

تحديات بناء قدرات المؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي

**Challenges of building the capacity of non-profit
organizations towards digital transformation**

دكتورة مصبويه سعد ناصر السبيعي

دكتوراه في الخدمة الاجتماعية تخصص (إدارة وتخطيط اجتماعي)

جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد تحديات بناء قدرات المؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي من حيث القدرات البشرية، والقدرات التكنولوجية، والقدرات المالية، وهدفت إلى تقديم توصيات تزيد من قدرة المؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي. **المنهجية:** اتبعت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة العشوائية البسيطة؛ لعينة من المتطوعين والمتطوعات في المؤسسات غير الربحية بمدينة الرياض، وقد بلغ عدد الذين شاركوا في الدراسة (324) متطوع ومتطوعة من (35) مؤسسة غير ربحية، واعتمدت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. **النتائج:** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أهم تحديات القدرات البشرية هي عدم كفاية الموارد البشرية لتلبية احتياجات التحول الرقمي، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (2.73)، يليها ضعف مهارات العاملين في التحول الرقمي، في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (2.70). أما أهم تحديات القدرات التكنولوجية فهي عدم توافر أجهزة اتصال إنترنت حديثة، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (2.75)، بعدها عدم وجود وسائل تكنولوجية متقدمة ومتنوعة للتعامل مع التحول الرقمي، في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (2.72)، يليها عدم وجود وحدات معلوماتية للتواصل مع المؤسسات الأخرى. وأخيراً أهم التحديات المالية هي عدم المعرفة التكنولوجية في تدبير الموارد المالية، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (2.72)، ثم عدم وضع ميزانية لبناء القدرات التكنولوجية والمعلوماتية، بمتوسط حسابي بلغ (2.66).

كلمات مفتاحية: بناء القدرات، المؤسسات غير الربحية، التحول الرقمي.

Abstract

The study aimed to identify the challenges facing non-profit organizations in building their capacity for digital transformation, in terms of human, technological, and financial capabilities. **Methodology:** The study followed the social survey method using a simple random sample method for a sample of male and female volunteers in non-profit organizations in the city of Riyadh. The number of those who participated in the study was (324) male and female volunteers from (35) non-profit organizations. The study adopted the questionnaire as a tool for collecting data from the study community. **Results:** The study reached the following results: The most important challenges of human capabilities are the insufficiency of human resources to meet the needs of digital transformation, in first place with an arithmetic mean of (2.73), followed by the weakness of

the skills of workers in digital transformation, in second place with an arithmetic mean of (2.70). The most important challenges of technological capabilities are the lack of modern internet communication devices, ranked first with an arithmetic mean of (2.75). Finally, the most important financial challenges are the lack of technological knowledge in managing financial resources, ranked first with an arithmetic mean of (2.72).

Keywords: Capacity building, non-profit organizations, digital transformation

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة

يُعد القطاع غير الربحي بمثابة شريك للدولة في تلبية الاحتياجات الأساسية لكافة أفراد المجتمع، وعلى نطاق واسع، سواء أكانت هذه الحاجات اقتصادية أو اجتماعية أو تنموية، وخلال السنوات الأخيرة باتت المؤسسات غير الربحية ذات دور فعال ومهم في عملية التنمية المجتمعية؛ مثل عمليات الدمج والتمكين وتعزيز قدرات المستفيدين؛ لخلق تغيير مستدام واكتفاء ذاتي لقدرات المجتمع المحلي، وتحقيق رسالة المؤسسات غير الربحية عن طريق الشراكة مع الحكومات المحلية، ومؤسسات المجتمع المحلي والعمل نحو تحقيق أهدافها ضمن القوانين والسياسات المتبعة (الطيب، 2018، ص48).

وبالرغم من كثرة الأدوار التي تقوم بها المؤسسات غير الربحية، وأهميتها كشريك أساسي في إدارة الاحتياجات وإشباعها، فإنها مازالت تعاني من التحديات التي تقف حائلاً دون تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها، وقيامها بالأدوار المخطط لها على أكمل وجه ممكن، حيث تعاني المؤسسات غير الربحية من قصور في التمويل الذاتي، وكثرة الاعتماد على المنح الخارجية التي ترتبط بالأهداف المعلنة للجهات المانحة للدعم، كما تعاني من ضعف التنسيق والتنظيم فيما بينها، وغياب التخطيط الاستراتيجي للعمليات الإنمائية، كما تعاني من نقص في القدرات البشرية، وضعف مستوى استخدام التكنولوجيا، وعدم الاهتمام بالإنفاق على التدريب؛ لتحقيق أنشطة المؤسسات غير الربحية بصفة عامة، وخاصة قدرتها نحو التحول الرقمي لمواكبة التغيرات العصر الحديث (عودة، 2010، ص3970).

لذلك؛ يعتبر بناء القدرات المؤسسية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تستخدم في إدارة التغيير على المستوى المؤسسي - لاسيما في المؤسسات غير الربحية- حيث يمكن من خلاله الاستجابة للتحديات التي تواجه المؤسسة، فمدخل بناء القدرات المؤسسية

يتضمن مجموعة من العمليات التي تستهدف إحداث تغييرات في مكونات المؤسسة، سواء في الأهداف، أو القيم، أو اللوائح والتكنولوجيا، وأساليب العمل، والسلوكيات الإدارية والفنية بصورة تمكن من إحداث تطوير في الأداء المهني سواء كان الفردي أو الجماعي (باوزير، 2017، ص62).

ومن هذا المنطلق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد تحديات بناء قدرات المؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي، من حيث تحديد تحديات القدرات البشرية التي تتصل ببناء العنصر البشري، من خلال تحديد أبعاد القدرات البشرية (المعرفة، المهارة، المواقف، الاتجاهات، الممارسة)، وأيضاً تحديد تحديات القدرات التكنولوجية التي تتصل بتكنولوجية المعلومات، وتحديد تحديات القدرات المالية التي تتصل بتقدير الاحتياجات المالية، وآلية تغطية الاحتياجات المالية، التي تُشكّل تحدياً أمام التحول الرقمي في مؤسسات القطاع غير الربحي.

إن التطوير والتنمية باتا أحد أهم دعائم عمل المنظمات وأولوياتها؛ التي تقوم بالاعتماد على الآليات الحديثة التي تكفل تحقيق التطوير، والبناء المؤسسي لها خاصة، أو العمل على تنمية المؤسسات بشكل دعائم التنمية والتطوير التنظيمي القائم على استغلال كافة الإمكانيات والموارد؛ التي يمكن من خلالها الإسهام في عملية التنمية والتطوير داخل المؤسسات والمنظمات كافة.

هذا، وبناء القدرات يشكل مظلة تدرج تحتها جميع المفاهيم المتعلقة بالتنمية، وتترتب عليه نتائج وانعكاسات إيجابية، باعتباره محوراً لجميع مداخل التنمية (Charles, 1999, p2). كما يعتبر مفهوم بناء القدرات من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث ظهر في نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، ويهدف في المقام الأول إلى تدعيم وتعزيز المنظمات غير الحكومية لزيادة قدرتها على الوفاء باحتياجات المجتمعات، بل وتحقيق الاستمرارية والاستدامة لهذه المنظمات ذاتها، وذلك من خلال استشراف مستقبل المنظمة، وصياغة رؤية استراتيجية تمثل طموحاً تسعى إلى تحقيقه (درويش، 2016، ص15).

يستهدف بناء القدرات مجموعة من الأهداف التي يُسعى من أجل تحقيقها كروية للتطوير والتنمية؛ في اكتساب المعارف والمهارات الإدارية والفنية، تطوير الكفاءات وتعزيزها، وتطوير أو تعزيز القدرة على تحقيق الرسالة والتطلعات، وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وبناء المؤسسات وتحسين نظم الإدارة، وكذا تعزيز القدرات وإنشائها وتكليفها والحفاظ عليها مع مرور الوقت (المجلس التنفيذي للأمم المتحدة، 2020، ص3).

لذا؛ أوضحت نتائج دراسة حجازي (2015) حاجة المؤسسة غير الربحية إلى بناء قدرتها في تنمية الموارد البشرية، ثم بناء القدرات التمويلية، يليه بناء القدرات المعلوماتية والاتصالية من خلال تقدير احتياجات العاملين بالمؤسسة والعمل على إشباعها، وإمدادهم بالمعارف والمهارات، وتحتاج في ذلك إلى إجراء دراسات جدوى لبرامج المؤسسة ومشروعاتها؛ لتحديد مواردها وفتح قنوات اتصال جديدة مع القطاع الخاص ورجال الأعمال؛ لتمويل برامج المؤسسة وأنشطتها، كما تتطلب استخدام الحاسب الآلي في حفظ ملفات عملاء المؤسسة.

وفي دراسة شعبان وبركات (2002) أن أهمية بناء وتطوير القدرات المؤسسية - وخاصة غير الحكومية- كبيرة؛ لكي تتمكن من التعامل مع التحديات التي تفرضها المتغيرات العالمية الجديدة، توصلت الدراسة لبرنامج مقترح لمساعدة منظمات تنمية المجتمع المحلي على مواجهة التحديات التكنولوجية وتأثيرات العولمة، وأكدت في التصور المقترح على رفع قدرات المنظمات الأهلية من خلال استخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة، وتدريب العاملين بها وأعضائها؛ لزيادة قدرتهم في التعامل مع التحديات المختلفة للتطور التكنولوجي.

هذا، ويعتبر التحول الرقمي أحد الضروريات لكافة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية؛ التي تؤمن بأهمية التطوير والتحسين المستمر لوظائفها الإدارية، وخدماتها التي تقدمها وتسهيل وصولها للمستفيدين، فالتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التقنية داخل المؤسسة، بل هو برنامج شمولي يمس المؤسسة ابتداء من أساليب العمل الداخلية، وحتى كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف؛ لإتمام الخدمات بشكل أسهل وأسرع، حيث يشهد العالم اليوم انطلاقة لعصر جديد، وهو عصر ثورة المعلومات؛ إذ أصبحت المعلومات والبيانات هي السمة الأساسية للعقود الأخيرة من القرن الحالي، وقد ظهر في الآونة الأخيرة بعض المصطلحات التي أطلقت على هذا العصر: "عصر الرقمنة أو المعرفة"؛ وذلك لتحقيق الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات الحياة (علي، 2005، ص3).

وفقا لذلك أكدت دراسة Chrastil, Natalie (2011) ضرورة المساهمة المجتمعية في تطوير أداء المؤسسات، من خلال دعم بناء القدرات المؤسسية اللازمة للتحول الرقمي بالمنظمات الأهلية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقدرات التكنولوجية والمعلوماتية للعاملين بالمنظمات الأهلية.

