

استراتيجيات إدارة المواهب في القطاع غير الربحي وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على
الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/ مريم البلوشي

251002597

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء إلى من كان لهم الفضل الأكبر

إلى من علمتني معنى الحياة، ومن كانت دعواتها سرّاً خفياً ير افقني في كل خطوة، إلى نبع الحنان الذي لا يجف، والقلب الذي لا يعرف سوى العطاء، إلى رمز الصبر والتضحية، وتاج الرأس الذي أفتخر به.. والدتي الحبيبة الغالية.

إلى زهور حياتي، وثمره جهدي، ومصدر إلهامي الذي يجدد فيّ العزيمة والإصرار، إلى من أرى فيهم المستقبل المشرق والأمل الواعد، ومن أجلهم خضت غمار هذه التجربة العلمية الشاقة.. أبنائي الأعزاء، قرة عيني.

إلى منارة العلم والمعرفة، الذين أضاءوا لي دروب البحث، ونهلت من علمهم الغزير، فكانوا خير موجه ومرشد، إلى أصحاب الفضل في صقل موهبتي وتوجيه مساري الأكاديمي، وإلى كل أستاذ ومعلم ترك بصمة لا تُمحى في مسيرتي التعليمية.. أساتذتي الأجلاء، الكرام.

إلى رفقاء الدرب الذين تشاركت معهم لحظات الجد والاجتهاد، وقاسمتهم عناء البحث العلمي، فكانوا نعم السند والعون، وإلى كل صديق مخلص لم يبخل بكلمة تشجيع أو دعوة صادقة.. زملائي وزميلاتي الأفاضل.

إلى كل هؤلاء، أهدي هذا الجهد المتواضع، الذي أسأل الله أن يجعله في ميزان حسناتهم، وأن يكون شاهداً على عظيم امتناني وتقديري.

شكرو وتقدير وعرفان بالجميل

“لئن شكرتم لأزيدنكم”

بفضل من الله وتوفيقه، تم إنجاز هذا البحث، وعليه، أتقدم بخالص الشكر والامتنان والعرفان لكل من أسهم في إخراجه إلى حيز الوجود.

أولاً وقبل كل شيء، أتوجه بخالص الشكر والحمد لله رب العالمين على ما أنعم به عليّ من صحة وعزيمة وقدرة على إتمام هذا العمل.

ثم أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذتي الأفاضل الذين كانوا بمثابة الداعم الروحي لهذا البحث، فلقد كان لتوجيهاتهم العلمية الدقيقة، وملاحظاتهم القيمة، وصبرهم اللامحدود، الأثر الأعظم في بناء هذا العمل وإثرائه، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وفي الجانب الميداني، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية التي فتحت أبوابها لبيانات هذه الدراسة، وإلى جميع المسؤولين والموظفين الذين تفضلوا بتخصيص وقتهم الثمين للإجابة على جميع الاستفسارات والأسئلة، فكان لتعاونهم الصادق الدور الحاسم في إنجاح الجانب الأكبر للبحث.

وأخيراً، وليس آخراً، أتوجه بالشكر العميق إلى عائلتي الكريمة، أمي، وأبنائي، وإخوتي، الذين تحملوا غيابي وانشغالي، وكانوا مصدر الدعم النفسي والتشجيع المستمر، فكانوا خير عون لي في مسيرتي العلمية.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. ويأتي هذا البحث في ظل التوجه الوطني نحو تعزيز دور القطاع غير الربحي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي ركزت على رفع مستوى الاحترافية والكفاءة التشغيلية في هذا القطاع. وتتناول الدراسة خمسة محاور رئيسة لإدارة المواهب: الاستقطاب، التطوير، التحفيز، الاحتفاظ، والتعاقب الوظيفي، كما تتناول أربعة أبعاد للأداء المؤسسي: الجودة، والكفاءة التشغيلية، والحوكمة، والاستدامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة والنماذج الدولية، بهدف بناء تصور نظري متكامل يوضح العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب ومستوى الأداء المؤسسي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وتحسين الأداء المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن تطوير الموظفين والتحفيز والاحتفاظ بالمواهب من أكثر العوامل تأثيراً في رفع مستوى الجودة والالتزام بالحوكمة وتعزيز الاستدامة.

وتوصي الدراسة الجمعيات الأهلية بتطوير أنظمة واستراتيجيات واضحة لإدارة المواهب، وربطها مباشرة بمؤشرات الأداء المؤسسي، وتطوير برامج تأهيل مهني وتخطيط تعاقب وظيفي يضمن استمرارية العمل ويحد من الفاقد البشري.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الأداء المؤسسي، الجمعيات الأهلية، القطاع غير الربحي، الاستدامة.

