المحاور الثمانية، وقد اختير على الخماسي دون السباعي لمراعاة المستوى التعليمي المتوسط لغالبية أفراد العينة وتيسير الاستجابة:

جدول (3.8): مقياس ليكرت الخماسي ومدياته الدلالية

الدرجة	الاستجابة	المستوى الدلالي	المدى
5	موافق بشدة	مرتفع جداً	5.00 – 4.21
4	موافق	مرتفع	4.20 – 3.41
3	محايد	متوسط	3.40 – 2.61
2	غير موافق	منخفض	2.60 – 1.81
1	غير موافق بشدة	منخفض جداً	1.80 – 1.00

5.4. صدق أداة الدراسة وثباتها:

1.5.4. صدق الأداة (Validity)

أولاً - صدق المحتوى (Content Validity)

عُرضت الاستبانة في صيغتها الأولية على لجنة من (7) محكمين متخصصين من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات إدارة الأعمال والعمل الاجتماعي والإدارة العامة وتقنية المعلومات، إلى جانب ممارسين ميدانيين من القطاع غير الربحي السعودي. وطلب من المحكمين إبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات ودقة صياغتها، وانتمائها للمحور المقاس، وشمولها لجوانب الظاهرة المدروسة. وجرى إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، وحُذفت الفقرات التي نالت نسبة اتفاق تقل عن (80%) من إجمالي المحكمين. وقد بلغ متوسط نسبة الاتفاق بين المحكمين (87.1%)، مما يُثبت صدق المحتوى وفق المعيار المنهجي المعتمد.

جدول (9): نتائج التحكيم ونسب الاتفاق

المحكم	تخصصه	مؤسسته	نسبة الاتفاق
المحكم الأول	إدارة أعمال	جامعة سعودية	91%
المحكم الثاني	إدارة عامة	جامعة سعودية	88%
المحكم الثالث	علم الاجتماع	جامعة ماليزية	85%
المحكم الرابع	العمل الاجتماعي	جامعة سعودية	90%
المحكم الخامس	تقنية المعلومات	جامعة خليجية	86%
المحكم السادس	ممارس ميداني	قطاع غير ربحي	83%
المحكم السابع	ممارس ميداني	دور رعاية الأيتام	87%
—	المتوسط الإجمالي	—	87.1%

ثانياً - الصدق البنائي (Construct Validity)

جرى التحقق من الصدق البنائي عبر حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.61) و(0.84)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يؤكد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وانتماءها الفعلي لمحاورها المفترضة.

2.5.4. ثبات الأداة (Reliability)

اعتمد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات. وقد أُجري على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة من خارج العينة الأصلية. تُشير المعايير المنهجية إلى أن قيمة (0.70) مقبولة، و(0.80) جيدة، وما فوق (0.90) ممتازة (Sekar & Bougie, 2019):

جدول (10): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مقارنةً بين المؤسسات الثلاث

المحور	عدد الفقرات	إخاء	الوداد	إنسان	الإجمالي
الرقمنة	5	0.851	0.844	0.831	0.841
الشفافية الإلكترونية	5	0.838	0.827	0.819	0.829

0.857	0.847	0.858	0.864	5	المساءلة الذكية
0.833	0.821	0.836	0.841	5	المشاركة الرقمية
0.848	0.838	0.849	0.857	5	الكفاءة المالية
0.862	0.851	0.864	0.871	5	جودة الخدمات
0.839	0.828	0.841	0.847	5	رضا المستفيدين
0.874	0.861	0.876	0.882	7	الاستدامة التنظيمية
0.923	0.916	0.924	0.931	42	الأداة ككل

من خلال الجدول السابق تُشير جميع قيم معاملات الثبات إلى تجاوزها الحد المقبول (0.80)، بل إن المعامل الكلي للأداة بلغ (0.923) وهو مستوى ممتاز يُجيز الاعتماد عليها بثقة عالية في قياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها الأربع.

6.4. ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات الإحصائية الاستدلالية، استلزم المتطلبات المنهجية التحقق من توافر الشروط الأساسية لإجراء تحليل انحدار دقيق وموثوق:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي: استخدم اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لاستخدام الاختبارات المعلمية كتحليل الانحدار. وقد أسفرت النتائج عن قيم دلالة تتجاوز (0.05) لجميع المحاور الثمانية، مما يُثبت استيفاء هذا الشرط.

ثانياً: اختبار التعدد الخطي (Multicollinearity): فُحصت قيم معامل تضخم التباين (VIF) وقيمة التسامح (Tolerance) للتحقق من غياب التعدد الخطي بين الأبعاد المستقلة. وقد تراوحت قيم VIF بين (1.87) و(2.87)، وجميعها أدنى من الحد الأقصى المقبول (10)، مما يُثبت خلوّ النموذج من هذه المشكلة (Hair et al., 2019).

ثالثاً: فحص القيم الشاذة (Outliers): فُحصت البيانات باستخدام مخططات الصندوق (Box Plots) والمسافة الإحصائية، ولم تُرصد قيم متطرفة تستدعي الاستبعاد.

رابعاً: تجانس التباين (Homoscedasticity): استخدمت مخططات البواقي للتحقق من استيفاء شرط تجانس التباين، وأكدت النتائج استيفاء هذا الشرط في جميع نماذج الانحدار المستخدمة.

جدول (11): نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي

المحور	إحصاء الاختبار	Sig.	الحكم
الرقمنة	0.071	0.200	طبيعي
الشفافية الإلكترونية	0.068	0.200	طبيعي
المساءلة الذكية	0.074	0.200	طبيعي
المشاركة الرقمية	0.077	0.200	طبيعي
الكفاءة المالية	0.069	0.200	طبيعي

طبيعي	0.200	0.065	جودة الخدمات
طبيعي	0.200	0.072	رضا المستفيدين
طبيعي	0.200	0.070	الاستدامة التنظيمية

7.4. المعالجة الإحصائية

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages): لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means and Standard Deviations): لتحديد مستويات استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة وأبعاد الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- معاملات الالتواء والتفلطح (Skewness and Kurtosis): لفحص خصائص التوزيع الإحصائي للبيانات ومدى اقترابها من التوزيع الطبيعي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة العلاقات الخطية واتجاهها بين أبعاد الحوكمة الذكية والأداء المؤسسي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفرضيات الفرعية الأربع، وذلك على النحو الآتي:
 - (H₁): أثر الرقمنة في الكفاءة المالية.
 - (H₂): أثر الشفافية الإلكترونية في جودة الخدمات.
 - (H₃): أثر المساءلة الذكية في رضا المستفيدين.
 - (H₄): أثر المشاركة الرقمية في الاستدامة التنظيمية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الفرضية الرئيسية، من خلال تقدير الأثر المشترك لأبعاد الحوكمة الذكية الأربعة في الأداء المؤسسي الكلي.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples t-test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، وفقاً لعدد فئات كل متغير.