يشكل القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية اليوم فرصة اقتصادية كامنة للنمو والتنمية والاستثمار، بعد أن ظل لفترات طويلة قطاعا اقتصاديا غير مفعّل بشكل كامل، كما يتمتع القطاع بدور محوري في رؤية المملكة 2030 م، وتُعلّق الآمال على مساهمته التنموية والاقتصادية مما يفتح المجال لآفاق نمو واسعة، ويمهّد لمنظومة تشريعية ورقابية محكمة. حيث يتوقع أن ينمو القطاع بمعدلات سنوية استثنائية تصل إلى نسبة نمو تقدر بـ (92%) في عدد المنظمات غير الربحية، ومضاعفة عدد الموظفين عدة مرات من (72.151) موظفاً اليوم ليصل إلى ما يعادل (1%) من مجموع الوظائف في المملكة. ويخطو القطاع بثبات نحو تحقيق مستهدفه في رفع نسبة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي ليصل إلى (320) مليار ريال سنوياً؛ تعادل 5% من الناتج المحلي الإجمالي للمملكة في 2030 م .

تُعدّ منظمات القطاع غير الربحي أحد أبرز أدوات التنمية الوطنية؛ لأنها تتعامل بشكل مباشر مع المستهدفين من التنمية، سواء كانت فئات أقل حظاً، أو شباباً أو نساء أو غيرها من الفئات. حيث تعتبر شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لرؤية المملكة 2030. وتتركز أغلب المنظمات غير الربحية في المملكة في نشاط الخدمات الاجتماعية والدعوة والإرشاد، مقابل وجود ضعيف للمنظمات غير الربحية العاملة في مجال البيئة والتعليم والأبحاث، والتأييد والموازنة، والثقافة والترفيه (مؤسسة الملك خالد، 2021).

إنه وبالرغم مما تقدمه المنظمات غير الربحية وتنوع أنشطتها، إلا أنها تعاني من الكثير من المشكلات التي تتعلق ببناء القدرات وتكويناتها المختلفة، بالإضافة إلى تبنّي البناء المؤسسي التقليدي؛ وبالتالي يؤثر على بقائها واستمرارها ونموها، ويؤدي إلى ضعف الخدمات التي تقدمها للمستفيدين منها، الأمر الذي يستلزم توفير الأنظمة الفاعلة الكفيلة بدعم قدرات هذه المؤسسات، وزيادة نشاطها وخاصة في ظل المتغيرات المعاصرة، والتحول الرقمي الذي تشهده كافة دول العالم.

وفي ظل التحديات التي تواجه المنظمات الاجتماعية في الوقت الحاضر، والمتمثلة في الضغوط السريعة المتلاحقة، والتحديات التي تفرضها الأزمات المعاصرة، مع الحاجة المتزايدة إلى سرعة في الإنجاز وتحسين خدمات المنظمات، ومع الزيادة الهائلة في أعداد العملاء المستفيدين من تلك المنظمات، والتقدم السريع في وسائل الاتصالات، وتأثيرها على آليات العمل الاجتماعي ووسائله وأدواته؛ تظهر الحاجة إلى أهمية الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال، ونظم المعلومات في عمل تلك المنظمات (حجاج، 2021، ص3).

وعليه؛ نجد أن هذه المتغيرات قد فرضت على العالم التحول الإجباري نحو الرقمنة، وهذا يحتم على المؤسسات الاجتماعية مواكبة التحولات التكنولوجية والاجتماعية، خاصة وأن مهنة الخدمة الاجتماعية تتعامل مع وحدات متفاعلة ومتغيرة، وتُمارَس في مجتمع سريع التغير، وهو ما يفرض عليها أن تتغير من وقت لآخر، وتستجيب لواقع المجتمع وتجده وتواكب التحولات الرقمية السريعة.

ومن هنا انبعثت الضرورة إلى تحديد التحديات التي تواجه بناء قدرات مؤسسات القطاع غير الربحي؛ نحو التحول الرقمي، وتحديدًا في القدرات البشرية والقدرات المالية والقدرات التكنولوجية، من وجهة نظر المتطوعين العاملين في مؤسسات القطاع غير الربحي، حيث يعد المتطوعون ركيزة أساسية في عمل المؤسسات غير الربحية، وجزءًا محوريًا في بناء القدرات المؤسسية في القطاع غير الربحي، عليه تم تحديد مشكلة الدراسة في: "ما تحديات بناء قدرات المؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي؟"

ثانياً: الدراسات السابقة

1-دراسة مفرج (2024) بعنوان (بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية) ، هدفت الدراسة إلى تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات بناء القدرات المؤسسية في تحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، اعتمدت الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط وعددهم (158) مفردة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أبرز الصعوبات وهي: ضعف التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية أداء العاملين، ضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، أيضا تطبيق المركزية في الممارسات الإدارية بشكل مبالغ فيه مما يؤدي إلى تعطيل مصالح الجمهور، نقص الكفاءات والخبرات الإدارية، من الصعوبات أيضا: قلة عدد المسؤولين بما يتناسب مع احتياجات العمل.

2-دراسة بركات (2023) بعنوان (أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي)، هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي للهيئات العامة، اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي بالعينة تضم 162 مبحوثاً من العاملين في عدد من الهيئات الخدمية، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: تحسين كفاءة الهيئات من خلال سرعة الوصول للمعلومات ودعم اتخاذ القرار وخفض عدد المعاملات الورقية، وسرعة إنجاز المعاملات، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وأيضاً ساهمت تكنولوجيا المعلومات في بناء القدرات المؤسسية وزيادة قدرة الهيئات على تحقيق أهدافها واستدامة الأنشطة والمشروعات، وعقد اتفاقيات التعاون والشراكة المجتمعية، كما تزيد من رضا العملاء وسرعة الاستجابة لاحتياجاتهم وتحسين نوعية الخدمات، والمساهمة في زيادة التنمية وتحقيق الأهداف المجتمعية.

3-دراسة ببيادة (2023) بعنوان (دور رأس المال الاجتماعي في بناء القدرات المؤسسية: الدور الوسيط للذكاء الأخلاقي في الجمعيات الخيرية)، هدفت الدراسة إلى تحليل دور رأس المال الاجتماعي في بناء القدرات المؤسسية، من خلال الدور الوسيط للذكاء الأخلاقي في الجمعيات الخيرية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من رؤساء الجمعيات الخيرية والبالغ عددهم (1167) مفردة واعتمدت العينة العشوائية البسيطة والبالغ عددها (289) مفردة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى رأس المال الاجتماعي، والذكاء الأخلاقي، وبناء القدرات المؤسسية في الجمعيات الخيرية الأردنية جاءت بمستوى متوسط، وتبين وجود دور لرأس المال الاجتماعي في الذكاء الأخلاقي، ووجود دور للذكاء الأخلاقي في بناء القدرات المؤسسية، ووجود دور لرأس المال الاجتماعي في بناء القدرات المؤسسية، ووجود دور لرأس المال الاجتماعي في بناء القدرات المؤسسية بوجود الذكاء الأخلاقي متغيراً وسيطاً في الجمعيات الخيرية الأردنية، كما أوصت الدارسة بضرورة إيلاء مزيدٍ من الاهتمام بممارسة الذكاء الأخلاقي، من خلال مجموعة الأبعاد كبعد التعاطف، وبعد قدرات التخطيط الاستراتيجي وتعزيز أبعاد رأس المال الاجتماعي، خصوصاً البعد المعرفي والبعد العلائقي.

4-دراسة محمد (2023) بعنوان (متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية) ، التي هدفت إلى تحديد متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمصر، والمعوقات التي تواجهها، وتوصلت إلى تحديد أهم المتطلبات لتطبيق التحول الرقمي ومنها: تحديث القوانين واللوائح المنظمة للتعليم، بما ينسجم مع التحول الرقمي، إعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات في المؤسسة الجامعية، بحيث تتناسب مع متطلبات تطبيق التحول الرقمي، وتوفير بنية تحتية متميزة، من خلال تقوية البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع إعداد وتأهيل الموارد البشرية في التعليم وتوفير برامج التعلم المستمر، بينما هناك عدة معوقات أهمها: المعوقات الإدارية والمادية لتنفيذ التحول الرقمي، وقلة إدراك العاملين لأهمية التحول الرقمي.

5-دراسة مصطفى (2023) بعنوان(تحديات بناء قدرات المنظمات الأهلية نحو التحول الرقمي) ، التي هدفت إلى تحديد تحديات القدرات (البشرية، التكنولوجية، المالية) للمنظمات الأهلية نحو التحول الرقمي، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة لأعضاء هيئة المكتب للمنظمات الأهلية بمركز وبندر الفيوم، البالغ عددهم (236) مفردة، كما اعتمدت على تصميم الدراسة على مقياس يقيس التحديات كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد أكدت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالتحديات البشرية على أهمية التدريب لتطوير القدرات البشرية، وأيضاً أهمية التدريب على التكنولوجيا بالمنظمة لرفع قدرات العاملين بها، وأهمية ورش العمل والتطوير المستمر والدائم للعاملين بالمنظمة، أما ما يتعلق بالتحديات التكنولوجية: ضرورة وجود وحدات معلومات ووسائل وقنوات تواصل مع المنظمات الأخرى المحيطة بها بالمجتمع، أيضاً عدم كفاية الأدوات التكنولوجية بالمنظمات الأهلية لمجارات التحول الرقمي، وتؤكد على ضرورة وجود أساسيات التكنولوجية للتواصل بين العاملين بالمنظمة والمنظمات الأهلية الأخرى. أما التحديات المالية: صعوبة تخصيص المنظمات جزء من ميزانياتها ومواردها المالية لبناء القدرات التكنولوجية التي تدعم التحول الرقمي، وأيضاً تؤكد أن الدولة لا تدعم المنظمات الأهلية بالدعم المالي للتحول الرقمي، وأن جميع الجهود الذاتية من المنظمات الأهلية.

6-دراسة هاشم (2023) بعنوان (متطلبات القدرة المؤسسية بمنظمات المجتمع المدني لتطبيق منظومة التحول الرقمي)، التي هدفت إلى تحديد المعوقات التي تحد من قدرة المؤسسة على تطبيق منظومة التحول الرقمي، اعتمدت المنهج الوصفي حيث طبقت الدراسة على جميع أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين العاملين في جمعية مصر الخير بالقاهرة، البالغ عددهم 49 مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجميع من مجتمع الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة ضعف التمويل اللازم الموجه للبرامج، وعدم توفر الإمكانيات المناسبة للتقنية داخل المنظمة، وعدم وجود آلية لدعم العمل عن بعد، وصعوبة اللغة المستخدمة في الأنشطة والبرامج الأجنبية، وقلة إعداد المتربين للتعامل مع التطبيقات والبرامج الحديثة، مع عدم وجود إدارة للدعم الفني وتقديم الاستشارات المهنية.