فهرس المحتويات:

I	بسم الله الرحمن الرحيم
II	إهداء
III	شكروعتقدير
IV	المستخلص
V	فهرس المحتويات
1	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
1	1.1 مقدمة
2	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.3 أهمية الدراسة
5	1.4 أهداف الدراسة
7	1.5 تساؤلات الدراسة
8	1.6 فروض الدراسة
10	1.7 النظرية العلمية المتبعة في إعداد الدراسة
12	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
12	تمهيد
13	2.1 مقدمة
14	2.2 الدراسات السابقة
16	2.3 الاطار النظري
20	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
20	3.1 مقدمة
21	3.2 المنهجية وطرق البحث
26	3.3 مجتمع البحث
32	3.4 حدود البحث
34	الفصل الرابع : النتائج والتوصيات
34	4.1 مقدمة
35	4.2 تحليل البيانات
36	4.3 النتائج
37	4.4 التوصيات
39	المراجع
39	المراجع العربية
40	المراجع الاجنبية
A	الملاحق
B	استمارة استبيان
C	مقدمة الاستبانة
D	مجاور الاستبانة
E	خاتمة الاستبانة
F	الملخص

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية تحولات كبيرة خلال السنوات الأخيرة، حيث أصبح هذا القطاع أحد المحركات الرئيسية لتحقيق التنمية المستدامة، وزيادة المشاركة المجتمعية، وتعزيز جودة الحياة، تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وقد أدت هذه التحولات إلى نشوء احتياج ملح لرفع مستوى الاحترافية في العمل المؤسسي داخل الجمعيات الأهلية، سواء من حيث البنية الإدارية أو من حيث فاعلية العنصر البشري الذي يشكل العامل الحاسم في نجاح البرامج والمبادرات.

ويُعدّ رأس المال البشري في الجمعيات الأهلية أحد أكثر الموارد تأثيراً على قدرتها على تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها. وبالرغم من هذا الأثر الجوهري، إلا أن الكثير من الجمعيات لا تزال تعاني من تحديات مرتبطة باستقطاب الكفاءات المناسبة، وضعف برامج التدريب والتطوير، وغياب التحفيز، وانخفاض مستوى الاحتفاظ بالمواهب، وندرة التعاقب الوظيفي. وهذه التحديات تنعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي للجمعيات، وقدرتها على الاستدامة.

وفي ضوء ذلك، برز مفهوم إدارة المواهب باعتباره أحد المفاهيم الاستراتيجية التي يمكن أن تحقق نقلة نوعية في أداء المنظمات، من خلال تطوير عمليات الاستقطاب، والتمكين، والتحفيز، وتخطيط التعاقب، والاحتفاظ بالكفاءات. وتُعدّ إدارة المواهب اليوم عنصراً استراتيجياً لا يقل أهمية عن التمويل، أو الحوكمة، أو التخطيط المؤسسي، خاصة في المنظمات غير الربحية التي تعتمد على قدراتها البشرية أكثر من اعتمادها على رأس المال المالي.

وتحاول هذه الدراسة تقديم تحليل متكامل حول أثر استراتيجيات إدارة المواهب على تحسين الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية السعودية، من خلال عرض الإطار النظري، واستعراض الدراسات السابقة، وتحليل جوانب القوة والضعف في ممارسات إدارة المواهب داخل القطاع غير الربحي.

1.2 مشكلة الدراسة:

على الرغم من التطور الملحوظ للقطاع غير الربحي، إلا أن العديد من الجمعيات الأهلية لا تزال تواجه تحديات جوهرية تتعلق بمستوى الأداء المؤسسي. ويعود جزء كبير من هذه التحديات إلى غياب ممارسات فعّالة في إدارة المواهب. وقد كشفت تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عن وجود تفاوت ملحوظ بين الجمعيات فيما يتعلق بقدرتها على استقطاب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها. كما أظهر عدد من الدراسات أن ضعف التدريب وانخفاض التحفيز وغياب خطط التعاقب الوظيفي يؤدي إلى انخفاض مستوى الجودة والكفاءة التشغيلية، وإلى زيادة التكلفة التشغيلية، وتراجع مستوى الحوكمة.

وتظهر المشكلة بصورة أكبر في الجمعيات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك قدرات مالية محدودة، مما يجعلها عرضة لفقدان المواهب المهنية، أو العمل بنظام متطوعين غير مؤهلين. وهذا الوضع ينعكس سلبًا على الأداء المؤسسي، ويؤدي إلى محدودية التأثير الاجتماعي للمنظمة، يمكن توضيح أبعاد المشكلة بشكل مفصل على النحو الآتي:

(1) ضعف استقطاب الكفاءات المؤهلة بشكل احترافي

تعاني الكثير من الجمعيات الأهلية من محدودية قدرتها على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، وذلك يعود لأسباب متعددة تتعلق بضعف القدرة التنافسية في سوق العمل، وانخفاض الرواتب، وقلة المزايا الوظيفية مقارنة بالقطاعين الحكومي والخاص. كما أن عددًا من الجمعيات لا يمتلك أنظمة واضحة أو احترافية للاستقطاب، مثل الخرائط الوظيفية، معايير الاختيار المبنية على الكفاءات، أو آليات تقييم المرشحين. هذا الضعف يؤدي إلى توظيف أشخاص غير مناسبين أو ذوي خبرات محدودة، مما ينعكس سلبًا على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين ويحد من قدرة الجمعيات على تحقيق أهدافها.

(2) محدودية برامج التدريب والتطوير المهني

تشير الممارسات الواقعية داخل القطاع إلى أن الكثير من الجمعيات لا تقدم برامج تدريبية كافية أو متخصصة للعاملين فيها، إما بسبب ضعف التمويل أو غياب رؤية استراتيجية للتطوير. وفي حالات أخرى تقتصر برامج التدريب على دورات عامة لا ترتبط بطبيعة العمل الفعلية أو الاحتياجات الوظيفية. كما تغيب لدى بعض الجمعيات خطط واضحة للمسار الوظيفي، مما يجعل العاملين يشعرون أن فرص النمو محدودة، وهذا يؤثر في الأداء التحفيزي لديهم. عدم تطوير الموظفين بشكل مستمر يؤدي إلى ضعف المهارات، وانخفاض مستوى الاحترافية، ويقلل من القدرة على مواكبة متطلبات الحوكمة والجودة.