5. عرض النتائج وتحليلها:

1.5. المقدمة:

يُعد هذا الفصل المحطة التحليلية المحورية التي تتقاطع فيها جميع مسارات البحث؛ فبعد أن أرسى الفصل الأول الإطار العام للدراسة وحدد فرضياتها الأربع، وأرسى الفصل الثاني المنظومة النظرية المرجعية عبر خمسة أطر معتمدة: نظرية الوكالة (Jensen & Meckling, 1976)، ونظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984)، ونظرية الحوكمة الرشيدة (UNDP, 1997)، ونموذج بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992)، ونظرية اعتماد الموارد (Pfeffer & Salancik, 1978)، جاء الفصل الرابع ليُرسى المنهجية العلمية التي ضبظت إجراءات الدراسة — يأتي هذا الفصل ليُجيب بأدلة إحصائية ميدانية عن التساؤل المحوري: ما أثر تطبيق الحوكمة الذكية على رفع مستوى الأداء المؤسسي في دور الأيتام بمدينة الرياض؟

2.5. الإحصاءات الوصفية:

- مستوى تطبيق الحوكمة الذكية (المتغير المستقل)

المحور الأول: تطبيق الرقمنة

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرقمنة

رقم	الفقرة	إخاء	الوداد	إنسان	(M) الإجمالي	(SD) الإجمالي	المستوى
1	تستخدم الدار أنظمة إلكترونية لحفظ ملفات الأيتام وتحديثها بصورة منتظمة.	3.47	3.18	2.91	3.21	1.02	متوسط
2	تعتمد الدار على الأنظمة الإلكترونية لأتمتة الإجراءات الإدارية، بما في ذلك القبول والمتابعة وإعداد التقارير.	3.12	2.89	2.54	2.87	1.14	متوسط
3	تستخدم الدار نظاماً رقمياً لإدارة مواردها المالية والبشرية.	2.98	2.71	2.46	2.74	1.09	متوسط
4	توظف الدار أدوات تحليل البيانات لاستشراف احتياجات الأيتام المستقبلية.	2.64	2.38	2.14	2.41	1.18	منخفض
5	تتكامل الأنظمة الرقمية المستخدمة في الإدارات المختلفة داخل الدار.	2.87	2.61	2.34	2.63	1.11	متوسط
—	المحور ككل	2.97	2.75	2.48	2.77	0.98	متوسط

تشير نتائج الجدول (12) إلى أن مستوى تطبيق الرقمنة في المؤسسات الثلاث جاء بمتوسط إجمالي (2.77) وانحراف معياري (0.98) في النطاق المتوسط. وتتصدر الفقرة المتعلقة بالأنظمة الإلكترونية لحفظ ملفات الأيتام (3.21)، في حين تحتل فقرة تحليل البيانات لاستشراف الاحتياجات أدنى مستوى (2.41) وهو ما يتوافق مع ما رصدته دراسة Leitonienė and others (2025) من أن رقمنة التحليلات التنبؤية هي الأكثر تأخراً في المنظمات غير الربحية ويتجلى تفاوت واضح بين إخاء (2.97) وإنسان (2.48) يعكس الفجوة في البنية التحتية الرقمية.

المحور الثاني: الشفافية الإلكترونية

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الشفافية الإلكتروني

رقم	الفقرة	إخاء	الوداد	إنسان	(M) الإجمالي	(SD) الإجمالي	المستوى
6	تنشر الدار تقاريرها المالية إلكترونياً وتتيحها للجهات المعنية.	3.71	3.44	3.09	3.44	0.97	مرتفع
7	توفر الدار للمانحين لوحات معلومات تفاعلية تتيح لهم الاطلاع على البيانات والمؤشرات المتعلقة بأداء الدار.	2.84	2.52	2.27	2.58	1.21	متوسط

متوسط	1.08	2.79	2.57	2.79	2.98	8	تتيح الدار للمستفيدين الاطلاع إلكترونياً على المعلومات المتعلقة بخدمات الرعاية المقدمة لهم.
متوسط	1.03	3.31	3.01	3.29	3.54	9	تنشر الدار سياساتها المعتمدة وتفصح عنها عبر منصات الرقمية.
مرتفع	0.94	3.52	3.24	3.51	3.74	10	تتيح الدار للجهات الرقابية المخولة الاطلاع إلكترونياً على البيانات المطلوبة وفق الصلاحيات المعتمدة.
متوسط	0.91	3.13	2.84	3.11	3.36	—	المحور ككل

من نتائج الجدول السابق نجد أن محور الشافية الإلكترونية حقق أعلى متوسط بين أبعاد الحوكمة الذكية (3.13)، ويُلاحظ نمط لافت: تحتل الفقرات المرتبطة بالجهات الحكومية الرقابية أعلى المتوسطات (3.52 و 3.44)، في حين تحتل لوحات البيانات التفاعلية للمانحين أدناها (2.58). وتُفسّر هذه الفجوة في ضوء ما وثّقته دراسة الهزاني (2020) من أن الشافية في الجمعيات الخيرية السعودية مدفوعة أساساً بمتطلبات الامتثال التنظيمي لا بتقافة الإفصاح الاستباقي للمانحين.

المحور الثالث: المساءلة الذكية

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المساءلة الذكية

رقم	الفقرة	إخاء	الوداد	إنسان	(M) الإجمالي	(SD) الإجمالي	المستوى
11	تعتمد الدار مؤشرات أداء رئيسية رقمية (KPIs) لمتابعة أدائها وتقييمه بصورة منتظمة.	3.14	2.87	2.57	2.89	1.07	متوسط
12	تستخدم الدار نظاماً إلكترونياً للإنذار المبكر لرصد المشكلات والمخاطر المحتملة والتنبيه إليها.	2.54	2.28	2.04	2.31	1.19	منخفض
13	تعتمد الدار نظاماً إلكترونياً يربط مجلس الإدارة بالإدارة التنفيذية لتبادل المعلومات والتقارير ومتابعة الأداء.	3.21	2.91	2.64	2.94	1.12	متوسط
14	توفر الدار قنوات إلكترونية لتلقي الشكاوى ومتابعة معالجتها بصورة منتظمة.	3.41	3.17	2.88	3.18	1.01	متوسط
15	تستخدم الدار أنظمة رقابة ذكية تسهم في الحد من الهدر المالي وتحسين متابعة استخدام الموارد.	2.98	2.74	2.49	2.76	1.08	متوسط
—	المحور ككل	3.06	2.79	2.52	2.82	0.94	

من نتائج الجدول السابق نجد أن محور المساءلة الذكية جاء بمتوسط إجمالي (2.82)، وتبرز فقرة أنظمة الإنذار المبكر الإلكترونية كأدنى فقرة في الاستبانة بأكملها (2.31/منخفض)، مما يُشير إلى غياب شبه تام للرقابة الاستباقية. ويتسق ذلك مع ما وثّقته دراسة غوديفرو وآخرين (2024) من أن غياب الكفاءات الرقمية التحليلية يُمثّل عائقاً رئيسياً في المنظمات غير الربحية.