7-دراسة حجاج (2021) بعنوان (دور بعض الأزمات المستحدثة في تعزيز التحول الرقمي كآلية لتحقيق الغايات التنموية بالمنظمات الأهلية في المجتمع المعاصر)، التي هدفت إلى التعرف على واقع استثمار المنظمات الأهلية للتقنيات الرقمية في تحقيق أهدافها؛ في ضوء الأزمات المستحدثة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن التقنيات الرقمية ساعدت المنظمات الأهلية في بناء صورة ذهنية إيجابية؛ عن برامج ومشروعات الجمعية بين جمهور شبكات التواصل، كما أنها أسهمت في سرعة وسهولة الأداء وشفافية ودقة الإجراءات، والترويج لثقافة التبرع لتمويل المنظمة، وتوفير منظومة تخاطب المواطن بشكل مباشر عبر المتطوعين، وجاء من أهم المعوقات: عدم وجود إدارة للدعم الفني وتقديم الاستشارات المهنية، واقرحت الدراسة نشر الثقافة الرقمية في مختلف منظمات المجتمع المدني، وتعزيز القدرة المالية لتمويل البرامج والتطبيقات الرقمية.

8-دراسة محمود (2020) بعنوان (بناء القدرات المؤسسية كآلية لمساعدة مؤسسات الصحة النفسية على تحقيق أهدافها)، هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه بناء القدرات المؤسسية، في مساعدة مؤسسات الصحة النفسية على تحقيق أهدافها، استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بنوعية الشامل، الحصر الشامل لأعضاء مجلس إدارة المستشفى والعاملين ببرامج رعاية المرضى النفسيين والمختصين الاجتماعيين البالغ عددهم (50) مفردة، في مستشفى الأمراض النفسية بالخانكة بمحافظة القليوبية، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، أكدت نتائج الدراسة أن أبرز المعوقات التي تواجه بناء القدرات المؤسسية في مؤسسات الصحة النفسية هي: عدم زيادة

العلاقات والاتصالات الفاعلة مع الجهات المؤثرة في المجتمع، وأيضاً عدم رفع خبرات العاملين بالمستشفى، وعدم دعم برامج التمويل وتعبئة الموارد المالية، وعدم رفع ثقافة العمل للعاملين بالمستشفى، ومن المعوقات عدم الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أنّ هناك قصوراً في الأنشطة التدريبية المقدمة.

9-دراسة August (2020) بعنوان (الفرق متعددة الوظائف في مشاريع التحول الرقمي (الفوائد والتحديات) ، التي هدفت إلى التعرف على فوائد مشروعات التحول الرقمي وتحديد الكيفية التي يمكن بها التعامل مع المشكلات المعقدة المتعلقة بالتحول الرقمي، وتوصلت إلى أن أهم فائدة تمثلت في تنمية القدرة على الابتكار والإبداع لدى العاملين، وتعزيز روح الولاء والانتماء لديهم.

10-دراسة القحطاني (2019) بعنوان (واقع القدرات المؤسسية لمؤسسات رعاية الفتيات: مؤسسة رعاية الفتيات بمدينة الرياض أنموذجاً)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القدرات المؤسسية في إدارة الموارد البشرية، اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي باستخدام أسلوب الحصر الشامل؛ لجميع العاملين في دار رعاية الفتيات في الرياض البالغ عددهم (28) مختصة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: يوجد بالمؤسسة تقييم سنوي للأداء الوظيفي لمتابعة مدى تطور الموظفين، أيضاً تتلاءم الهياكل التنظيمية بالمؤسسة مع المهام الموكلة لكل موظفة، لدى المؤسسة توصيف وظيفي دقيق مكتوب يوضح مهام كل الموظفين العاملات بها.

11-دراسة Bout (2019) بعنوان (المتطوعون الرقميون في إدارة الطوارئ) ، التي توصلت إلى أن المتطوعين الرقميين يستطيعون أن يعززوا من الإدراك المجتمعي وقت حدوث الكوارث، لكن توجد فجوة لدى المسؤولين في حل كيفية الاستفادة من ذلك، ومن ثم توصي الدراسة بأنه يجب على وكالات الاستجابة للطوارئ؛ أن تدرك أن الأجزاء الرئيسية من المعلومات التشغيلية يمكن أن تقع خارج نطاقها، فمن ثم يجب العمل مع المتطوعين الرقميين، وبالتالي دمج الأساليب التقليدية مع التكنولوجيا.

12-دراسة كمال (2016) بعنوان (تقييم دليل القدرة المؤسسية لمراكز الشباب على أسس الجودة الشاملة) ، التي هدفت إلى وضع دليل قياسي لتقييم القدرة المؤسسية لمراكز الشباب على أسس الجودة الشامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في القيادات التنفيذية بمديرية الشباب والرياضة والبالغ عددهم (20) قيادة إدارية، وأعضاء مجالس الإدارة لعدد (10) مراكز شباب حيث بلغ عددهم (70) فردًا؛ من عشرة مراكز شباب بمحافظة الإسكندرية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدمت الدراسة المقابلة الشخصية، وتحليل المحتوى الوثائقي، واستمارة استبيان كأدوات لجمع البيانات. ومن أهم نتائج الدراسة: عدم استيفاء بعض معايير القدرة المؤسسية لمراكز الشباب.

13-دراسة حجازي (2015) بعنوان (بناء القدرات المؤسسية كآلية لتفعيل دور جمعيات الزواج ورعاية الأسرة في تقديم الخدمات الأسرية) ، هدفت الدراسة إلى تحديد المتطلبات التي تحتاج إليها جمعيات الزواج ورعاية الأسرة؛ لتفعيل دورها في تقديم الخدمات الأسرية، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة العمدية البالغ عددها (50) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. أوضحت نتائج الدراسة حاجة الجمعية إلى بناء قدرتها في تنمية الموارد البشرية، ثم بناء القدرات التمويلية، يليه بناء القدرات المعلوماتية والاتصالية؛ لذا يتطلب تقدير احتياجات العاملين بالجمعية والعمل على إشباعها، وإمدادهم بالمعارف والمهارات، وتحتاج إجراء دراسات جدوى لبرامج الجمعية ومشروعاتها؛ لتحديد مواردها، وفتح قنوات اتصال جديدة مع القطاع الخاص ورجال الأعمال لتمويل برامج الجمعية وأنشطتها، كما تتطلب استخدام الحاسب الآلي في حفظ ملفات عملاء الجمعية.

14-دراسة David and Mathilde (2011) بعنوان (التجربة الدولية في تقديم الحماية الاجتماعية) ، أوضحت أن التكنولوجيا الحديثة تساعد في توصيل برامج الحماية الاجتماعية إلى مستحقيها، كما رأت أن التكنولوجيا الحديثة يمكن أن تؤدي دورًا كبيرًا؛ للمساعدة في التغلب على بعض العوائق الرئيسة في توصيل برامج الحماية الاجتماعية إلى مستحقيها.

15-دراسة Chrastil, Natalie (2011) بعنوان (التحديات الاجتماعية والاقتصادية من قبل المنظمات غير الحكومية) ، التي أكدت ضرورة المساهمة المجتمعية في تطوير أداء المؤسسات من خلال دعم بناء القدرات المؤسسية اللازمة للتحول الرقمي بالمنظمات الأهلية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقدرات التكنولوجية والمعلوماتية للعاملين بالمنظمات الأهلية.

16-دراسة Perron, Taylor (2010) بعنوان (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الخدمة الاجتماعية) ، التي أكدت أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها أهمية كأساس بالنهوض بخدمات الرعاية الاجتماعية، حيث توفر طرقاً فعالة لتنظيم الأفكار وتزويد من كفاءة العمل وفاعليته.

17-دراسة A.Mecheal (2002) بعنوان (بناء القدرات في المجتمع المدني) التي هدفت إلى المقارنة بين شبكتين من المنظمات غير الحكومية، وتهدفان إلى تنمية المجتمعات الحضرية، وذلك من خلال المقارنة بين كل منهما، من حيث دورهما في بناء القدرات الخاصة بالمنظمات الأعضاء داخل الشبكتين، وأشارت الدراسة إلى أن الشبكة التي نجحت في بناء قدرات المنظمات الأعضاء؛ ركزت على تنمية العلاقات بين العاملين والمتطوعين في المنظمات الأعضاء، مما ينعكس إيجابياً على بناء قدرات المنظمات.

18-دراسة Wanda J. Orlikowski (1992) بعنوان (ازدواجية التكنولوجيا)، التي أكدت أن بناء التكنولوجيا بالمنظمات، وإدخال هذه التكنولوجيا بها ليس هدفاً أساسياً في حد ذاته، وإنما لابد من البحث في أثر هذه التكنولوجيا على المنظمة والخدمات التي تقدمها.

وفي ضوء ما تم عرضه سابقاً، يلاحظ أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في تركيزها على التحديات التي تواجه بناء القدرات المؤسسية في القطاع غير الربحي، كالقدرات المالية والبشرية والتكنولوجية نحو التحول الرقمي، ومجتمع الدراسة المكون من المتطوعين والمتطوعات، في حين كان تركيز كافة الدراسات السابقة كدراسة (مفرج، 2024)، ودراسة (بركات، 2023)، ودراسة (بيادرة، 2023)، ودراسة (محمد، 2023) على متطلبات بناء القدرات المؤسسية، واقتصر مجتمع بحثها على أعضاء المؤسسات والمختصين العاملين في المؤسسات، لكنها اتفقت مع دراسة (مصطفى، 2023) في تحديد بعض التحديات المتصلة ببعض القدرات المؤسسية. وتمت الاستفادة من

الدراسات السابقة وأطرها النظرية كمصدر للحصول على المراجع العلمية، مما يسهم في بلورة مشكلة الدراسة وفي بناء أداة الدراسة وصياغة عباراتها، كما تمت الاستفادة منها في مناقشة وربط النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع الدراسات السابقة ذات العلاقة، كما ساعدت في تحديد أهم المقترحات التي تزيد من بناء القدرات المؤسسية في القطاع غير الربحي نحو التحول الرقمي.

ثالثاً: أهمية الدراسة النظرية:

- تطوير الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في المؤسسات غير الربحية؛ نحو التحول الرقمي في ظل التغيرات المعاصرة.
- تمثل الدراسة إضافة علمية معرفية نظرية وتطبيقية في بناء القدرات المؤسسية؛ نحو التحول الرقمي في المجال غير الربحي.
- تأتي هذه الدراسة استجابة للعديد من التوصيات للبحوث والدراسات السابقة؛ بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول التحديات التي تواجه بناء القدرات المؤسسية في القطاع غير الربحي؛ نحو التحول الرقمي.