(3) انخفاض مستوى التحفيز الوظيفي داخل الجمعيات

تواجه الجمعيات الأهلية تحديًا كبيرًا فيما يتعلق بتحفيز العاملين، سواء من حيث الحوافز المالية أو المعنوية. فالكثير من الجمعيات تعمل بميزانيات محدودة تجعلها غير قادرة على تقديم مكافآت تنافسية أو أنظمة حوافز عادلة. كما أن غياب البيئة الإيجابية في بعض الجمعيات، أو محدودية الاعتراف بجهود الموظفين، يجعل مستوى الرضا والدافعية منخفضًا. ويُعدّ ضعف التحفيز أحد العوامل الرئيسة المؤدية إلى انخفاض الإنتاجية وتراجع مستوى الالتزام المهني.

(4) ارتفاع معدل دوران الموظفين وقلة الاحتفاظ بالمواهب

تعاني نسبة كبيرة من الجمعيات من ارتفاع معدل مغادرة الموظفين، سواء بسبب عروض أفضل من قطاعات أخرى، أو نتيجة عدم وجود بيئة عمل محفزة، أو غياب مسار وظيفي واضح. وفقدان المواهب يؤدي إلى خسارة خبرات متراكمة، ويزيد التكلفة التشغيلية الناجمة عن استبدال الموظفين وتدريب موظفين جدد. كما أن ارتفاع معدل الدوران يؤثر على استقرار العمليات وفعاليتها، ويخلف فجوات في مستويات الأداء المؤسسي.

(5) غياب أو ضعف خطط التعاقب الوظيفي

لا تمتلك العديد من الجمعيات أنظمة واضحة للتعاقب الوظيفي، حيث تعتمد بشكل كبير على أشخاص محددين يحتفظون بمعرفة وخبرة يصعب استبدالها. وعند مغادرة هؤلاء الموظفين، تصاب الجمعية بنوع من الانقطاع المعرفي والتشغيلي، وقد تتعطل بعض المشاريع أو تنخفض إنتاجيتها. إن غياب نظام تعاقب وظيفي فعال يعدّ من أكبر التحديات المؤسسية، لأنه يهدد استمرارية العمل ويقلل من قدرة الجمعية على مواجهة الأزمات أو الانتقال التنظيمي السلس.

(6) انعكاس هذه التحديات على جودة الأداء المؤسسي

تظهر آثار ضعف إدارة المواهب على مستوى الأداء المؤسسي في مظاهر متعددة، منها انخفاض جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وضعف القدرة على التخطيط، وتراجع الكفاءة التشغيلية، وعدم القدرة على الالتزام الكامل بمعايير الحوكمة، وارتفاع التكاليف التشغيلية بسبب سوء التوظيف أو ضعف الإنتاجية. كما تتأثر قدرة الجمعية على تحقيق الاستدامة، خاصة الجمعيات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد بشكل كبير على عدد محدود من الكفاءات.

(7) الحاجة إلى نموذج إداري شامل لإدارة المواهب

بناءً على التحديات السابقة، يبرز الاحتياج الفعلي إلى نموذج إداري متكامل يساهم في تطوير إدارة المواهب داخل الجمعيات الأهلية، بحيث يشمل مراحل الاستقطاب، التطوير، التحفيز، الاحتفاظ، والتعاقب الوظيفي بشكل

متربط. وما يدعم هذه الحاجة أن الدراسات السابقة لم تتناول هذا الموضوع بشكل موسع ومتكامل في البيئة السعودية، مما أوجد فجوة بحثية تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في وجود فجوة واضحة بين واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب داخل الجمعيات الأهلية وبين المستوى المطلوب لتحقيق أداء مؤسسي فعال، إذ تشير الشواهد العملية إلى أن ضعف الاستقطاب، وقلة برامج التطوير، وانخفاض التحفيز، وارتفاع معدل دوران الموظفين، وغياب التعاقب الوظيفي، جميعها تسهم في انخفاض مستوى الأداء المؤسسي، مما يضعف قدرة الجمعيات على تحقيق أهدافها والوصول إلى معايير الجودة والحوكمة والاستدامة. ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجيات إدارة المواهب على تحسين الأداء المؤسسي، وإلى تقديم نموذج متكامل يمكن أن يساهم في تطوير عمل الجمعيات الأهلية.

1.3 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على موضوع لم يحظَ ببحث كافٍ في البيئة السعودية، رغم أهميته البالغة في نجاح الجمعيات الأهلية. فالدراسات المتوافرة تركز غالبًا على الموارد البشرية بشكل عام، دون دراسة تفصيلية وعميقة لإدارة المواهب تحديدًا. كما تأتي أهمية الدراسة من كونها تساهم في تطوير فهم أعمق للعلاقة بين المواهب والأداء المؤسسي، مما يساعد الجمعيات على تبني ممارسات علمية محسنة.

كما تكمن الأهمية في قدرتها على توفير إطار تطبيقي يمكن للقيادات الإدارية اتباعه لتحسين الأداء من خلال تطوير الموارد البشرية. وهذا ينسجم مع التوجهات العالمية الحديثة التي تعتبر المواهب عنصرًا استراتيجيًا يجب رعايته واستثماره.