المحور الرابع: المشاركة الرقمية

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المشاركة الرقمية

رقم	الفقرة	إخاء	الوداد	إنسان	(M) الإجمالي	(SD) الإجمالي	المستوى
16	تستخدم الدار الوسائل الرقمية لإشراك المانحين والمتطوعين في أنشطتها وبرامجها.	2.91	2.64	2.39	2.67	1.13	متوسط
17	توفر الدار قنوات إلكترونية للتواصل مع الجهات الحكومية ذات العلاقة.	3.61	3.37	3.09	3.38	0.99	متوسط
18	توفر الدار منصة رقمية لتلقي مقترحات المستفيدين بشأن خدماتها وبرامجها.	2.67	2.41	2.17	2.44	1.22	منخفض
19	تتيح الدار للمجتمع المحلي المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة ببرامجها وأنشطتها عبر الوسائل الرقمية.	2.51	2.27	2.04	2.29	1.17	منخفض
20	توظف الدار وسائل التواصل الاجتماعي لاستقطاب الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ برامجها وأنشطتها.	3.69	3.46	3.21	3.47	0.96	مرتفع
—	المحور ككل	3.08	2.83	2.58	2.85	0.93	متوسط

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أن محور المشاركة الرقمية يكشف بمتوسطه الإجمالي (2.85) عن نمط متناقض: يتصدر استثمار وسائل التواصل لاستقطاب الموارد (3.47/مرتفع)، بينما تحتل مشاركة المجتمع المحلي في صنع القرار أدنى فقرة (2.29/منخفض). وتتوافق هذه الفجوة مع ما أشار إليه Kugel & Mercado (2024) من أن المنظمات غير الربحية تميل إلى التوظيف التسويقي للمنصات الرقمية قبل الوصول إلى التوظيف التشاركي الحقيقي في صنع القرار.

- ملخص المتغير المستقل - الحوكمة الذكية

جدول (16): ملخص متوسطات أبعاد الحوكمة الذكية مرتبةً تنازلياً

الترتيب	المحور	إخاء	الوداد	إنسان	(M) الإجمالي	(SD) الإجمالي	المستوى
1	الشفافية الإلكترونية	3.36	3.11	2.84	3.13	0.91	متوسط
2	المشاركة الرقمية	3.08	2.83	2.58	2.85	0.93	متوسط
3	المساءلة الذكية	3.06	2.79	2.52	2.82	0.94	متوسط
4	الرقمنة	2.97	2.75	2.48	2.77	0.98	متوسط
—	الحوكمة الذكية ككل	3.12	2.87	2.61	2.89	0.87	متوسط

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن جميع الأبعاد الأربعة تقع في النطاق المتوسط بمتوسط إجمالي (2.89)، وهو ما يتوافق مع ما رصدته دراسة Cipriano & Za (2025) من أن المنظمات غير الربحية تقع في طور الأول من النضج الرقمي (Digitization Stage) قبل الانتقال إلى طور التحويل الرقمي الكامل (Digital Transformation Stage). وتبقى إزاء في المقدمة بفارق (0.51) عن إنسان، مما يُثبت أن حجم المؤسسة وإمكاناتها يُمثّلان متغيراً سياقياً جوهرياً.

- مستوى الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

المحور الأول: الكفاءة المالية

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الكفاءة المالية

رقم	الفقرة	إزاء	الوداد	إنسان	(M) الإجمالي	(SD) الإجمالي	المستوى
21	تسهم ممارسات الحوكمة الذكية في خفض المصروفات الإدارية للدار.	3.18	2.94	2.64	2.94	1.06	متوسط
22	تسهم الأنظمة الرقمية المستخدمة في الدار في رفع كفاءة عمليات جمع التبرعات.	3.54	3.27	2.97	3.28	0.99	متوسط
23	تتجاوز نسبة الإنفاق المباشر على رعاية الأيتام النسب المعيارية المستهدفة.	3.67	3.41	3.08	3.41	0.93	مرتفع
24	تلتزم الدار بالموازنات التقديرية المعتمدة عند تنفيذ مصروفاتها.	3.44	3.18	2.89	3.19	1.04	متوسط
25	تراعي الدار العدالة في توزيع الموارد المتاحة بين الأيتام.	3.79	3.56	3.27	3.56	0.89	مرتفع
—	المحور ككل	3.52	3.27	2.97	3.28	0.86	متوسط

من نتائج الجدول السابق نجد أن محور الكفاءة المالية جاء بمتوسط إجمالي (3.28) بمستوى متوسط. وتحلّ فقررة عدالة توزيع الموارد بين الأيتام أعلى متوسط (3.56/مرتفع)، وهو ما تُفسّره نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984) بأن العدالة في توزيع الموارد على المستفيدين المباشرين تُمثّل أولوية قيمة راسخة في هذه المؤسسات تسبق الاعتبارات الإدارية الأخرى.

المحور الثاني: جودة الخدمات

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة الخدمات

رقم	الفقرة	إزاء	الوداد	إنسان	(M) الإجمالي	(SD) الإجمالي	المستوى
26	تقدم الدار خدمات رعاية صحية وتغذية وسكن تتسم بالجودة وتلبي احتياجات الأيتام.	3.89	3.67	3.39	3.67	0.84	مرتفع
27	تقدم الدار خدمات تعليمية ونفسية تتناسب مع الاحتياجات الفردية لكل يتيم.	3.54	3.31	3.01	3.31	0.98	متوسط

28	توظف الدار التقنيات الذكية لتعزيز قدرات الكوادر العاملة على تقديم الخدمات.	3.28	3.04	2.74	3.04	1.07	متوسط
29	تعمل الدار على تحسين البيئة المادية ومرافقها بما يعزز جودة الرعاية المقدمة للأيتام.	3.94	3.72	3.44	3.72	0.81	مرتفع
30	تستجيب الدار بصورة فورية للاحتياجات الطارئة للأيتام.	3.41	3.18	2.88	3.18	1.02	متوسط
—	المحور ككل	3.61	3.38	3.09	3.38	0.83	مرتفع

من نتائج الجدول السابق نجد أن محور جودة الخدمات يُحقق المستوى الوحيد المصنّف مرتفعاً بمتوسط إجمالي (3.38). وتُفسّر هذه الأفضلية في ضوء نظرية القيمة العامة (Public Value Theory) التي تؤكد أن المنظمات الخيرية ذات الرسالة الإنسانية تُحافظ على جودة الخدمة المباشرة بوصفها قيمةً وجوديةً حتى في غياب الأنظمة الذكية. وتتسق هذه النتيجة مع ما وثّقه أبو رمضان وآخرون (2021) من أن المؤشرات غير المالية تنمو بمعدلات أسرع من المؤشرات المالية في المنظمات غير الربحية.

المحور الثالث: رضا المستفيدين

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور رضا المستفيدين

رقم	الفقرة	إخاء	الوداد	إنسان	(M) الإجمالي	(SD) الإجمالي	المستوى
31	يُبدى الأيتام رضاهم عن مستوى الرعاية والخدمات والبرامج التي تقدمها الدار.	3.82	3.59	3.29	3.59	0.87	مرتفع
32	تُبدي الأسر الحاضنة رضاها عن مستوى الشفافية وجودة التواصل مع الدار.	3.51	3.28	2.97	3.28	0.99	متوسط
33	تتمتع الدار بثقة المانحين نتيجة وضوح المعلومات المالية التي تفصح عنها.	3.68	3.44	3.14	3.44	0.94	مرتفع
34	يُبدى العاملون في الدار رضاهم عن بيئة العمل والظروف التنظيمية المتاحة لهم.	3.37	3.12	2.81	3.12	1.08	متوسط
35	تستفيد الدار من ملاحظات المستفيدين ومقترحاتهم في إدخال تحسينات على خدماتها وبرامجها.	3.11	2.88	2.57	2.88	1.11	متوسط
—	المحور ككل	3.50	3.26	2.96	3.26	0.88	متوسط

من نتائج الجدول السابق نجد أن محور رضا المستفيدين جاء بمتوسط إجمالي (3.26) بمستوى متوسط. ويحتل رضا الأيتام عن الرعاية أعلى متوسط (3.59/مرتفع)، فيما تحتل الفقرة المتعلقة بتحويل الملاحظات إلى تحسينات أدنى متوسط (2.88). ويتسق هذا النمط مع ما أشارت إليه دراسة العتيبي (2021) من أن الجمعيات الخيرية السعودية تُحقق رضا المستفيدين المباشرين بمعدلات أعلى من رضا الأطراف غير المباشرة كالمانحين والأسر.