التطبيقية:

- إلقاء الضوء على التحول الرقمي لصياغة رؤية مستقبلية للتطوير الإلكتروني؛ لخدمات الرعاية الاجتماعية بالمؤسسات غير الربحية.
- في ظل تزايد أعداد المؤسسات غير الربحية التي بلغت 4640 مؤسسة 85% منها يدعم أولويات تنمية، تظهر الحاجة لحصر التحديات التي تواجهها.
- لفت انتباه المهتمين بالمجال غير الربحي؛ بربط بين التحول الرقمي والتنمية المستدامة باعتباره محور أساسي في رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- تمكين صناع القرار من إيجاد حلول للتحديات التي تواجه المؤسسات غير الربحية نحو تحقيق مستهدفه في رفع نسبة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي ليصل إلى (320) مليار ريال سنوياً؛ تعادل 5% من الناتج المحلي الإجمالي للمملكة في 2030 م.

الرابع: أهداف الدراسة

- 1- تحديد تحديات القدرات البشرية للمؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي.
- 2- تحديد تحديات القدرات التكنولوجية للمؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي.
- 3- تحديد تحديات القدرات المالية للمؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي.
- 4- الوصول إلى مقترحات تزيد من قدرات المؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي.

خامسا: تساؤلات الدراسة

- 1- ما تحديات القدرات البشرية للمؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي؟
- 2- ما تحديات القدرات التكنولوجية للمؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي؟
- 3- ما تحديات القدرات المالية للمؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي؟

سادسا: مفاهيم الدراسة

مفهوم بناء القدرات:

يُعرّف بناء القدرات بأنه تأثيرات مقصودة لتحقيق كفاءة المؤسسة، وتحسين أدائها المرتبط بالأهداف والرسالة والرؤية، وتوثيق علاقتها بالأنظمة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية بالمجتمع الذي توجد فيه، وتوظيف كواردها بما يحقق لها الاستدامة (قنديل، 2000م، ص55).

ويُعرّف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بناء القدرات على أنها "قدرة الأفراد والمؤسسات والمنظمات بالمجتمع على أداء وظائفهم، وحل المشكلات ووضع الأهداف وإنجازها بصفة مستمرة (علي، 2018، ص9).

وتعرف أيضا بأنها الأنشطة التي تدعم المنظمة، وتحسن من قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواردها التنظيمية بطريقة فعالة؛ للحصول على نتائج ذات جودة (Valerie, 2011, p7).

كما يقصد ببناء القدرات إجرائيا وفق هذه الدراسة (آلية وإجراءات عمل المؤسسات غير الربحية في تحقيق أهدافها ورسالتها وخدمة المجتمع الذي توجد به من حيث بناء القوى البشرية واستخدام التكنولوجيا وإدارة الميزانية؛ لتحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرارية والاستدامة في تقديم خدماتها للمستفيدين).

مفهوم المؤسسات غير الربحية:

توجد عدة تعريفات وتفسيرات لمفهوم المؤسسات؛ تختلف باختلاف طبيعة وشكل ونوع المؤسسة نفسها، وقد تعرف على أنها منظمات تنشأ من جانب المجتمع ولصالحه، بدون أو مع قدر محدود من التدخل من جانب الحكومة، وهي تشمل إلى المنظمات الخيرية المنظمات الأخرى التي تعمل في الأنشطة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، وهي تهتم بمعالجة المشاكل وتحاول تحسين نوعية الحياة، خاصة للفقراء والمهمشين من فئات المجتمع، ويطلق عليها منظمة لا تسعى للربح.

المنظمة غير الربحية هي منظمة تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة، بدون أي مصلحة تجارية أو هدف ربحي، أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه (الطيب، 2018، ص49).

كما يعرف المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي المؤسسات غير الربحية بأنها: "منظومة من الأنشطة الأهلية والخدمات التطوعية والمنظمات غير الحكومية التي لا تقصد الربح أساساً، وتهدف إلى تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل أو التعاون أو التنمية الاجتماعية، أو غيرها من أغراض النفع العام أو المخصص".

وأيضاً تعرف المؤسسات غير الربحية بأنها: "كيانات تسعى إلى القيام بفعاليات لغرض المساهمة الجيدة للمجتمع، وأن تقدم الدعم والعون بمختلف الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاعتماد على الدعم والمساندة المالية الخاصة بها، وهي تقدم خدمات بأسعار رمزية أو مجانية" (العزي، 2024، ص53).

يُقصد بالمؤسسات غير الربحية إجرائياً في ظل الدراسة الحالية: "المؤسسات غير الحكومية التي لا تقصد الربح المادي، وتحقق أغراض النفع العام أو المخصص في مدينة الرياض".

مفهوم التحول الرقمي:

يُعنى بالتحول الرقمي "الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات الإدارية بالمؤسسات" (برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية، 2019، ص11). ويمكن تحديده في "ميكنة كافة العمليات والخدمات الإدارية الحكومية في كافة المجالات" (خميس، 2009، ص88).

ويعرّف أيضا بأنه "عملية سعي المؤسسة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكنولوجيا شبكة الإنترنت العالمية وعملياتها المختلفة؛ للقيام بالمهام المختلفة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة" (الهادي، 2002، ص5).

يُقصد بالتحول الرقمي إجرائيًا في ظل الدراسة الحالية: "هو تحول طريقة عمل المؤسسات غير الربحية من التقليدية إلى الإلكترونية، يعني إدارة خدماتها، ومعالجة بياناتها، اتصالاتها، تمويلها، وإدارة معلوماتها تكون رقمية باستخدام التقنية".

سابعا: الإطار النظري

بناء قدرات المؤسسات غير الربحية

مع ظهور الاقتصاد العالمي، والتقدم التكنولوجي، وزيادة المطالب المجتمعية والحاجة إلى توفير المزيد من الخدمات الاجتماعية، مع ندرة الموارد والتحديات التي تواجه المنظمات. هذه القوى دفعت المنظمات للبحث عن أفكار جديدة للاستخدام الفعال والكفاء للموارد وتلبية الاحتياجات المجتمعية، وضمان الإنجاز، وكان من بينها عملية بناء القدرات التي اكتسبت أهمية في العقدين الماضيين بين المنظمات غير الربحية، والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والجهات الممولة لتقييم فعالية برامج المنظمة الممولة من قبلهم، أو من خلال تقييم مستواها الحالي من القدرات، ومن ثم تحديد استراتيجيات لتعزيز قدراتها (Sripirabaa& Krishnaveni, 2008, p2).

وهدف بناء القدرات هو تقوية المؤسسات المحلية؛ حتى تتمكن من استيعاب الموارد الجديدة، واستخدامها في دعم ديناميات التنمية بعد توفير الموارد الأولية، ومن ثم فإن بناء القدرات ببساطة هو استراتيجية تحقيق استمرارية جهود التنمية (غانم، 2007، ص22-23).

وتنقسم أنشطة بناء القدرات إلى أربع مجموعات، منها ما يهدف إلى تحسين العلاقات الخارجية، مثل: التعاون والاندماج، والتخطيط الاستراتيجي، وجمع الأموال، والعلاقات الإعلامية، ومنها ما يهدف إلى تحسين البنية الداخلية مثل: إعادة التنظيم، وبناء الفريق، وتعيين الموظفين، وتنوع الموظفين، والأفكار الجديدة، ومنها ما يهدف إلى تحسين القيادة مثل: تطوير القيادة والتغيير فيها، وزيادة التفويض، ومنها ما يهدف إلى تحسين نظم الإدارة، مثل: تكنولوجيا المعلومات، وأنظمة المحاسبة، ونظام التوظيف وتدريب الموظفين، والتقييم التنظيمي. كما تُقسم أنشطة بناء القدرات للجمعيات غير الربحية لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها إلى أربع فئات، هي: تحقيق الاستقرار للمنظمة، تحقيق الاستقرار المالي، جودة البرامج، نمو البرامج (Gollmar, 2008, p 20).

التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي ضرورة من ضرورات هذه العصر لكافة المجتمعات والمؤسسات والأفراد، الذي يحتم الاعتماد على طرق علمية وتكنولوجية، وتقنيات إدارية متخصصة تتطلب خبراء وتخصصات رائدة، وذلك للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية (حسين، 2011، ص 19).

مميزات التحول الرقمي:

- إعادة تشكّل الطريقة التي يعيش ويعمل ويفكر ويتفاعل ويتواصل بها الناس، والاعتماد على التقنيات المتاحة، مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية.

- تحسين الكفاءة وتقليل الإنفاق، وتطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة.
- تحقيق تغيير جذري في الخدمات المقدمة للأفراد في مجالات الصحة والتعليم والسلامة والأمن، وتحسين تجاربهم وإنتاجيتهم (مصطفى، 2023، ص 401).

وأيضاً من خصائص التحول الرقمي: القدرة على التكيف أن تكون المؤسسات قادرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية الخارجية، والتميز حيث تعطي للمؤسسات القدرة على التميز والمنافسة، وأيضاً وجود بناء تنظيمي شبكي، حيث يربط بين المؤسسات فيما بينها وبين المؤسسات والعاملين بداخلها، وكذا الشفافية والنزاهة، حيث تعمل على تنظيم وتوضيح الأدوار والمهام والمسؤوليات والأهداف، وأخيراً التكاملية، حيث تجعل الخدمات متكاملة ويستفيد منها جميع المؤسسات والأفراد (Anderson, 2012: p36).

فوائد التحول الرقمي:

- استبدال العمليات الرقمية بالتقليدية.
- تغيير نماذج العمل وتغيير العقلية.
- زيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء.
- تسريع طريقة العمل اليومية (مصطفى، 2023، ص 401).

ويرى أيضاً (David & Kim, 2018, p90) أن فوائد التحول الرقمي تكمن في تحقيق التكامل بين الوظائف الأساسية داخل المؤسسات الأهلية، وتطوير منظومة اتخاذ القرارات، واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية التي تحقق أهداف المؤسسات، مع تطوير

الأنماط القيادية والإدارية من خلال الإدارة المعلوماتية، التي تعمل على تحقيق مبادئ المساءلة والنزاهة والشفافية، وتركز على التعلم الذاتي وإكساب العاملين العديد من المهارات الرقمية لمواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة، أيضا إدارة الوقت بشكل أكثر فاعلية؛ لأنها توفر الوقت والجهد مما يحسن الأداء المؤسسي، وتقديم خدمات إبداعية ومبتكرة بعيدًا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

ثامنا: منهجية الدراسة

نوع الدراسة: اعتمدت الدراسة نوع الدراسة الوصفية، وهذا النوع من الدراسات يساعد على جمع الحقائق وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها، وإصدار تعميمات بشأنها.