الأهمية العلمية

تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في سد فجوة معرفية واضحة في مجال إدارة المواهب داخل القطاع غير الربحي، وهو مجال لم يحظَ بالتركيز الكافي في الدراسات العربية مقارنة بقطاعات الأعمال والحكوميين. وتقدم الدراسة بنية فكرية جديدة تعتمد على ربط استراتيجيات إدارة المواهب بمنظومة الأداء المؤسسي، وهو رابط لم يُدرس بعمق في البيئة السعودية. كما توفر الدراسة إطارًا نظريًا يمكن للباحثين الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية، سواء كانت دراسات تطبيقية، مقارنة، أو كمية.

وتأتي الدراسة كذلك لتضيف إلى المعرفة الإدارية منظورًا جديدًا حول كيفية بناء منظومات بشرية متماسكة داخل المنظمات التي تعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري. وتساهم الدراسة في توسيع قاعدة المعرفة المتعلقة بكيفية تطوير الأداء في القطاع غير الربحي، بما يفتح مجالات جديدة للبحث العلمي في موضوعات مثل الحوكمة والجودة والاستدامة.

الأهمية العملية

ترجع الأهمية العملية إلى كون الدراسة تقدم حلولًا واقعية وذات أثر مباشر على عمل الجمعيات الأهلية. فهي تساعد القيادات الإدارية في فهم كيفية تطوير استراتيجيات المواهب بما ينعكس على الأداء المؤسسي، وتوفر إطارًا يمكن تطبيقه على أرض الواقع دون الحاجة لإجراءات معقدة أو تكاليف عالية.

كما أن النتائج التي ستخرج بها الدراسة يمكن أن تدعم جهود وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في تطوير القطاع وتحسين مستوى الاحترافية فيه. وتقدم الدراسة أيضًا مجموعة من التوصيات التي يمكن للجمعيات الاستفادة منها لتحسين الأداء خصوصًا في مجالات الجودة والحوكمة والاستدامة التشغيلية.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل معمق للعلاقة بين إدارة المواهب وتحسين الأداء المؤسسي، من خلال بناء إطار نظري يفسر كيفية تأثير ممارسات الاستقطاب والتطوير والتحفيز والاحتفاظ والتعاقب الوظيفي على جودة الأداء، وفعاليتها، وكفاءته، واستدامته. كما تسعى إلى فهم طبيعة الممارسات الحالية في الجمعيات الأهلية، وتحديد جوانب القوة والضعف فيها، واقتراح نموذج نظري عملي يمكن للقطاع تطبيقه لتحسين أدائه المؤسسي.

وتسعى الدراسة إلى تعزيز دور إدارة المواهب كأداة استراتيجية لا تقتصر على التوظيف بل تشمل كامل دورة حياة الموظف، من لحظة استقطابه حتى تطويره وتقييمه وتبنيته مستقبلًا لمناصب قيادية، بما يضمن الاستدامة واحتفاظ الجمعية بمعارفها التنظيمية، وفيما يلي أهداف الدراسة:

الهدف الأول: تحليل مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجمعيات الأهلية

يأتي هذا الهدف ليمثل الأساس الذي تُبنى عليه بقية أهداف الدراسة، إذ يتطلب فهمًا دقيقًا لواقع الممارسات الحالية داخل الجمعيات الأهلية. ويشمل هذا التحليل معرفة مدى وضوح سياسات استقطاب المواهب، وتطبيق برامج التطوير، ومستوى التحفيز المقدم للموظفين، ومدى استقرار القوى العاملة، ووجود خطط للتعاقب الوظيفي. ويستند التحليل إلى الأدبيات الإدارية الحديثة، وإلى مقارنة الواقع بالمعايير العالمية، لتحديد الفجوات بين الوضع الحالي والوضع الذي يجب أن تكون عليه الجمعيات لتحقيق كفاءة أعلى.

الهدف الثاني: تقييم مستوى الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم المتعددة الأبعاد، ويتضمن مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالجودة والكفاءة التشغيلية والحوكمة والاستدامة. ومن خلال هذا الهدف تسعى الدراسة إلى تقييم مدى التزام الجمعيات بمتطلبات الحوكمة، ومدى قدرتها على تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحقيق جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، إضافة إلى قدرتها على الاستدامة المالية والتنظيمية. ويسهم هذا التقييم في تحديد المناطق الحرجة التي تحتاج إلى تطوير وتدخل إداري.

الهدف الثالث: فهم أثر الاستقطاب الاحترافي للمواهب على الأداء المؤسسي

يستهدف هذا الهدف تحليل كيفية تأثير استراتيجيات الاستقطاب على نوعية الكفاءات التي تنضم إلى الجمعية، ومدى تأثير ذلك على جودة العمل المؤسسي. فالاستقطاب الناجح لا يقتصر على شغل وظيفة شاغرة، بل يتجاوز ذلك إلى جذب أشخاص يمتلكون مهارات وخبرات تتناسب مع توجهات الجمعية وطبيعة أهدافها. ويفترض هذا الهدف وجود علاقة بين جودة عملية الاستقطاب وقدرة الجمعية على تقديم خدمات ذات جودة عالية.