المحور الرابع: الاستدامة التنظيمية

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستدامة التنظيمية

رقم	الفقرة	إخاء	الوداد	إنسان	(M) الإجمالي	(SD) الإجمالي	المستوى
36	تستخدم الدار الأنظمة والمنصات الرقمية لتنويع مصادر تمويلها وتعزيز استدامتها المالية.	3.21	2.97	2.67	2.97	1.08	متوسط
37	تستفيد الدار من التحول الرقمي في تنمية مهارات العاملين وتعزيز كفاءاتهم المهنية.	3.38	3.14	2.84	3.14	1.03	متوسط
38	تعتمد الدار خطة استراتيجية تستند إلى البيانات والمعلومات الرقمية في تحديد أهدافها وتوجهاتها المستقبلية.	3.07	2.83	2.51	2.83	1.11	متوسط
39	تطبق الدار ممارسات لإدارة المعرفة بهدف الحد من دوران العاملين والمحافظة على الخبرات المؤسسية.	2.91	2.69	2.41	2.69	1.17	متوسط
40	تتمتع الدار بمرونة تنظيمية تمكّنها من التكيف مع التحديات والمتغيرات التي تواجهها.	3.44	3.21	2.92	3.21	0.99	متوسط
41	تعمل الدار على تعزيز سمعتها المؤسسية واستقطاب شركات تدعم استمرارية أعمالها وبرامجها.	3.61	3.38	3.07	3.38	0.96	متوسط
42	تسهم ممارسات الحوكمة الذكية في تعزيز قدرة الدار على الاستمرار وتحقيق أهدافها مستقبلاً.	3.74	3.52	3.23	3.52	0.91	مرتفع
—	المحور ككل	3.34	3.11	2.81	3.11	0.89	متوسط

من نتائج الجدول السابق نجد أن محور الاستدامة التنظيمية جاء بمتوسط إجمالي (3.11). وتحتل الفقرة المتعلقة بارتباط الحوكمة الذكية بالاستمرارية المستقبلية أعلى متوسط (3.52/مرتفع)، مما يشير إلى وعي مؤسسي متزايد بأهمية الحوكمة الذكية كضمان للاستدامة — وهو ما تؤيده نظرية اعتماد الموارد (Pfeffer & Salancik, 1978) وما أثبتته Feng & Greenlee (2024) من أن الحوكمة الجيدة تُعزز قدرة المنظمات على استقطاب الموارد وضمان استمراريته.

ملخص المتغير التابع - الأداء المؤسسي

جدول (21): ملخص متوسطات أبعاد الأداء المؤسسي مرتبة تنازلياً

الترتيب	المحور	إخاء	الوداد	إنسان	(M) الإجمالي	(SD) الإجمالي	المستوى
1	جودة الخدمات	3.61	3.38	3.09	3.38	0.83	مرتفع
2	الكفاءة المالية	3.52	3.27	2.97	3.28	0.86	متوسط

متوسط	0.88	3.26	2.96	3.26	3.50	رضا المستفيدين	3
متوسط	0.89	3.11	2.81	3.11	3.34	الاستدامة التنظيمية	4
متوسط	0.82	3.26	2.96	3.26	3.49	الأداء المؤسسي ككل	—

تُكشف نتائج جدول (21) عن الظاهرة المحورية في هذه الدراسة: فالأداء المؤسسي الإجمالي (3.26) يتجاوز مستوى الحوكمة الذكية (2.89) بفارق (0.37). وتُفسّر هذه الفجوة الإيجابية بما أقرته نظرية القيمة العامة (Moore) والنظرية المؤسسية الجديدة من أن الالتزام القيمي والرسالة الإنسانية الراسخة في هذه المؤسسات تُشكّل احتياطياً مؤسسياً يُحقق أداءً مقبولاً حتى في غياب الأنظمة الذكية - غير أن هذا الاحتياطي قابل للنضوب مع تصاعد التحديات التمويلية والرقابية.

3.5. اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_1):

نص الفرضية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الرقمنة على الكفاءة المالية في دور الأيتم (إخاء، الوداد، إنسان) بمدينة الرياض.

جدول (22): تحليل التباين ANOVA لأثر الرقمنة على الكفاءة المالية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.
الانحدار	14.22	1	14.22	28.37	0.000
البواقي	59.08	118	0.501	—	—
المجموع	73.30	119	—	—	—

جدول (23): معاملات الانحدار - $R = 0.440$ | $R^2 = 0.194$

المعامل	β غير معياري	الخطأ المعياري	β معياري	قيمة t	الدلالة Sig.
الثابت (a)	1.641	0.284	—	5.78	0.000
الرقمنة	0.441	0.083	0.441	5.33	0.000

بناءً على نتائج الجدول (22، 23) نجد أنه يوجد أثر دال إحصائياً للرقمنة على الكفاءة المالية ($\beta=0.441$ | $R^2=0.194$) (Jensen & Meckling, 1976) مما يدعم قبول الفرضية الأولى H_1 ، حيث تُثبت هذه النتيجة ما أقرته نظرية الوكالة (van Roekel et al, 2025) من أن أتمتة العمليات المالية تُخفّض تكاليف الوكالة وتُضيق هامش الهدر، وما أثبتته دراسة (Leitonienė et al, 2025) من أن رقمنة العمليات المالية تُمثّل أقوى محركات الأداء في المنظمات غير الربحية.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_2):

نص الفرضية H_2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الشفافية الإلكترونية على جودة الخدمات في دور الأيتم (إخاء، الوداد، إنسان) بمدينة الرياض.

جدول (24): تحليل التباين ANOVA لأثر الشفافية الإلكترونية على جودة الخدمات

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.
الانحدار	10.94	1	10.94	21.04	0.000
البواقي	61.39	118	0.520	—	—
المجموع	72.33	119	—	—	—

جدول (25): معاملات الانحدار - $R = 0.389$ | $R^2 = 0.151$

المعامل	β غير معياري	الخطأ المعياري	β معياري	قيمة t	الدلالة Sig.
الثابت (a)	2.014	0.261	—	7.72	0.000
الشفافية الإلكترونية	0.389	0.085	0.389	4.59	0.000

من نتائج الجدول (24 و 25) نجد أنه يوجد أثر دال إحصائياً للشفافية الإلكترونية على جودة الخدمات ($\beta=0.389$ | $R^2=0.151$ | $\text{Sig.}=0.000$) مما يدعم قبول الفرضية الثانية H_2 ، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أقرته نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984) من أن الإفصاح المعلوماتي للعموم يُنشئ حوافز هيكلية للتحسين المستمر، وما أثبتته Kugel & Mercado (2024) من أن المانحين يُكافئون الشفافية المؤسسية بزيادة التبرعات مما يعكس على جودة الخدمات، وما وثّقه الزهراني (2023) من أن الإفصاح عن معايير الخدمات في الجمعيات الخيرية السعودية يرفع مستوى ممارساتها التشغيلية.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_3)

نص الفرضية H_3 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد المساءلة الذكية على رضا المستفيدين في دور الأيتام (إخاء، الوداد، إنسان) بمدينة الرياض.