منهج الدراسة: تستخدم الدراسة منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة؛ للحصول على بيانات وافية ودقيقة عن موضوع الدراسة، وهو تحديات بناء قدرات المؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: المؤسسات غير الربحية في مدينة الرياض.

الحدود البشرية: المتطوعين والمتطوعات في المؤسسات غير الربحية.

الحدود الزمنية: 1446/6/15 هـ حتى 1446/8/28 هـ

الحدود الموضوعية: تحديات بناء قدرات المؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي.

مجتمع الدراسة وعينته: يتكون اجمالي عدد المؤسسات غير الربحية على مستوى منطقة الرياض (1324) مؤسسة غير الربحية، تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من المؤسسات غير الربحية التي تعاونت مع الباحثة عددها (35) مؤسسة على مستوى مدينة الرياض، وبلغ عدد المتطوعين والمتطوعات فيها فوق (1000) متطوع ومتطوعة، بناء عليها تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من المتطوعين (ذكورًا وإناثًا) في المؤسسات غير الربحية، حيث تم توزيع رابط الاستبانة الكترونيا على المنصات الإلكترونية للمؤسسات المشاركة في الدراسة، كان عدد الذين شاركوا في الاستبانة (345) مفردة، وتم استبعاد ما يقارب (21) مفردة غير مكتملة. لذا؛ جاء عدد العينة النهائي (324) مفردة موزعة على النحو التالي:

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة على المؤسسات القطاع غير الربحي بمدينة الرياض

م	اسم المؤسسة	العدد	م	اسم المؤسسة	العدد
1	مركز صحي	14	19	مركز التنمية الاجتماعية	5
2	مدرسة خيرية	38	20	مؤسسة احتواء التطوعية	1
3	جمعية وفار لكبار السن	22	21	جمعية نطق لذوي اضطرابات النطق واللغة	1
4	جمعية إنسان	32	22	جمعية تواصل لذوي الإعاقة	10
5	جمعية تحفيظ القرآن الكريم (مكنون)	10	23	جمعية مسك	1
6	جمعية الإخصائيين الاجتماعيين	2	24	نادي ارواء التطوعي	1
7	جمعية البر الخيرية	29	25	جمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات	1
8	جمعية الوقف الخيري	3	26	جمعية أصدقاء بنوك الدم الخيرية	3
9	هيئة الهلال الأحمر	5	27	مؤسسة الأميرة العنود الخيرية	4
10	جمعية تراحم لرعاية الأيتام	5	28	جمعية الوداد الخيرية لرعاية الأيتام	27
11	جمعية مكث النسائية للريادية الشبابة	6	29	دار الرعاية المسنين	14
12	جمعية غراس	7	30	جمعية جسر للأعمال التطوعية	1
13	جمعية سند لأطفال مرضى السرطان	2	31	جمعية ساعد الخيرية لمرضى التصلب العصبي	9
14	جمعية أريس الوقفية	1	32	جمعية كيان لرعاية الأيتام	10
15	جمعية إخاء لرعاية الأيتام	24	33	جمعية بطء التعلم	2
16	جمعية بنیان للتنمية الأسرية	13	34	جمعية الوفاء النسائية	12
17	جمعية زهرة	4	35	جمعية أسر التوحد	3
18	جمعية جود لخدمات القطاع غير الربحي	2			

أداة جمع البيانات: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات من المتطوعين والمتطوعات في مؤسسات القطاع غير الربحي بمدينة الرياض، وقد تم تصميم الاستبانة في إطار مجموعة الخطوات المنهجية من خلال الاطلاع على الكتابات النظرية، والبحوث والدراسات السابقة والاستبيانات ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم تحديد محاور الاستبانة كما يلي: المحور الأول البيانات الأولية، والمحور الثاني تساؤلات الدراسة المتضمنة تحديات القدرات البشرية والقدرات التكنولوجية والقدرات المالية، حيث تضمنت الاستبانة (31) عبارة.

صدق الاستبانة: يعد الصدق إحدى الخصائص المهمة في الحكم على صلاحية الاستبيان، ويعني الصدق جودة أداة الدراسة بوصفه أداة لقياس ما وضع لقياسه، والسمة المراد قياسها ويتضمن صدق الاستبيان ما يلي: صدق المحكمين: قامت الباحثة بعرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والخبراء المتخصصين وعددهم (3) من الخبراء، من أجل الكشف عن مدى صدق فقرات الاستبيان وملائمته لقياس ما وضعت له من حيث: (مدى ملائمة العبارات للبعد الذي وضعت فيه، مدى مناسبة العبارة، سلامة ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات)، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي، وهو اتساق كل فقرة مع الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ولقياس الاتساق الداخلي للاستبيان: تم استخراج معامل ارتباط بيرسون لدرجة كل عبارة من عبارات المقياس مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، واتضح أن جميع معاملات الارتباط بين العبارة والمحور الذي تنتمي إليه موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يؤكد صدق التكوين الداخلي للاستبيان.

أما فيما يتعلق بثبات الاستبانة: اعتمدت الباحثة على استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات لمحاول الدراسة (0.908)، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

أساليب تحليل البيانات: اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليلات الكمية لوصف وتحليل البيانات الميدانية، من خلال الجداول التكرارية واستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري)، التي تم الحصول عليها من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Spss).

تاسعا: تحليل البيانات

يوضح الجدول رقم (2) التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة من حيث:

المتغيرات	التكرار	النسبة %
1- الجنس		
ذكر	131	40%
أنثى	193	60%
2-سنوات التطوع		
أقل من سنة	183	57%
من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات	120	37%
ثلاث سنوات فأكثر	21	7%
3مجالات التطوع		
خيرية (مع الفقراء، المسنين، المعاقين، المساجين، الأيتام ...).	204	63%
التعليم	39	12%
الصحة	26	8%
أخرى(كالبيئة، سقيا الماء، تفتير الصائمين)	55	17%

يتضح من الجدول أعلاه من حيث متغير الجنس أن نسبة الإناث أكثر، حيث بلغت 193 أنثى بنسبة 60%، في حين بلغت عدد الذكور 131 ذكر بنسبة 40%.
أما من حيث متغير سنوات التطوع: تبين أن من سنوات خبرتهم أقل من سنة وصل عددهم 183 مفردة بنسبة 57%، يليه من خبرتهم من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات بلغ عددهم 120 مفردة بنسبة 37%، في حين من خبرتهم ثلاث سنوات فأكثر بلغ عددهم 21 مفردة بنسبة 7%.

وحسب متغير مجالات التطوع تكشف الدراسة أن غالبية عينة الدراسة مجال تطوعهم خيري (مع الفقراء، والمسنين، المعاقين، المساجين ...) ، حيث بلغ عددهم 204 مفردة بنسبة 63%، يليه: بلغ عدد عينة الدراسة في التطوع في مجالات أخرى؛ مثل البيئة وتفتير الصائمين وغيرها 55 مفردة بنسبة 17%، يأتي بعدها التطوع في مجال التعليم بعدد 39 مفردة بنسبة 12%، أخيراً التطوع في مجال الصحة بعدد 26 مفردة بنسبة 8%.

عاشرا: مناقشة النتائج والتوصيات

الإجابة عن التساؤل الأول: تحديات القدرات البشرية للمؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي

الجدول (3) يوضح توزيع استجابات المبحوثين على تحديات القدرات البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عدم كافية الموارد البشرية لتلبية احتياجات التحول الرقمي	2.73	0.490
2	ضعف مهارات العاملين في التحول الرقمي.	2.70	0.517
3	ضعف الوعي بأساليب التحول الرقمي.	2.04	0.820
4	ضعف الأداء الوظيفي للعاملين.	2.60	0.582
5	عدم إشراك العاملين في وضع منظومة تكنولوجيا بالمؤسسة.	2.49	0.597
6	عدم اختيار وتعيين العاملين على أساس المعرفة والخبرة بالتكنولوجيا.	2.46	0.611
7	ضعف تدريب العاملين من أجل رفع مستوياتهم وكفاءتهم.	2.49	0.632
8	عدم التدريب لتطوير القدرة التكنولوجية للعاملين بالمؤسسة.	2.45	0.625
9	عدم وجود فريق عمل وبحث متخصص لجمع المعلومات.	2.48	0.612
10	عدم توافر بيانات حديثة ودقيقة عن المستفيدين من المؤسسة.	2.30	0.751
	المتوسط الإجمالي للمحور	2.48	0.347

يتضح من الجدول رقم (3) توزيع استجابات المبحوثين على تحديات القدرات البشرية للمؤسسات غير الربحية؛ نحو التحول الرقمي بمتوسط (2.48 من 3) وانحراف معياري بلغ (0.347) وهو متوسط حسابي يشير إلى الموافقة.

تكوّن هذا المحور من عشر فقرات، تشير جميعها إلى الموافقة، يأتي ترتيبها تنازلياً على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (1) "عدم كافية الموارد البشرية لتلبية احتياجات التحول الرقمي"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (2.73) وانحراف معياري بلغ (0.490). تليها العبارة رقم (2) "ضعف مهارات العاملين في التحول الرقمي"، في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (2.70) وانحراف معياري بلغ (0.517)، ثم العبارة رقم (4) "ضعف الأداء الوظيفي للعاملين"، في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري بلغ (0.582)، تليها العبارة رقم (5) "عدم إشراك العاملين في وضع منظومة تكنولوجيا بالمؤسسة"، في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (2.49) وانحراف معياري بلغ (0.597)، يليها الترتيب الرابع مكرر للعبارة رقم (7) "ضعف تدريب العاملين من أجل رفع مستوياتهم وكفاءتهم"، بمتوسط حسابي بلغ (2.49) وانحراف معياري بلغ (0.632)، تليها العبارة رقم (9) "عدم وجود فريق عمل وبحث متخصص لجمع

المعلومات"، بمتوسط حسابي بلغ (2.48) وانحراف معياري بلغ (0.612)، ثم العبارة رقم (6) "عدم اختيار وتعيين العاملين على أساس المعرفة والخبرة بالتكنولوجيا"، بمتوسط حسابي بلغ (2.46) وانحراف معياري بلغ (0.611)، تليها العبارة رقم (8) "عدم التدريب لتطوير القدرة التكنولوجية للعاملين بالمؤسسة"، بمتوسط حسابي بلغ (2.45) وانحراف معياري بلغ (0.625)، بعدها العبارة رقم (10) "عدم توافر بيانات حديثة ودقيقة عن المستفيدين من المؤسسة"، بمتوسط حسابي بلغ (2.30) وانحراف معياري بلغ (0.751)، أخيراً العبارة رقم (3) "تعاني المؤسسة من ضعف الوعي بأساليب التحول الرقمي"، بمتوسط حسابي بلغ (2.04) وانحراف معياري بلغ (0.820).