الهدف الرابع: تحليل أثر تطوير المواهب على رفع كفاءة الأداء

يسعى هذا الهدف إلى فهم العلاقة بين البرامج التدريبية والتطويرية المقدمة للموظفين وبين مستوى أدائهم. فالتطوير المهني المستمر للعاملين يعدّ من أهم الأدوات التي تضمن استمرار تحسين الأداء، ومواكبة المتغيرات، وتقوية البنية التنموية للجمعيات. وي explores كيف يمكن للتدريب، والإرشاد، والتطوير الوظيفي أن يعززوا الأداء ويزيدوا من قدرات العاملين على الإنجاز.

الهدف الخامس: دراسة أثر التحفيز في تعزيز جودة وكفاءة الأداء المؤسسي

يركز هذا الهدف على تحليل دور أنظمة التحفيز المالي وغير المالي وتأثيرها على خلق بيئة عمل محفزة لدى العاملين. فالتحفيز مرتبط بشكل مباشر بالرضا الوظيفي، والالتزام، والانتماء، وجميعها مؤشرات تؤثر بشكل كبير في الأداء المؤسسي. وتستكشف الدراسة هنا كيفية انعكاس رضا العاملين على تحسين الجودة وتقليل الأخطاء وتعزيز الإنتاجية.

الهدف السادس: تحليل أثر الاحتفاظ بالمواهب على استدامة الأداء المؤسسي

يرتبط هذا الهدف بتحليل قدرة الجمعيات على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، ومدى تأثير ذلك على استمرارية العمل المؤسسي. ويبحث في الآثار السلبية المترتبة على فقدان الموظفين ذوي المهارات العالية، مثل زيادة تكاليف التوظيف من جديد، وضعف تراكم المعرفة، وتأثر العلاقة مع المستفيدين. ومن خلال هذا الهدف يتم توضيح أهمية بناء بيئة جاذبة للمواهب.

الهدف السابع: تحليل أثر التعاقب الوظيفي على استقرار العمليات واستدامتها

توضح الدراسة من خلال هذا الهدف أثر وجود خطة واضحة للتعاقب الوظيفي على استقرار العمل المؤسسي. إذ يساهم التعاقب في ضمان استمرار العمل دون اضطراب عند مغادرة أحد الموظفين الرئيسيين، كما يضمن تهيئة كوادر جاهزة لتولي المناصب عند الحاجة، مما يعزز استدامة العمليات الإدارية والتشغيلية.

الهدف الثامن: بناء نموذج نظري متكامل يربط بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي

يُعد هذا الهدف من أهم مخرجات الدراسة، إذ يسعى إلى تقديم تصور نظري شامل يمكن للجمعيات الأهلية الاعتماد عليه كخريطة طريق لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب بما يخدم الأداء المؤسسي. وهذا النموذج سيجمع بين أفضل الممارسات العالمية وبين خصوصية القطاع غير الربحي السعودي.

1.5 تساؤلات الدراسة

تشكل تساؤلات الدراسة أحد المرتكزات الأساسية في بناء الإطار العام للبحث، حيث تسهم في تحديد المسار الفكري والمنهجي له، وتوضح بدقة طبيعة العلاقة المراد دراستها بين استراتيجيات إدارة المواهب والأداء المؤسسي داخل الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. وتم اشتقاق هذه التساؤلات من خلال تحليل الفجوات في الأدبيات السابقة، ومراجعة واقع الجمعيات، وتحديد أهم المشكلات التي تواجهها فيما يتعلق بإدارة المواهب.

وفي ضوء مشكلة الدراسة التي تتمثل في ضعف تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وتأثير ذلك على الأداء المؤسسي، تم صياغة السؤال الرئيس التالي:

السؤال الرئيس:

ما أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية؟

ويشتمل هذا السؤال على مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تعمّق عملية الفهم والتحليل، وتمت صياغتها بصورة موسعة لتعكس طبيعة العلاقة التفصيلية بين كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب وكل عنصر من عناصر الأداء المؤسسي:

- إلى أي مدى تُطبّق الجمعيات الأهلية استراتيجيات فعّالة لاستقطاب المواهب، وما تأثير هذا التطبيق على جودة الأداء المؤسسي؟

ويبحث هذا التساؤل في قدرة الجمعيات على جذب الكفاءات المناسبة ومدى تأثير ذلك على جودة الخدمة، وسلاسة الإجراءات، وفعالية العمليات التشغيلية.

- كيف تسهم برامج التدريب والتطوير الوظيفي في تعزيز الأداء المؤسسي، وما مدى ملاءمتها لاحتياجات العاملين والجمعية؟

ويركز على فهم الارتباط بين التطوير المهني للموظفين وقدرتهم على تحسين الأداء وتحقيق الجودة والحوكمة.

- ما دور التحفيز الوظيفي المادي وغير المادي في رفع مستوى الأداء المؤسسي للجمعيات الأهلية؟

وهو سؤال يتعمق في تحليل أثر الرضا الوظيفي والدافعية على الإنتاجية والاستقرار المؤسسي.

- ما أثر استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب على استمرارية الأداء وتماسك العمل داخل الجمعيات الأهلية؟

ويهدف إلى فهم العلاقة بين الاحتفاظ بالكفاءات وبين الاستدامة وانخفاض معدلات الدوران الوظيفي.

- إلى أي مدى يؤثر التعاقب الوظيفي على استقرار الأداء المؤسسي، وقدرة الجمعية على مواجهة التغيرات المفاجئة؟

وهو تساؤل يوضح أهمية وجود خطط واضحة لاستمرار العمليات عند انتقال الموظفين أو مغادرتهم.