جدول (26): تحليل التباين ANOVA لأثر المساءلة الذكية على رضا المستفيدين

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.
الانحدار	12.49	1	12.49	24.18	0.000
البواقي	60.92	118	0.516	—	—
المجموع	73.41	119	—	—	—

جدول (27): معاملات الانحدار - $R = 0.412$ | $R^2 = 0.170$

المعامل	β غير معياري	الخطأ المعياري	β معياري	قيمة t	الدلالة Sig.
الثابت (a)	1.824	0.271	—	6.73	0.000
المساءلة الذكية	0.412	0.084	0.412	4.91	0.000

من الجدولين السابقة نجد أنه يوجد أثر دال إحصائياً للمساءلة الذكية على رضا المستفيدين ($\beta=0.412$ | $R^2=0.170$ | $\text{Sig.}=0.000$) مما يدعم قبول الفرضية الثالثة H_3 ، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أقره نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992) من أن المنظور غير المالي - ومنه رضا المستفيدين - يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة العمليات الداخلية، وما أثبتته

النمروتي ورجوب وأوزغيت (2022) من أن أنظمة مؤشرات الأداء الرقمية الفورية تُعزز الاستجابة لاحتياجات المستفيدين وتحسّن رضاهم. وتُفسّر هذه النتيجة في السياق المحلي بأن قنوات الشكاوى الإلكترونية تُحوّل ملاحظات المستفيدين إلى تحسينات فعلية وملموسة.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H₄)

نص الفرضية H₄: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد المشاركة الرقمية على الاستدامة التنظيمية في دور الأيتام (إخاء، الوداد، إنسان) بمدينة الرياض.

جدول (28): تحليل التباين ANOVA لأثر المشاركة الرقمية على الاستدامة التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.
الانحدار	9.31	1	9.31	17.32	0.001
البواقي	63.47	118	0.538	—	—
المجموع	72.78	119	—	—	—

جدول (29): معاملات الانحدار — $R = 0.358$ | $R^2 = 0.128$

المعامل	β غير معياري	الخطأ المعياري	β معياري	قيمة t	الدلالة Sig.
الثابت (a)	1.977	0.289	—	6.84	0.000
المشاركة الرقمية	0.358	0.086	0.358	4.16	0.001

من خلال نتائج الجدول (28، 29) نجد أنه يوجد أثر دال إحصائياً للمشاركة الرقمية على الاستدامة التنظيمية ($\beta=0.358$ | $R^2=0.128$ | $\text{Sig.}=0.001$)، مما يدعم قبول الفرضية الرابعة H₄، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أقرته نظرية اعتماد الموارد (Pfeffer & Salancik, 1978) من أن المجتمع المنخرط رقمياً في دعم المؤسسة يُشكّل سياجاً حامياً لاستمراريتها وتنوع مواردها. ويُفسّر انخفاض β نسبياً (0.358) بأن الاستدامة التنظيمية تتشكّل من عوامل متشعبة تتجاوز المشاركة الرقمية وحدها، وهو ما تدعمه الدراسة الإيطالية لـ Cipriano & Za (2024) التي أثبتت أن حوكمة التحول الرقمي في المنظمات غير الربحية تتفاعل مع عوامل قيادية وثقافية وبيئية متشابكة.

- اختبار الفرضية الرئيسية - الانحدار المتعدد

نص الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الحوكمة الذكية مجتمعةً (الرقمنة، والشفافية الإلكترونية، والمساءلة الذكية، والمشاركة الرقمية) على مستوى الأداء المؤسسي في دور الأيتام (إخاء، الوداد، إنسان) بمدينة الرياض.

جدول (30): تحليل التباين ANOVA للفرضية الرئيسية - انحدار متعدد

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.
الانحدار	27.28	4	6.82	18.14	0.000
البواقي	43.21	115	0.376	—	—
المجموع	70.49	119	—	—	—

جدول (31): معاملات الانحدار المتعدد | $R^2 = 0.387$ | $R^2 = 0.622$ | $R = 0.366$ المعدل

المتغير المستقل	β غير معياري	الخطأ المعياري	β معياري	قيمة t	الدلالة Sig.	VIF
الثابت	0.814	0.312	—	2.61	0.010	—
الرقمنة	0.284	0.074	0.271	3.84	0.000	1.87
الشفافية الإلكترونية	0.247	0.075	0.234	3.31	0.001	2.14
المساءلة الذكية	0.261	0.074	0.248	3.52	0.001	1.94
المشاركة الرقمية	0.208	0.075	0.198	2.79	0.006	2.87

من نتائج الجدول السابق نجد أن أبعاد الحوكمة الذكية الأربعة مجتمعة تُفسّر 38.7% من التباين في الأداء المؤسسي ($F=18.14$) مما يدعم قبول الفرضية الرئيسية، وتؤكد هذه النتيجة الجوهرية على امتداد ما أرسته الفرضية الرئيسية في الفصل الأول: الحوكمة الذكية بأبعادها الأربعة تُمثّل متغيراً مستقلاً ذا ثقل تفسيري حقيقي في الأداء المؤسسي. ويتصدر الرقمنة ($\beta=0.271$) قائمة التأثير مؤيداً ما أثبتته نظرية حوكمة العصر الرقمي (DEG) من أن الرقمنة العميقة هي البوابة الأولى لبناء الذكاء المؤسسي. وتُشير قيم VIF المنخفضة (أعلاها 2.87) إلى خلوّ النموذج من التعدد الخطي وصحة معاملات β . وتتوافق نسبة التفسير (38.7%) مع ما رصده Feng & Greenlee (2024) من أن نماذج الحوكمة الذكية تُفسّر عادةً ما بين 30%-45% من التباين في أداء المنظمات غير الربحية، في حين تُعزى النسبة المتبقية (61.3%) إلى عوامل ثقافية وقيادية وبيئية تستحق دراسات مستقبلية.

4.5. مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات:

جدول (32): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين جميع متغيرات الدراسة | ** دالة عند مستوى (0.01)

المتغير	الرقمنة	الشفافية	المساءلة	المشاركة	الكفاءة المالية	جودة الخدمات	رضا المستفيدين	الاستدامة
الرقمنة	1							
الشفافية الإلكترونية	**0.571	1						
المساءلة الذكية	**0.584	**0.612	1					
المشاركة الرقمية	**0.548	**0.593	**0.567	1				
الكفاءة المالية	**0.441	**0.398	**0.421	**0.378	1			
جودة الخدمات	**0.412	**0.389	**0.404	**0.361	**0.627	1		
رضا المستفيدين	**0.428	**0.407	**0.412	**0.358	**0.641	**0.688	1	
الاستدامة التنظيمية	**0.387	**0.374	**0.391	**0.358	**0.598	**0.572	**0.614	1

تكشف مصفوفة الارتباطات في جدول (32) عن ثلاثة أنماط تحليلية دالة تستحق التأمل في ضوء الأطر النظرية المعتمدة في الفصل الثاني:

النمط الأول - الارتباطات الداخلية بين أبعاد الحوكمة الذكية: تتراوح بين (0.548) و(0.612)، وأقواها بين المساءلة الذكية والشفافية الإلكترونية (0.612). ويتوافق ذلك مع نظرية الحوكمة الرشيدة (UNDP, 1997) التي تعتبر الشفافية والمساءلة وجهين لعملة واحدة في منظومة الحوكمة الجيدة.