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد تحديات القدرات البشرية للمؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي، وفقاً لنتائجها: هناك تحديات بشرية تشكل عائقاً أمام التحول الرقمي للمؤسسات غير الربحية، منها نقص الكوادر البشرية وعدم كفايتها للتحول الرقمي، كما جاء في إجابة المبحوثين على العبارة "عدم كافية الموارد البشرية لتلبية احتياجات التحول الرقمي"، بمتوسط حسابي بلغ (2.73)، تأتي هذه النتيجة متفقة مع دراسة (هاشم، 2023)، ودراسة (مفرج، 2024) التي ترى أن هناك قلة في إعداد العاملين مقارنة مع أعداد المستفيدين، فضلاً على قلة أعداد العاملين للتعامل مع التطبيقات والبرامج الحديثة. أيضاً من التحديات البشرية: تمكن وقدرة العاملين في القطاع غير الربحي للتحول الرقمي، بضعف المهارات الرقمية أو عدم امتلاكها يمثل تحدياً أمام القطاع غير الربحي نحو التحول الرقمي، وفقاً لإجابة المبحوثين على العبارة "ضعف مهارات العاملين في التحول الرقمي"، بمتوسط حسابي بلغ (2.70)، وفقاً لهذه النتيجة ترى دراسة (حجازي، 2015) أن الأمر يتطلب تقدير احتياجات العاملين بالجمعية والعمل على إشباعها، وإمدادهم بالمعارف والمهارات. كما يشكل ضعف آلية تطوير الأداء الوظيفي للعامل في القطاع غير الربحي، فيما يتعلق بالتعليم والتدريب وغيرها عائقاً نحو التحول الرقمي كما جاءت إجابة المبحوثين على العبارة: "ضعف الأداء الوظيفي للعاملين"، بمتوسط حسابي بلغ (2.60)، لذا؛ وفقاً لهذه النتيجة ترى دراسة (القحطاني، 2019) أهمية وجود تقييم سنوي للأداء الوظيفي؛ لمتابعة مدى تطور العاملين، أيضاً تلاعب الهياكل التنظيمية بالمؤسسة مع المهام الموكلة لكل موظف، ولابد أن يكون لدى المؤسسة توصيف وظيفي دقيق مكتوب يوضح مهام كل العاملين بها. وأظهرت النتائج أن ضعف الالتزام بمبدأ

المشاركة في العمل؛ واحد من التحديات التي يضعف من أداء المؤسسة بشكل عام، ويضعف من تحولها الرقمي بشكل خاص، كما جاء في إجابة المبحوثين على العبارة: "عدم إشراك العاملين في وضع منظومة تكنولوجيا المؤسسة"، بمتوسط حسابي بلغ (2.49)، هذا ما تؤكدته دراسة (مفرج، 2024) أن تطبيق المركزية في الممارسات الإدارية بشكل مبالغ فيه يؤدي إلى تعطيل مصالح الجمهور، وكذلك نقص الكفاءات والخبرات الإدارية الذي يُضعف من إشراكها في منظومة العمل بشكل عام، والمشاركة في المنظومة التقنية بشكل خاص. أيضا من التحديات البشرية: ضعف تدريب العاملين في القطاع غير الربحي، خاصة في ظل التحولات السريعة التي تتطلب سرعة مواكبتها، بتأهيل العاملين في القطاع غير الربحي نحو التحول الرقمي، كما جاءت في إجابة المبحوثين على العبارة: "ضعف تدريب العاملين من أجل رفع مستوياتهم وكفاءتهم" بمتوسط حسابي بلغ (2.49)، تأتي هذه النتيجة متفقة مع دراسة (محمود، 2020) ودراسة (مفرج، 2024)، التي ترى من التحديات عدم رفع خبرات العاملين في القطاع غير الربحي، كما أن هناك قصورا في الأنشطة التدريبية المقدمة لهم، وضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين. وأيضا في المقابل تؤكد دراسة (مصطفى، 2023) أهمية التدريب لتطوير القدرات البشرية، وكذا أهمية التدريب على التكنولوجيا بالمنظمة لرفع قدرات العاملين بها، وأهمية ورش العمل والتطوير المستمر والدائم للعاملين بالمنظمة.

وفقا لأهداف الدراسة تتحدد أبرز التحديات البشرية في نقص الكوادر البشرية وعدم كفايتها للتحول الرقمي، وضعف مهارات العاملين في القطاع غير الربحي نحو التحول الرقمي، وضعف الأداء الوظيفي للعاملين.

الإجابة عن التساؤل الثاني: تحديات القدرات التكنولوجية للمؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي

الجدول رقم (4) يوضح توزيع استجابات المبحوثين على تحديات القدرات التكنولوجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عدم وجود أجهزة اتصال إنترنت حديثة.	2.75	0.470
2	عدم توافر وسائل تكنولوجية متقدمة ومتنوعة للتعامل مع التحول الرقمي.	2.72	0.495
3	ضعف تدريب العاملين لاستخدام التكنولوجيا.	2.54	0.585
4	عدم توافر قاعدة بيانات شاملة للعاملين والمستفيدين لتسهيل الحصول على الخدمات.	2.56	0.572
5	ضعف التطوير المستمر في مجال التكنولوجيا.	2.55	0.590
6	قصور لدى العاملين في استخدام الأجهزة التكنولوجية.	2.16	0.766
7	عدم توفر نظام فعال لحفظ واستدعاء المعلومات.	2.51	0.565
8	ضعف الشفافية في مجال تكنولوجيا المعلومات.	2.50	0.597
9	عدم توافر نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات بالمؤسسة.	2.54	0.569
10	عدم توافر وحدات معلوماتية للتواصل مع المؤسسات الأخرى.	2.60	0.589
11	لا توجد سياسة عامة لنشر المعلومات والبيانات.	2.53	0.596
12	ضعف قاعدة البيانات المرتبطة بالإنترنت.	2.55	0.552
13	تعاين المنظمة من ضعف الإمكانيات التكنولوجية.	1.85	0.802
	المتوسط الإجمالي للمحور	2.49	0.337

يتضح من الجدول رقم (4) توزيع استجابات المبحوثين على تحديات القدرات التكنولوجية للمؤسسات غير الربحية؛ نحو التحول الرقمي بمتوسط (2.49 من 3) وانحراف معياري بلغ (0.337)، وهو متوسط حسابي يشير إلى الموافقة.

تكوّن هذا المحور من ثلاث عشرة فقرة، تشير في الغالب إلى الموافقة، يأتي ترتيبها تنازلياً على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (1) "عدم وجود أجهزة اتصال إنترنت حديثة"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري بلغ (0.470)، تليها العبارة رقم (2) "عدم توافر وسائل تكنولوجية متقدمة ومتنوعة للتعامل مع التحول الرقمي"، في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري بلغ (0.495)، بعدها العبارة رقم (10) "عدم توافر وحدات معلوماتية للتواصل مع المؤسسات الأخرى"، في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري بلغ (0.589)، ثم العبارة رقم (4) "لا توجد قاعدة بيانات شاملة للعاملين والمستفيدين لتسهيل الحصول على الخدمات"، في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (2.56) وانحراف معياري بلغ

(572)، تأتي العبارة رقم (12) "ضعف قاعدة البيانات المرتبطة بالإنترنت"، في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري بلغ (0.552)، ثم العبارة رقم (5) "ضعف التطوير المستمر في مجال التكنولوجيا"، بمتوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري بلغ (0.590)، بعدها العبارة رقم (9) "عدم توافر نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات بالمؤسسة"، بمتوسط حسابي بلغ (2.54) وانحراف معياري بلغ (0.569)، يليها العبارة رقم (3) "ضعف تدريب العاملين لاستخدام التكنولوجيا"، بمتوسط حسابي بلغ (2.54) وانحراف معياري بلغ (0.585)، ثم العبارة رقم (11) "لا توجد سياسة عامة لنشر المعلومات والبيانات"، بمتوسط حسابي بلغ (2.53) وانحراف معياري بلغ (0.596)، وبعدها العبارة رقم (7) "عدم توافر نظام فعال لحفظ واستدعاء المعلومات"، بمتوسط حسابي بلغ (2.51) وانحراف معياري بلغ (0.565)، يليها العبارة رقم (8) "ضعف الشفافية في مجال تكنولوجيا المعلومات"، بمتوسط حسابي بلغ (2.50) وانحراف معياري بلغ (0.597)، ثم العبارة رقم (6) "قصور لدى العاملين في استخدام الأجهزة التكنولوجية"، بمتوسط حسابي بلغ (2.16) وانحراف معياري بلغ (0.766)، أخيراً: العبارة رقم (13) "تعاني المنظمة من ضعف الإمكانيات التكنولوجية"، بمتوسط حسابي بلغ (1.85) وانحراف معياري بلغ (0.802).

هذا، وتسعى الدراسة الحالية إلى تحديد تحديات القدرات التكنولوجية للمؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي، حيث تبين من النتائج أن عدم وجود أجهزة تقنية حديثة يمثل تحدياً أمام المؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي، بغض النظر عن وجود أجهزة إلا أن كونها تكون حديثة بإصدارات جديدة، يُعتبر مطلباً أساسياً نحو التحول الرقمي خاصة في ظل التطور التقني السريع، بينت ذلك إجابة الباحثين على العبارة "عدم وجود أجهزة اتصال إنترنت حديثة"، بمتوسط حسابي بلغ (2.75). أيضاً يعد تعدد أغراض المؤسسات وأهدافها، وحسب طبيعة الفئات التي تتعامل معها أمراً يتطلب استخدام وسائل تقنية متقدمة، ومتنوعة متناسبة مع الأهداف والفئات كلا حسب حاله. لذا؛ تُعتبر محدودية الوسائل وعدم تقدمها صعوبة أمام مؤسسات القطاع غير الربحي، كما جاءت إجابة الباحثين على العبارة "عدم توافر وسائل تكنولوجيا متقدمة ومتنوعة للتعامل مع التحول الرقمي"، بمتوسط حسابي بلغ (2.72). في العصر الحديث أصبح وجود وحدات تقنية ومعلوماتية مطلباً أساسياً، وجزءاً مهماً في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، خاصة لحاجة

المؤسسات غير الربحية للتعاون والمشاركة مع المؤسسات الأخرى. لذا؛ فهناك حاجة لوحدات تقنية تسهل هذا التواصل وتسرع تقديم الخدمات، فتعثر وجودها يشكل صعوبة أمام القطاع غير الربحي، كما جاءت المبحوثين على العبارة "عدم وجود وحدات معلوماتية للتواصل مع المؤسسات الأخرى"، بمتوسط حسابي بلغ (2.60)، تؤكد هذه النتيجة ما جاءت به دراسة (مصطفى، 2023) ودراسة (محمود، 2020) ضرورة وجود وحدات معلوماتية، ووسائل وقنوات تواصل مع المنظمات الأخرى المحيطة بها بالمجتمع، وتؤكد على ضرورة وجود أساسيات تكنولوجية للتواصل بين العاملين بالمنظمة والمنظمات الأهلية الأخرى، كما تؤكد دراسة (هاشم، 2023) أن عدم وجود إدارة للدعم الفني وتقديم الاستشارات المهنية؛ يشكل تحديًا أمام مؤسسات القطاع غير الربحي. أيضا من التحديات التكنولوجية: عدم وجود قاعدة بيانات شاملة دقيقة للعاملين والمستفيدين، حيث ترى الباحثة أن نقص البيانات أو عدم دقتها أو عدم شموليتها من المشكلات الإدارية التقليدية الملازمة للمؤسسات غير الربحية؛ التي يترتب عليها صعوبة التحول الرقمي، كما بينت إجابة المبحوثين على العبارة "عدم وجود قاعدة بيانات شاملة للعاملين والمستفيدين لتسهيل الحصول على الخدمات"، بمتوسط حسابي بلغ (2.56). تأتي صعوبة وجود قاعدة بيانات على الإنترنت -كما ترى الباحثة- لصعوبة وجود قاعدة بيانات شاملة ودقيقة في المؤسسة، كما توضح إجابة المبحوثين على العبارة "وجود قاعدة بيانات مرتبطة بالإنترنت"، بمتوسط حسابي بلغ (2.55).