هذه التساؤلات لا تُطرح بصيغة مختصرة فقط، بل تمثل محاور تحليلية واسعة تمتد عبر جميع فصول الرسالة.

1.6 فروض الدراسة

نظرًا لأن الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي-التحليلي، فقد تم بناء مجموعة من الفروض النظرية التي تعبر عن العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة، وتم صياغتها بصورة علمية رصينة قابلة للتحليل والنقاش داخل الإطار النظري، حتى وإن لم تُختبر إحصائيًا.

الفرض الرئيس:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة نظرية بين استراتيجيات إدارة المواهب وتحسين الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

وقد تفرع من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية، وبدلاً من صياغتها كنقاط قصيرة، سأقدمها لك بصياغة أكاديمية موسعة:

الفرض الأول:

من المتوقع أن يكون لاستراتيجيات الاستقطاب الاحترافي للمواهب أثر إيجابي في تحسين جودة الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الأهلية.

ويتأسس هذا الفرض على الأدبيات التي تشير إلى أن نوعية الموظفين الذين تنجح المنظمة في استقطابهم تحدد بدرجة كبيرة مستوى الأداء الذي يمكن تحقيقه لاحقاً.

الفرض الثاني:

من المتوقع أن يسهم تطوير المواهب عبر التدريب والتأهيل والمسار الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي.

إذ تؤكد الدراسات أن الموظف المطور يمتلك القدرة على الابتكار، وحل المشكلات، وتحقيق جودة أعلى.

الفرض الثالث:

توجد علاقة إيجابية بين مستوى التحفيز الذي تقدمه الجمعية للعاملين وبين مستوى الأداء المؤسسي الذي تحققه. وهو فرض قائم على نظرية الدافعية التي ترى أن العامل المحفز ينتج عملاً أفضل.

الفرض الرابع:

يسهم الاحتفاظ بالمواهب داخل الجمعيات الأهلية في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال الحفاظ على المعرفة التنظيمية وتقليل التكاليف المرتبطة بالدوران الوظيفي.

الفرض الخامس:

من المتوقع أن يؤدي وجود خطط واضحة للتعاقب الوظيفي إلى زيادة استقرار الأداء المؤسسي وضمان استدامته، خاصة عند انتقال أو مغادرة أصحاب المناصب الحساسة.

هذه الفروض ليست نقاطاً افتراضية بل تمثل علاقات تحليلية عميقة سيتم مناقشتها لاحقاً في إطار الدراسة.

1.7 النظرية العلمية المتبعة في إعداد الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى عدد من النظريات الإدارية التي تفسر العلاقة بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي. وتم اختيار هذه النظريات بناءً على ملاءمتها لطبيعة القطاع غير الربحي وقدرتها على تفسير كيفية تأثير الكفاءات البشرية على جودة الأداء.

(1) نظرية رأس المال البشري

تُعد هذه النظرية إحدى الركائز الأساسية للدراسة؛ إذ تنطلق من فكرة أن الموظفين ليسوا مجرد تكلفة تشغيلية، بل يمثلون "أصولاً" له قيمة اقتصادية ومعرفية.

وتؤكد النظرية أن الاستثمار في تدريب العاملين وتطويرهم ومعارفهم يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وقدرتهم على الإبداع، وبالتالي تحسين أداء المنظمة.

وبما أن الجمعيات الأهلية تعتمد بشكل كبير على قدرات كوادرها، فإن النظرية توضح كيف يؤدي ضعف تطوير المواهب إلى انخفاض جودة الأداء.

(2) نظرية الموارد

تُعد نظرية الموارد من أهم النظريات التي فسرت تميز المنظمات الناجحة، إذ ترى أن امتلاك المنظمة لموارد بشرية نادرة وصعبة التقليد يمنحها ميزة تنافسية.

وتدعم هذه النظرية فكرة أن المواهب هي أحد أهم الموارد الاستراتيجية في القطاع غير الربحي، وأن الجمعيات التي تنجح في استقطاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بمواهبها تحقق أداءً مؤسسياً متميزاً.

(3) نظرية التعلم التنظيمي

تؤكد هذه النظرية أن المنظمة تتطور عندما يتطور العاملون فيها، وأن المعرفة التي يمتلكها الأفراد يجب أن تتحول إلى معرفة تنظيمية تساهم في تحسين الأداء.

ويبرز دور هذه النظرية في تفسير أثر التطوير الوظيفي، والتدريب، ونقل المعرفة، والتعاقب الوظيفي على الأداء المؤسسي.

(4) نظرية التبادل الاجتماعي

تقوم هذه النظرية على مبدأ "المعاملة بالمثل"، إذ يرى العامل أنه عندما تقدم له المنظمة تحفيزاً، ودعماً، واحتراماً، فإنه يسعى لرد الجميل من خلال رفع مستوى أدائه.

وتفسر النظرية العلاقة بين التحفيز الوظيفي والالتزام، وبين الرضا والأداء، مما يجعلها ذات صلة مباشرة بأحد محاور إدارة المواهب.