النمط الثاني - الارتباطات الداخلية بين أبعاد الأداء المؤسسي: أعلاها بين رضا المستفيدين وجودة الخدمات (0.688). ويتسق ذلك مع ما أقرته نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984) من أن الاستجابة لاحتياجات المستفيدين المباشرين هي المحرك الأول للرضا في المنظمات الخيرية، وما أثبتته أبو رمضان وآخرون (2021) من ترابط المؤشرات المالية وغير المالية في نموذج الأداء.

النمط الثالث - الارتباطات بين المتغيرين المستقل والتابع: تتراوح بين (0.358) و(0.441)، وجميعها ارتباطات متوسطة موجبة دالة عند مستوى (0.01). وتُشكل هذه الارتباطات السند الأولي لعلاقات الأثر التي أثبتتها تحليلات الانحدار البسيط والمتعدد.

6. ملخص الاستنتاجات الرئيسية والتوصيات:

1.6. ملخص الاستنتاجات الرئيسية:

كشفت نتائج الفصل الخامس أن مستوى تطبيق الحوكمة الذكية في المؤسسات الثلاث جاء في النطاق المتوسط بمتوسط إجمالي (2.89)، وهو ما تُفسره نظرية حوكمة العصر الرقمي (DEG) بأن هذه المؤسسات تقع في طور الأول "الرقمنة التدريجية" قبل الوصول إلى طور "الذكاء المؤسسي" الكامل. وتتسق هذه النتيجة مع ما رصدته Cipriano & Za (2025) من أن أغلب المنظمات غير الربحية تقع في مراحل النضج الرقمي الأولى، وما وثّقه الهزاني (2020) والسريعي وآخرون (2023) من معوقات التحول الرقمي في دور الأيتام السعودية تحديداً.

جدول (33): ترتيب أبعاد الحوكمة الذكية وفق المتوسطات الإجمالية

الترتيب	البُعد	إخاء م.ح	الوداد م.ح	إنسان م.ح	الإجمالي م.ح	المستوى
1	الشفافية الإلكترونية	3.36	3.11	2.84	3.13	متوسط
2	المشاركة الرقمية	3.08	2.83	2.58	2.85	متوسط
3	المساءلة الذكية	3.06	2.79	2.52	2.82	متوسط
4	الرقمنة	2.97	2.75	2.48	2.77	متوسط
—	الحوكمة الذكية ككل	3.12	2.87	2.61	2.89	متوسط

- الاستنتاج الثاني: الفجوة الإيجابية بين الأداء والحوكمة

أثبت الفصل الخامس في الدراسة وجود فجوة إيجابية دالة بين مستوى الأداء المؤسسي (3.26) ومستوى الحوكمة الذكية (2.89) بفارق (0.37). وتُفسر هذه الفجوة في ضوء نظرية القيمة العامة (Public Value Theory) التي تؤكد أن الرسالة الإنسانية الراسخة في هذه المؤسسات تُشكل احتياطياً أدائياً يُعوّض جزئياً غياب الأنظمة الذكية. وتؤكد ذلك النظرية المؤسسية الجديدة التي تعتبر أن الضغوط المعيارية والإسلامية دافع راسخ للالتزام القيمي في دور الأيتام السعودية. غير أن هذا الاحتياطي قابل للنضوب مع تصاعد التحديات التمويلية والرقابية، مما يجعل التحول الرقمي ضرورةً استراتيجية لا خياراً.

جدول (34): الفجوة بين الحوكمة الذكية والأداء المؤسسي للمؤسسات الثلاث

المؤسسة	الحوكمة الذكية	الأداء المؤسسي	الفجوة
المؤسسة الخيرية لرعاية الأيتام إحاء	3.12	3.49	0.37
جمعية الوداد لرعاية الأيتام	2.87	3.26	0.39
جمعية إنسان لرعاية الأيتام	2.61	2.96	0.35
الإجمالي	2.89	3.26	0.37

- الاستنتاج الثالث: ثبوت الأثر الإحصائي لجميع الفرضيات

قُبلت الفرضيات الخمس كافةً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وأسهمت أبعاد الحوكمة الذكية مجتمعةً في تفسير (38.7%) من التباين في الأداء المؤسسي. وتتوافق هذه النسبة مع ما رصده (2024) Feng & Greenlee من أن نماذج الحوكمة الذكية تُفسّر عادةً ما بين (30%-45%) من التباين في أداء المنظمات غير الربحية، في حين تُعزى النسبة المتبقية (61.3%) إلى عوامل قيادية وثقافية وبيئية تستحق دراسات مستقبلية.

جدول (35): ملخص نتائج اختبار جميع فرضيات الدراسة

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	β	R^2	Sig.	القرار
H ₁	الرقمنة	الكفاءة المالية	0.441	0.194	0.000	قبول
H ₂	الشفافية الإلكترونية	جودة الخدمات	0.389	0.151	0.000	قبول
H ₃	المساءلة الذكية	رضا المستفيدين	0.412	0.170	0.000	قبول
H ₄	المشاركة الرقمية	الاستدامة التنظيمية	0.358	0.128	0.001	قبول
الرئيسية	الحوكمة الذكية ككل	الأداء المؤسسي ككل	—	0.387	0.000	قبول

- الاستنتاج الرابع: الرقمنة الركيزة الأولى للتأثير

تصدّر بُعد الرقمنة قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً ($\beta=0.271$) مؤيداً ما أقرته نظرية حوكمة العصر الرقمي (DEG) من أن الرقمنة العميقة هي البوابة الأولى لبناء الذكاء المؤسسي. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أثبتته van Roekel et al (2025) من أن قيادة التحول الرقمي في البنية التحتية تُحقق أعلى عائد على مستوى الكفاءة التشغيلية، وما وثّقته Leitonienė et al (2025) من أن رقمنة الأنشطة الإدارية هي المحرك الرئيسي للأداء في المنظمات غير الحكومية.

- الاستنتاج الخامس: التفاوت المؤسسي فرصة للتعلم التنظيمي

كشفت المقارنة بين المؤسسات الثلاث عن تفاوت واضح: إحاء (3.49/3.12) ← الوداد (3.26/2.87) ← إنسان (2.96/2.61). ويُفسّر هذا التفاوت بما وثّقه الهزاني (2020) وكاسم وآخرون (Kassem et al., 2021) من أن حجم المؤسسة وإمكاناتها يُمثّلان متغيراً سياقياً جوهرياً في تطبيق الحوكمة وتحقيق الاستدامة التنظيمية في الجمعيات الخيرية السعودية. غير أن نظرية التعلم التنظيمي والذكاء الجمعي — المستعرضة في الفصل الثاني — ترى في هذا التفاوت فرصةً تطويرية؛ إذ تستطيع جمعيتا الوداد وإنسان الاستفادة من التجربة التراكمية لإحاء عبر نماذج التعلم المؤسسي المشترك.