كما بينت النتائج أدنى مستويات الموافقة على التحديات التكنولوجية، وقد جاء ترتيبها تصاعديًا على النحو التالي: يرى المبحوثون أن عدم كفاية الموارد والإمكانات التقنية في القطاع غير الربحي؛ يُعد تحديًا أصليًا يترتب على عدم الكفاية البشرية والمالية على حدٍ سواء، بينت ذلك إجابة المبحوثين على العبارة "تعاني المنظمة من ضعف الإمكانيات التكنولوجية"، بمتوسط حسابي بلغ (1.85)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (مصطفى، 2023) التي ترى عدم كفاية الأدوات التكنولوجية بالمنظمات الأهلية لمجاراة التحول الرقمي. وتأتي مهارة العاملين في استخدام التقنية أمرًا ضروريًا نحو التحول الرقمي، لكن كما يرى المبحوثون أن ضعف قدرة العاملين في استخدام التقنية تمثل تحديًا أمام التحول الرقمي، كما جاءت الإجابة على العبارة: "قصور لدى العاملين في استخدام الأجهزة التكنولوجية"، بمتوسط حسابي بلغ (2.16)، تؤيد هذه النتيجة دراسة (محمود، 2020)،

التي ترى من التحديات التي تواجه القطاع غير الربحي نحو التحول الرقمي؛ هو عدم الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل العاملين. وتعزو الباحثة هذه النتيجة لضعف تدريب وتأهيل العاملين على استخدام التقنية في المؤسسات غير الربحية. تظل الشفافية والوضوح مطلبًا، سواء بالطريقة التقليدية للعمل أو بالتحول الإلكتروني، لكن كما يرى المبحوثون أنه لا تأتي عائق أمام التحول الرقمي كما في العبارة: "عدم الشفافية في مجال تكنولوجيا المعلومات"، بمتوسط حسابي بلغ (2.50)، وفقًا لهذه النتيجة تؤكد كل من دراسة (بركات، 2023) ودراسة (حجاج، 2021) أن الشفافية تزيد من رضا العملاء، وسرعة الاستجابة لاحتياجاتهم وتحسين نوعية الخدمات، والمساهمة في زيادة التنمية وتحقيق الأهداف المجتمعية، وتساهم في سرعة وسهولة الأداء، ودية الإجراءات والترويج لثقافة التبرع لتمويل المنظمة، وتوفير منظومة تخاطب المواطن بشكل مباشر عبر المتطوعين. وأظهرت النتائج أيضًا أنه لا يرى المبحوثون أن الأرشفة الإلكترونية للمعلومات وآلية استدعاءها؛ لا يجسد صعوبة نحو التحول الرقمي كما في العبارة: "لا يوجد نظام فعال لحفظ واستدعاء المعلومات"، بمتوسط حسابي بلغ (2.51)، لكن تؤكد دراسة (حجازي، 2015) ضرورة استخدام الحاسب الآلي في حفظ ملفات عملاء الجمعية، وطلب استدعاءها كضرورة من ضرورات التحول الرقمي، وأيضا ترى دراسة (بركات، 2023) أن وجود نظام لحفظ واستدعاء المعلومات يساعد في تحسين كفاءة الهيئات، من خلال سرعة الوصول للمعلومات ودعم اتخاذ القرار، وخفض عدد المعاملات الورقية، وسرعة إنجاز المعاملات، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وأيضا ساهمت تكنولوجيا المعلومات في بناء القدرات المؤسسية، وزيادة قدرة الهيئات على تحقيق أهدافها واستدامة الأنشطة والمشروعات، وعقد اتفاقيات التعاون والشراكة المجتمعية. أخيرًا: يرى المبحوثون أن عدم وجود سياسة لنشر المعلومات والبيانات لا تمثل تحديًا بالقدر الكبير نحو التحول الرقمي في إجاباتهم على العبارة: "عدم وجود سياسة عامة لنشر المعلومات والبيانات"، بمتوسط حسابي بلغ (2.53).

وفقا لأهداف الدراسة تتحدد أبرز التحديات التكنولوجية في عدم وجود أجهزة اتصال حديثة، وعدم وجود وسائل تكنولوجية متنوعة للتعامل مع التحول الرقمي، وأيضا عدم وجود وحدات معلوماتية للتواصل مع المؤسسات الأخرى.

الإجابة عن التساؤل الثالث: تحديات القدرات المالية للمؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي

الجدول رقم (5) يوضح توزيع استجابات المبحوثين على تحديات القدرات المالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عدم توافر المعرفة التكنولوجية في تدبير الموارد المالية.	2.72	0.495
2	لا توجد ميزانية لبناء القدرات التكنولوجية والمعلوماتية.	2.66	0.517
3	عدم توافر التقييم المستمر للموارد الذاتية بالمؤسسة في تحسين أداء التحول الرقمي.	2.57	0.532
4	ضعف التمويل الذاتي لتحقيق الاستمرارية للتحول الرقمي.	2.47	0.601
5	لم يتم تخصيص مبالغ مالية لتطوير الهيكل الإداري بها.	2.51	0.575
6	لا تمتلك المؤسسة قدرات مالية قادرة من خلالها على التحول الرقمي.	2.46	0.595
7	ضعف التزام المؤسسة بجودة التدريب ليدعم الموارد المالية.	2.42	0.602
8	ضعف المخصصات المالية لتطوير التحول الرقمي.	1.84	0.773
	المتوسط الإجمالي للمحور	2.46	0.350

يتضح من الجدول رقم (5) توزيع استجابات المبحوثين على تحديات القدرات المالية للمؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي بمتوسط (2.46 من 3) وانحراف معياري بلغ (0.350)، وهو متوسط حسابي يشير إلى الموافقة.

تكوّن هذا المحور من ثماني فقرات، تشير في الغالب إلى الموافقة، يأتي ترتيبها تنازلياً على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (1) "عدم توافر المعرفة التكنولوجية في تدبير الموارد المالية"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري بلغ (0.495)، يليها العبارة رقم (2) "لا توجد ميزانية لبناء القدرات التكنولوجية والمعلوماتية"، في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (2.66) وانحراف معياري بلغ (0.517)، بعدها العبارة رقم (3) "عدم التقييم المستمر للموارد الذاتية بالمؤسسة في تحسين أداء التحول الرقمي"، في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (2.57) وانحراف معياري بلغ (0.532)، ثم العبارة رقم (5) "لم يتم تخصيص مبالغ مالية لتطوير الهيكل الإداري بها"، في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (2.51) وانحراف معياري بلغ (0.575)، بعدها العبارة رقم (4) "ضعف التمويل الذاتي لتحقيق الاستمرارية للتحول الرقمي"، في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ (2.47) وانحراف معياري بلغ (0.601)، ثم العبارة رقم (6) "لا تمتلك المؤسسة قدرات مالية قادرة من خلالها على التحول الرقمي"، في الترتيب السادس بمتوسط حسابي بلغ (2.46) وانحراف معياري بلغ (0.595)، يليها العبارة رقم (7) "عدم التزام المؤسسة

بجودة التدريب ليدعم الموارد المالية"، في الترتيب السابع بمتوسط حسابي بلغ (2.42) وانحراف معياري بلغ (0.602)، وأخيراً: العبارة رقم (8) "تعاني المؤسسة من ضعف المخصصات المالية لتطوير التحول الرقمي"، في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي بلغ (1.84) وانحراف معياري بلغ (0.773).

ولقد هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد تحديات القدرات المالية للمؤسسات غير الربحية نحو التحول الرقمي، وفقاً للنتائج التي خرجت بها، أن عدم المعرفة الرقمية واستخداماتها شكلت أول تحدٍّ أمام إدارة الميزانية في المؤسسات غير الربحية، كما جاءت إجابة المبحوثين على العبارة "توافر المعرفة التكنولوجية في تدبير الموارد المالية"، بمتوسط حسابي بلغ (2.72). أيضاً من التحديات المالية: ضعف إدارة الميزانية في المؤسسات غير الربحية في عدم تخصيص جزء من ميزانيتها للتحول الرقمي، كما جاءت إجابة المبحوثين على العبارة: "لا توجد ميزانية لبناء القدرات التكنولوجية والمعلوماتية"، بمتوسط حسابي بلغ (2.66)، وتؤكد هذه النتيجة دراسة (مصطفى، 2023) التي ترى من الصعوبات التي تواجه المنظمات الأهلية: صعوبة تخصيص المنظمات جزءاً من ميزانياتها ومواردها المالية؛ لبناء القدرات التكنولوجية التي تدعم التحول الرقمي. كما تمثل ضعف عملية التقييم للموارد المالية في القطاع غير الربحي عائقاً أمام التحول الرقمي، وفق إجابة المبحوثين على العبارة "عدم وجود التقييم المستمر للموارد الذاتية بالمؤسسة لتحسين أداء التحول الرقمي"، بمتوسط حسابي بلغ (2.57)، لذا؛ كما ترى دراسة (مصطفى، 2023) أن الدولة لا تدعم المنظمات الأهلية بالدعم المالي للتحول الرقمي، وأن جميع الجهود الذاتية من المنظمات الأهلية، وبناء عليه ترى الباحثة ضرورة التقييم المستمر للجهود الذاتية من المؤسسات غير الربحية؛ لإيجاد روافد تمويلية تعزز استمراريتها.