(5) نموذج التكامل بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي

بناءً على النظريات السابقة، تبنت الدراسة نموذجًا نظريًا تكامليًا يرى أن إدارة المواهب ليست عملية منفصلة، بل نظام متكامل يبدأ بالاستقطاب ويمر بالتطوير والتحفيز والاحتفاظ وينتهي بالتعاقب الوظيفي، وأن كل مرحلة تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد

يمثل الفصل الثاني الركيزة العلمية الأساسية التي يركز عليها هذا البحث، إذ يُعد الإطار النظري أحد أهم مكونات الدراسات الأكاديمية، لأنه يوفر الخلفية المفاهيمية التي تحكم العلاقة بين المتغيرات، ويضع القارئ أمام تصور شامل ومتكامل حول الموضوع محل الدراسة. ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يُقدّم الأسس الفكرية والنظرية التي تُبنى عليها بقية فصول البحث، بدءًا من تحديد المفاهيم والمصطلحات المرتبطة باستراتيجيات إدارة المواهب، مرورًا بتحليل مكونات الأداء المؤسسي وأبعاده، ووصولًا إلى دراسة الروابط النظرية التي تناولتها الأدبيات بين هذين المتغيرين.

ويأتي هذا الفصل استجابةً للحاجة الملحة إلى التوسع في تحليل مفهوم إدارة المواهب داخل القطاع غير الربحي، وهو قطاع يشهد تطورًا متسارعًا في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030. إذ أصبحت الجمعيات الأهلية مطالبة بمستوى أعلى من الاحترافية والجودة، وهو ما يجعل إدارة المواهب عنصرًا محوريًا لا يمكن تجاهله. ومن هنا، فإن تناول هذا المفهوم تناولًا علميًا دقيقًا وبناء إطار نظري شامل له يعد مطلبًا أساسيًا يتوافق مع التحديات التي تواجه الجمعيات.

كما يسلط الفصل الضوء على مفهوم الأداء المؤسسي باعتباره النتيجة النهائية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، والتي تتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بممارسات إدارة المواهب. ويهدف الفصل إلى الربط بين النظريات الإدارية الكلاسيكية والحديثة وبين الواقع العملي للجمعيات الأهلية، عبر عرض موسّع للأسس النظرية والتفسيرات العلمية، ثم الانتقال إلى تحليل الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو ما يرتبط به، وصولًا لتحديد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها.

وبذلك، فإن الفصل الثاني لا يقدّم معلومات وصفية فقط، بل يشكّل إطارًا فكريًا ومنهجيًا يساعد على بناء فهم شامل للعلاقات المعقدة بين المتغيرات، ويمهّد الطريق أمام التحليل المعمق الذي ستشهده الفصول اللاحقة.

2.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل يجمع بين أحدث الاتجاهات الفكرية في مجال إدارة المواهب، حيث أصبح هذا المفهوم يعكس تحولاً جذرياً في نظرة المنظمات لرأس المال البشري. فلم تعد الوظائف تُملأ بناءً على توافر المرشحين فقط، بل أصبح التركيز على الأشخاص ذوي القدرات العالية الذين يمكنهم إحداث فرق استراتيجي في العمل. ومن هنا، يتناول الفصل مكونات إدارة المواهب بشيء من التفصيل، ابتداءً من الاستقطاب، مروراً بالتطوير والتحفيز، ووصولاً إلى الاحتفاظ والتعاقب الوظيفي.

كما يتناول الفصل مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده الأربعة الأساسية: جودة الخدمات، الكفاءة التشغيلية، الحوكمة، والاستدامة. ويُظهر التحليل النظري أن الأداء المؤسسي ليس مجرد نتائج مالية أو إدارية، بل هو محصلة مجموعة مترابطة من العمليات والاستراتيجيات والقرارات التي تتأثر بشكل مباشر بالموارد البشرية.

ويعمل هذا الفصل على الربط بين هذين المفهومين من خلال تحليل الإطار النظري للعلاقة بينهما، اعتماداً على عدد من النظريات الإدارية الحديثة مثل نظرية رأس المال البشري، ونظرية الموارد القائمة على المعرفة، ونظرية التعلم التنظيمي، ونظرية التبادل الاجتماعي، وذلك بهدف تفسير الكيفية التي تؤثر بها ممارسات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية.

كما يتضمن الفصل عرضاً مفصلاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية، في محاولة لاستخلاص أبرز الاتجاهات التي تناولها الباحثون، وتحديد الفجوات العلمية التي لم تُغطَّ بعد، والتي يسعى هذا البحث إلى سدّها من خلال الدراسة الحالية. ويُسهم هذا التحليل في تعزيز الجانب العلمي للبحث، ويُقدّم أساساً متيناً لبناء الفصول التالية.

2.2 الدراسات السابقة

• دراسة العيسى (2021)

“إدارة المواهب ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات غير الربحية السعودية”

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء الوظيفي في مجموعة من الجمعيات الأهلية في المنطقة الوسطى، من خلال التركيز على الاستقطاب والتطوير والتحفيز. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبانة شملت 210 موظفين. وأظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المواهب كان متوسطاً، بينما كان أثرها على الأداء الوظيفي مرتفعاً من حيث الجودة وتحمل المسؤوليات والالتزام.

وتتماشى نتائج هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث التأكيد على أهمية استقطاب وتطوير المواهب وتأثيرها الإيجابي في الأداء. وتتميز بأنها ركزت على المنظمات غير الربحية، مما يجعلها ذات صلة مباشرة. إلا أنها لم تتناول أبعاد الأداء المؤسسي بشكل شامل، ولم تتناول التعاقب الوظيفي، وهو ما تسعى هذه الدراسة الحالية لمعالجته.