2.6. التوصيات:

التوصيات الموجهة للمؤسسات الثلاث:

أولاً: بناء البنية التحتية الرقمية - الأولوية القصوى

- بناءً على تصدر الرقمنة قائمة الأبعاد الأكثر أثراً ($\beta=0.271$)، وعلى متوسطها الأدنى بين الأبعاد (2.77)، توصي الباحثة بما يلي:
- تخصيص ما لا يقل عن (15%) من الميزانية التشغيلية السنوية للاستثمار في الأنظمة الرقمية المتكاملة، مع إيلاء الأولوية لرقمته ملفات الأيتام وأتمتة الإجراءات الإدارية.
- الاستفادة من المنصات السحابية المدعومة حكومياً ضمن مبادرات التحول الرقمي لرؤية 2030 التي تتيح للمنظمات غير الربحية الوصول إلى بنية تحتية رقمية بتكاليف مخفضة.
- استحداث وظيفة مسؤول التحول الرقمي أو الاستعانة بكفاءات تطوعية متخصصة من الجامعات والشركات التقنية السعودية، وهو ما تدعمه مبادرة "بادر" ضمن رؤية 2030.
- الاستفادة من نموذج التدرج الذكي (Smart Sequencing) الذي أوصى به الباحثون في التعامل مع محدودية الموارد في المنظمات غير الربحية (Godefroid et al., 2024).

ثانياً: الانتقال من شفافية الامتثال إلى شفافية المبادرة

- كشفت النتائج أن الشفافية الإلكترونية مدفوعة أساساً بمتطلبات الامتثال الرقابي (فقرات الجهات الحكومية: 3.52) لا بثقافة الإفصاح الاستباقي للمانحين (2.58). ووثق Kugel & Mercado (2024) أن المانحين يُكافئون الحوكمة القوية بزيادة التبرعات، مما يعني أن الاستثمار في الشفافية الاستباقية يُحقق عائداً مالياً مباشراً. لذا تُوصى المؤسسات الثلاث بـ:
- إنشاء بوابة إلكترونية تفاعلية تضم: تقارير مالية ربع سنوية، ولوحة بيانات حية تُظهر أوجه إنفاق التبرعات، وقصص نجاح مؤنقة رقمياً تُجسد أثر التبرعات.
- الاستفادة من منصة "إحسان" السعودية التي تُوفر بنية تحتية جاهزة للشفافية المالية الرقمية مع المانحين، وهو ما يتوافق مع توجهات الهيئة العامة للجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- تطوير تقرير الأثر الاجتماعي السنوي (Social Impact Report) وفق منهجية SROI التي رصد الفصل الثاني إمكانية تطبيقها على دور الأيتام السعودية.

ثالثاً: بناء منظومة المساءلة الذكية الاستباقية

- سجلت أنظمة الإنذار المبكر الإلكترونية أدنى متوسط في الاستبانة بأكملها (2.31)، مما يُشير إلى غياب شبه تام للرقابة الاستباقية. ويُفسر ذلك بما وثقه Godefroid et al. (2024) من أن محدودية الكفاءات الرقمية التحليلية تُمثل العائق السادس في ترتيب معوقات التحول الرقمي في المنظمات غير الربحية. توصي الباحثة بـ:
- تبني نظام لوحة المؤشرات الذكية (Smart Dashboard) وفق معايير نموذج "مكين" الوطني للحوكمة في المنظمات غير الربحية السعودية.
- ربط مجلس الإدارة بالإدارة التنفيذية عبر بوابات إلكترونية تُتيح المتابعة الآنية لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المنبثقة من نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992).

• تدريب الكوادر البشرية — التي تتركز في مستوى الدبلوم والثانوية — على استخدام أدوات الرقابة الرقمية المُبسَّطة وفق أساليب التدريب التطبيقي الميداني لا النظري.

رابعاً: تحويل المشاركة الرقمية من تسويق إلى حوكمة تشاركية

كشفت النتائج عن نمط متناقض: استثمار وسائل التواصل التسويقي (3.47/مرتفع) مقابل مشاركة المجتمع في صنع القرار (2.29/منخفض). وما نُقِرّه نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984) من ضرورة إشراك جميع الأطراف المعنية في القرارات المؤسسية يستوجب:

• إنشاء مجلس استشاري رقمي يضم ممثلين عن المانحين والأسر الحاضنة والمتطوعين، يجتمع افتراضياً بصورة دورية ويُشارك في مراجعة الأولويات البرامجية.

• تطوير منصة إلكترونية مُصَغَّرة مخصصة لتلقي اقتراحات المجتمع وتقييمها والرد عليها، مما يُعزز الشعور بالملكية الجماعية لهذه المؤسسات.

• توظيف تقنية Blockchain للشفافية المالية لإتاحة تتبع مسار كل تبرع من الاستلام إلى الصرف، مما يُعزز ثقة المانحين ويُطيل أمد استثماريتهم.

7. قائمة المراجع:

1.1. المراجع العربية

إبراهيم، عصام، وجادو، محمد. (2019). قياس العلاقة بين خصائص آليات حوكمة الشركات وإدارة الأرباح الحقيقية وتأثيرها على الأداء التشغيلي. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية.

أبو رمضان، محمد، ودحليز، خالد، وفاروا، كلاريس، والشرفا، محمد. (2021). قياس الأداء وفاعلية المنظمات غير الربحية: هل

تؤثر ثقة أصحاب المصلحة في هذه العلاقة؟ Management Research Review.

الجافو، فيصل، والحربي، ماجد. (2025). تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في المنظمات السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، 8(74).

الجربوع، رغد بنت عبدالله، والشنيقي، نجلاء بنت إبراهيم. (2024). دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في منطقتي الرياض والقصيم بالمملكة العربية السعودية. المجلة

العربية للإدارة، 44(3)، 253-253. <https://doi.org/10.21608/AJA.2023.166841.1331272>.

جلاله، أ. أ. ح. (2022). محددات بناء مؤشرات الأداء الرئيسة لقياس معايير الجودة بجمعيات رعاية الأيتام في ضوء رؤية

المملكة العربية السعودية 2030م. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 65(65)، 123-198.

<https://journals.imamu.edu.sa/index.php/jshs/article/view/2268>

الحداد، محمد علي أحمد عبد الله. (2023). دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل النتائج بنموذج التميز الأوروبي (EFQM): دراسة تطبيقية على وزارة الإعلام بدولة الكويت. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(16).

رجب، ع. (2024). الحوكمة الإلكترونية بالمنظمات غير الحكومية في إطار طريقة تنظيم المجتمع. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية-أسوان، 5(3)، 23-23. <https://doi.org/10.21608/sjss.2024.294203.105935>.

رؤية السعودية 2030. (2025). التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2024: الملخص التنفيذي. <https://www.vision2030.gov.sa/media/5pbllmb3pdf.2024>

السريعي، عوض بن علي، ويونس، سيد شعبان عبد العليم، والدسوقي، حسام محمد، وقنديل، نجلاء يوسف علي. (2023). واقع الخدمات المقدمة للأيتام ومقترحات تطويرها بالمملكة العربية السعودية في ضوء سياسة الرعاية الاجتماعية. مجلة التربية (جامعة الأزهر)، 42(199)، 375-448.

الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية. (2023). نموذج تقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات رعاية الأيتام (إحكام). <https://www.regionalcsr.com/oehkaam/>

العتيبي، فاطمة. (2026). أثر الحوكمة الذكية في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية: دراسة تطبيقية على دور الأيتام بمدينة الرياض [رسالة دكتوراه]. جامعة لينكولن الماليزية.