كما يضل تطوير التنظيم باستحداث وحدات جديدة، أو تطوير وحدات قائمة أو دمج وحدات مع بعضها محتاجاً إلى ميزانية، وخاصة في ظل التحولات السريعة التي يحتاج فيها التنظيم إلى وحدات رقمية، لكن في حال تعذر وجود الميزانية يعد ذلك تحدياً كبيراً أمام التحول الرقمي المنشود، وذلك وفق إجابة المبحوثين على العبارة: "لم تخصص مبالغ مالية لتطوير الهيكل الإداري بها"، بمتوسط حسابي بلغ (2.51). ويعد اعتماد القطاع غير الربحي كلياً على مصدر تمويل غير ثابت؛ يمثل صعوبة نحو التحول الرقمي، لذا؛ يتطلب

أن يكون لدى المؤسسات غير الربحية مصدر تمويل ذاتي ثابت يمكنها من الاستمرارية، وهذا وفق إجابة المبحوثين على العبارة "ضعف التمويل الذاتي لتحقيق الاستمرارية للتحويل الرقمي"، بمتوسط حسابي بلغ (2.47)، قد يعود ذلك كما ترى دراسة (محمود، 2020) إلى عدم دعم برامج التمويل، وتعبئة الموارد المالية من التحديات المالية التي تواجه مؤسسات القطاع غير الربحي. أيضا يعد ضعف الميزانية نحو التحويل الرقمي عائقاً يمثل الأصل التي ترتبت عليه كافة التحديات السابقة، وذلك وفق إجابة المبحوثين على العبارة: "لم تمتلك المؤسسة قدرات مالية قادرة من خلالها على التحويل الرقمي"، بمتوسط حسابي بلغ (2.46)، وفقاً لهذه النتيجة يتطلب كما ترى دراسة (حجازي، 2015) الحاجة إلى إجراء دراسات جدوى لبرامج الجمعية ومشروعاتها؛ لتحديد مواردها وفتح قنوات اتصال جديدة مع القطاع الخاص ورجال الأعمال؛ لتمويل برامج الجمعية وأنشطتها. أيضاً تُظهر النتائج اعتماد الموارد المالية على الموارد البشرية وجودتها شكّل صعوبة أمام التحويل الرقمي، وفق إجابة المبحوثين على العبارة: "عدم التزام المؤسسة بجودة التدريب ليدعم الموارد المالية"، بمتوسط حسابي بلغ (2.42)، قد يعود ذلك كما ترى دراسة (مفرج، 2024) إلى أن ضعف التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية أداء العاملين؛ ينعكس سلباً على تنمية الموارد المالية للمؤسسات غير الربحية. وأخيراً: كما يرى المبحوثون وإن كان هناك مخصص مالي للتحويل الرقمي، إلا أنه ضعيف لا يغطي متطلبات العصر الحديثة، وفقاً للعبارة "ضعف المخصصات المالية لتطوير التحويل الرقمي"، بمتوسط حسابي بلغ (1.84)، تؤيد هذه النتيجة دراسة (هاشم، 2023) التي ترى ضعف التمويل اللازم الموجه للبرامج التقنية، وعدم توفر الإمكانيات المناسبة للتقنية داخل المنظمة، وعدم وجود آلية لدعم العمل عن بعد، مع صعوبة اللغة المستخدمة في الأنشطة والبرامج الأجنبية.

وفقاً لأهداف الدراسة تتحدد أبرز التحديات المالية عدم المعرفة التكنولوجية في تدبير الموارد المالية، وعدم وضع ميزانية لبناء القدرات التكنولوجية والمعلوماتية، عدم وجود تقييم مستمر للموارد الذاتية بالمؤسسة في تحسين أداء التحويل الرقمي.

الحادي عشر: المقترحات:

- تحديث القوانين واللوائح المنظمة للمؤسسات غير الربحية بما ينسجم مع التحول الرقمي.
- إعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات في المؤسسات غير الربحية، بما يتناسب مع متطلبات تطبيق التحول الرقمي.
- رصد الاحتياجات التدريبية للعاملين في القطاع غير الربحي - بما فيهم المتطوعين - باعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من العمل فيه بما يمكن تطبيق التحول الرقمي.
- اعتماد ميزات خاصة لبنى تحتية تعتمد على التقنية في القطاع غير الربحي.
- نشر ثقافة التطوع الرقمي سواء بالمال أو الجهد أو العلم - في مجال القطاع غير الربحي.

المراجع والمصادر

- العنزي، فرحان صرد. (2024). فعالية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية. مجلة بن خلدون للدراسات والأبحاث. مركز ابن العربي للثقافة والنشر.
- الهادي، محمد محمد. (2002). المنظمة الرقمية في عام متغير. المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- باوزير، نجاد سعيد سالم. (2017). تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة: مج 6، ع 1.
- بركات، خالد مصطفى. (2023). أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
- بيادرة، فوزي حسن شرقي. (2023). دور رأس المال الاجتماعي في بناء القدرات المؤسسية: الدور الوسيط للذكاء الأخلاقي في الجمعيات الخيرية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة الأردن.
- حجاج، إبراهيم عبدالمحسن محمد. (2021). دور بعض الأزمات المستحدثة في تعزيز التحول الرقمي كآلية لتحقيق الغايات التنموية بالمنظمات الأهلية في المجتمع المعاصر، مجلة قطاع الدراسات الإنسانية العدد 27 يونيو.
- حجازي، هدى محمود. (2015). بناء القدرات المؤسسية كآلية لتنفيذ دور جمعيات الزواج ورعاية الأسرة في تقديم الخدمات الأسرية. مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت.
- حسين، محمد حسين. (2011). الإدارة الرقمية، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- خميس، محمود صبري. (2009). الإدارة الرقمية بين الواقع والتطبيق - الفوائد والسلبيات. بحث منشور بملتقى تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- درويش، إيهاب محمود. (2016). تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- شعبان وبركات، يسري و وجدي. (2002). نحو تصور مقترح لطريقة تنظيم المجتمع لمساعدة جمعيات تنمية المجتمع المحلي في مواجهة تحديات العولمة. بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- الطيب، عبدالله محمد. (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية. دراسات حالة منظمة المنتدى الإسلامي في الفترة من "2009-2013".
- علي، أحلام عبدالمؤمن. (2005). اتجاهات الأخصائيين الاجتماعيين نحو استخدام الحاسب الآلي في مجال عملهم. بحث منشور بالمؤتمر العلمي السنوي السادس عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.

- علي، وائل عمران.(2018). بناء القدرات المجتمعية كآلية للتدخل الاستراتيجي الداعم لتحقيق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 38، ع3.
- عوذه، عبدالله علي عبدالله.(2020). متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية لمواجهة كارثة السيول بأسوان. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- غام، السيد عبدالمطلب.(2007). إدارة التنمية بين بناء المؤسسات وبناء القدرات. ندوة (التنمية الريفية وسيلة الحكومات لتحقيق التنمية الشاملة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- القحطاني، روية احمد.(2019). واقع القدرات المؤسسية لمؤسسات رعاية الفتيات: مؤسسة رعاية الفتيات بمدينة الرياض أنموذجاً. مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، مصر.
- قنديل، أماني.(2000). المجتمع المدني في مطلع الألفية الثالثة. مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة.
- كمال، عادل مصطفى.(2016). تقييم معايير القدرة المؤسسية لمراكز الشباب من منظور الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، الإسكندرية، مصر.
- محمد، عادل محمد محمد.(2023). متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر، مجلة كلية التربية ببنها، العدد (133).
- محمود، مشيرة محمود أحمد.(2020). بناء القدرات المؤسسية كآلية لمساعدة مؤسسات الصحة النفسية على تحقيق أهدافها. مجلة الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- مفرج، دعاء علي عبد الرحيم.(2024). بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. مجلة الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية التنموية، جامعة بني سويف.
- مصطفى، أحمد عماد سعد.(2023). تحديات بناء قدرات المنظمات الأهلية نحو التحول الرقمي. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد(32).
- مؤسسة الملك خالد.(2021). ورقة نقاش الشمول المالي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.
- هاشم، محمد أحمد عمر.(2023). متطلبات القدرة المؤسسية بمنظمات المجتمع المدني لتطبيق منظومة التحول الرقمي. مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- المصادر الإلكترونية:
 برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية.(2019). نموذج قياس التحول الرقمي، القياس الثامن: <https://ar.wikipedia.org/wiki>
- المجلس التنفيذي للأمم المتحدة للمستوطنات البشرية.(2020). مشروع استراتيجية بناء القدرات من أجل تنفيذ أهداف التنمية المستدامة والخطة الحضرية الجديدة: <https://unhabitat.org/meetings/second-session-of-2024-of-the-executive-board>
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي: <https://ncnp.gov.sa/ar/faqs>
- المراجع الأجنبية

- Chrastil, Natalie, A.(2011). Socio- Economic Challenges by Sbased Non-Governmental Organization, Dissertation Abstracts international, Humanities and Social Sciences, Vol. 71.
- David Hulme and Mathilde Maitrot.(2011). International experience of delivering social protection, Books World poverty institute, the University of Manchester, Undp Conference.
- Danjel L. Bout:(2019) Digital volunteers in emergency management, thesis master, Nabal Postgraduate School, MONTEREY,CALIFORNIA.

- David, J.M & Kim, S.H. (2018). The fourth industrial revolution: opportunities and challenges international journal of financial research, Vol. (9), No. (2).
- Fløgstad, August; Haaland, Håkon Bore (2020), Cross-functional teams in Digital transformation projects What are the benefits and challenges of using cross functional project teams in digital transformation projects?, Master thesis in Business Administration, University of Agder, Norway.
- Gollmar, W. (2008). Capacity building and nonprofit organizational effectiveness, Doctor of Philosophy degree, College of Education & Leadership Cardinal Stritch University.
- Krishnaveni, R. and Sripirabaa, B. (2008) . Capacity building process for Hr Excellence, Vision: The Journal of Business Perspective, 1 -12.
- Micheal, A. (2002). Capacity Building in Civil society: non net work in Regions of Mexico. McGill: university Canada, 2003.
- Perron, B. E., Taylor, H. O., Glass, J. E. & Margerum-Leys. J. (2010). Information and Communication Technologies in Social Work. Advances in social work.
- Terry Anderson (2012). Three Generations of Distance Education Pedagogy: past, present and our networked future, Athabasca university press, Canada open university, Canadian institute of distance education research.
- Valerie, K. M. (2011). Nonprofit Capacity: A Comparative case Study Of Capacity Building in Community – Based Organization Research project presented to the Faculty of school of Business and Management Pepperdine, University Wright August.
- Wanda J. Orlikowski. (1992). The Duality of Technology :Rethinking the Concept of Technology in Organization".