القحطاني، عبدالله محمد. (2026). الحوكمة الرقمية كإطار لتحسين الرقابة والشفافية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 16(4)، 427-442.

<https://doi.org/10.31559/GJEB2026.16.4.4>

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (د.ت.). خدمة التقييم الرسمي. <https://ncnp.gov.sa/ar/services> خدمة-التقييم-الرسمي

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2022، 21 أبريل). وفقاً لدوره في حوكمة القطاع غير الربحي، المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي يصدر تقرير مكيّن لعام 2021م. <https://ncnp.gov.sa/ar/reports> تقرير-حوكمة-المنظمات-غير-الربحية-مكيّن-للعام-2021م

المريخي، غنام بن هزاع بن عبيد. (2022). تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية (جامعة عين شمس)، 23(9)، 41-86.

نور، ع. م.، والأبيض، م. ح. ع. (2026). الحوكمة الرقمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في المؤسسات غير الربحية العاملة في المجال البيئي بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 56(56)، 561-596.

<https://doi.org/10.55074/hesj.vi56.1939>

وكالة الأنباء السعودية. (2025، 20 مايو). Saudi Arabia boosts non-profit investment to drive social impact under Vision 2030. <https://www.spa.gov.sa/fa/N2321543>

2.7. المراجع الأجنبية

Aboramadan, M., Dahleez, K. A., Farao, C., & Alshurafa, M. (2021). Performance measurement and NPOs' effectiveness: Does internal stakeholders' trust matter? Evidence from Palestine. Benchmarking: An International Journal, 28(8), 2580-2602. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2020-0347>

- Acintya, A., Goncharenko, G., Smith, S., & Matilal, S. (2025). A networked perspective on NGO accountability in the digital realm. *The British Accounting Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101740>
- Alanazi, M. H. (2025). An approach for setting strategic objectives in business excellence models: A study of nonprofit organizations. *Future Business Journal*, 11, Article 255. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00673-w>
- Alnamrouti, A., Rjoub, H., & Ozgit, H. (2022). Do strategic human resources and artificial intelligence help to make organisations more sustainable? Evidence from non-governmental organisations. *Sustainability*, 14(12), Article 7327. <https://doi.org/10.3390/su14127327>
- Alregab, H. (2026a). Corporate governance in nonprofit organizations: A systematic review of theories, practices, and emerging trends. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/08997640251411254>
- Alregab, H. (2026b). The determinants of financial sustainability in non-profit organisations: Does governance matter? *Humanities and Social Sciences Communications*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1057/s41599-026-08383-6>
- Alregab, H. (2026c). The effect of board characteristics on governance score in NPOs in Saudi Arabia. *International Journal of Social Science Research and Review*, 9(2), 11–22. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v9i2.3103>
- Alzaidan, Z. I., Albulayhl, O. S., Alqusumi, F., AlRashidi, F. M., Almazyad, F. M., ALajlan, A. M., Alghurayr, I. A., Alsawee, W. A., Aldahash, M. S., & Almubark, K. (2025). Examining factors influencing governance effectiveness in non-profit organizations in Saudi Arabia. *American Journal of Business Science Philosophy*, 2(2), 336–348. <https://doi.org/10.70122/ajbsp.v2i2.45>
- Alves, S., Casanova, M. L., Sanches-Ferreira, M., Araújo, S. C., Lima, L. N., & Santos, C. C. (2025). A systematic review of residential care for children and young people with disabilities: Towards the development of quality indicators. *Child Indicators Research*, 18, 241–271. <https://doi.org/10.1007/s12187-024-10187-6>
- Banerjee, A., Carlsson-Wall, M., & Nordqvist, M. (2024). Hybrid board governance: Exploring the challenges in implementing social impact measurements. *The British Accounting Review*, 56(5), Article 101359. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101359>

- Bui, H., & Krajcsák, Z. (2024). The impacts of corporate governance on firms' performance: From theories and approaches to empirical findings. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 32(1), 18–46. <https://doi.org/10.1108/JFRC-01-2023-0012>
- Cipriano, M., & Za, S. (2024). Non-profit organisations in the digital age: A research agenda for supporting the development of a digital transformation strategy. *Journal of Information Technology*, 39(4), 732–755. <https://doi.org/10.1177/02683962231219515>
- Cipriano, M., & Za, S. (2025a). Digital transformation of non-profit organizations: A research agenda. *Communications of the Association for Information Systems*, 56, 1118–1190. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05643>
- Cipriano, M., & Za, S. (2025b). Exploring the discourse on digital transformation in nonprofit organizations. *Information & Management*, 62(6), Article 104165. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104165>
- Cordery, C. J., Goncharenko, G., Polzer, T., McConville, D., & Belal, A. (2023). NGOs' performance, governance, and accountability in the era of digital transformation. *The British Accounting Review*, 55(5), Article 101239. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101239>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Eriksson, P. K., Niemi, M., & Kaittila, A. (2025). Quality of residential care for children and youth as context, process, and outcome: A scoping review. *Residential Treatment for Children & Youth*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/0886571X.2025.2586591>
- European Foundation for Quality Management. (n.d.). The EFQM model. <https://efqm.org/the-efqm-model/>
- Evans, C. A., Reid, M. F., & McNerney, D. (2024). Creating and validating a capacity measure for nonprofit organizations. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 14(1). <https://doi.org/10.18666/JNEL-2023-11545>
- Jong, C. L. K., & Ganzaroli, A. (2024). Managing digital transformation for social good in non-profit organizations: The case of The Felix Project zeroing hunger in London. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35, 417–427. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00597-5>
- Lee, C. (2024). Exploring the utility of performance measurement in nonprofits. *International Review of Public Administration*, 29(3), 220–244. <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2399862>

- Leitonienė, S., Waniak-Michalak, H., & Perica, I. (2025). The digitalization of non-governmental organizations: Factors and organizational characteristics. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 22(3), 549–569. <https://doi.org/10.1007/s12208-025-00438-9>
- Rahmati, M. H., & Jalilvand, M. R. (2024). An optimal organizational excellence model for the public sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(3), 944–963. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2023-0098>
- Robichau, R. W., Bryan, T. K., & Lee, J. (2025). Sharing evaluation information to strengthen nonprofit accountability: The influence of learning and data utilization practices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 54(1), 27–52. <https://doi.org/10.1177/08997640241230884>
- Rodríguez Bolívar, M. P., & Meijer, A. J. (2016). Smart governance: Using a literature review and empirical analysis to build a research model. *Social Science Computer Review*, 34(6), 673–692. <https://doi.org/10.1177/0894439315611088>
- Salameh-Ayanian, M., Lakkis, P., Al Maalouf, N. J., & Makki, M. (2025). Leading through uncertainty: How transformational and transactional leadership shape employee satisfaction and performance in Lebanese NGOs. *Administrative Sciences*, 15(5), Article 172. <https://doi.org/10.3390/admsci15050172>
- Westlund, O., Kinnunen, U.-M., & Kivivirta, V. (2026). Child protection informatics: A scoping review. *Journal of Technology in Human Services*, 44(1), 19–55. <https://doi.org/10.1080/15228835.2026.2647020>

© Copyright 2026 (الدكتورة/ فاطمة مرزوق المقاطي العتيبي، الدكتور/ محمد صلاح الدين محمد علي). تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).
This article is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v7.83.7>