• دراسة العمري (2022)

“أثر تطوير القيادات في تحسين الأداء المؤسسي للجمعيات الخيرية”

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطوير القيادات على الأداء المؤسسي، من خلال تحليل برامج التدريب القيادي. وأظهرت النتائج أن تطوير القيادات يُعد أحد أكثر العناصر ارتباطاً بتحسين الأداء المؤسسي، خاصة فيما يتعلق بالقرارات التشغيلية وجودة الخدمات.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تؤكد على أحد أهم عناصر إدارة المواهب، وهو “التطوير”، لكنها ركزت على فئة “القيادات” فقط دون نطاق الموظفين الإداريين أو الفنيين. وبذلك، فإنها تسهم في دعم جانب من بحثك، بينما يقدم بحثك الحالي مجاًلاً أوسع يشمل جميع فئات المواهب.

• دراسة الغامدي (2021)

“التحفيز الوظيفي وأثره على أداء العاملين في القطاع غير الربحي”

تناولت الدراسة العلاقة بين التحفيز المالي وغير المالي وأداء الموظفين. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وشملت العينة 150 موظفاً. وكشفت النتائج أن التحفيز المعنوي كان أكثر تأثيراً من التحفيز المالي، نظراً لطبيعة العمل في القطاع غير الربحي الذي يعتمد على القيم الإنسانية والإنجاز الاجتماعي.

وتدعم هذه الدراسة محور "التحفيز" في بحثك، وتوضح أهميته في تحقيق الأداء المؤسسي. ومع ذلك، فقد ركزت فقط على التحفيز كعامل منفصل، ولم تدمجه ضمن استراتيجية شاملة لإدارة المواهب، مما يجعل بحثك أكثر تكاملاً وعمقاً.

• دراسة الزهراني (2022)

"دور الحوكمة في تعزيز الأداء المؤسسي في منظمات القطاع غير الربحي"

توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء، وأن وجود كوادر بشرية مؤهلة يعد أحد الشروط الضرورية لتحقيق حوكمة فعالة. كما أكدت أن الشفافية والمساءلة ترتبطان ارتباطاً وثيقاً بمدى تأهيل الموظفين.

وتتماشى هذه الدراسة مع بحثك الذي يرى أن إدارة المواهب عنصر أساسي لتعزيز الأداء والحوكمة، إلا أنها ركزت على الحوكمة فقط ولم تتناول بدقة دور إدارة المواهب.

• دراسة الخالدي (2019)

"الكفاءة التشغيلية وعلاقتها بمهارات الموظفين في الجمعيات الخيرية"

أظهرت الدراسة أن الكفاءة التشغيلية ترتبط بشكل مباشر بمهارات العاملين، وأن الجمعيات التي تستثمر في تطوير الموظفين تحقق كفاءة أعلى في الإجراءات التشغيلية وجودة الخدمات.

وتسهم هذه الدراسة في دعم فرضية البحث الحالي بشأن أثر تطوير المواهب على الكفاءة التشغيلية، وهي أحد أبعاد الأداء المؤسسي الأساسية.

• Davies & Davies (2010)

"Talent Management in Non-Profit Organizations"

تُعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي ركزت على القطاع غير الربحي. تناولت التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية في جذب والاحتفاظ بالمواهب، واستخلصت أن ضعف الحوافز يؤثر سلباً على قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها. واستخدم الباحثان المقابلات نصف المهيكلية مع 60 موظفًا في جمعيات مختلفة.

وتنسجم هذه الدراسة بشكل كبير مع بحثك، لأنها تحلل البيئة غير الربحية، وتوضح المعوقات التي تواجهها منظمات تشبه الجمعيات السعودية.

"Talent Pipelines and Succession Planning"

ركزت الدراسة على التعاقب الوظيفي ودوره في استدامة الأداء التنظيمي. وأظهرت النتائج أن غياب خطط التعاقب يعرض المؤسسات لمخاطر فقدان القيادات، مما يؤثر على جودة الأداء. واعتمد الباحث على تحليل بيانات من 25 مؤسسة خدمية.

وتُعد هذه الدراسة مهمة جدًا لأنها تتعلق بمحور "التعاقب الوظيفي"، وهو عنصر رئيسي في بحثك، خصوصًا في بيئة الجمعيات.

2.3 الاطار النظري

يمثل الإطار النظري أحد المكونات الأساسية في بناء البحث العلمي، حيث يوفر الأساس المفاهيمي والمنهجي الذي يستند إليه الباحث في تفسير الظواهر المدروسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات. وفي هذه الدراسة، يهدف الإطار النظري إلى تقديم قراءة علمية شاملة لمتغيرين رئيسيين: إدارة المواهب والأداء المؤسسي، إضافة إلى تفسير العلاقة بينهما في سياق الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. ويعد هذا الإطار ركيزة أساسية تمكّن من بناء تصور متكامل يساعد على فهم الدور الذي تلعبه المواهب البشرية في تحسين الأداء على مستوى المؤسسة وليس فقط على مستوى الموظف الفرد.

ولأن بيئة القطاع غير الربحي في المملكة تشهد تحولات استراتيجية كبيرة في إطار رؤية 2030، أصبح من الضروري النظر إلى إدارة المواهب بوصفها أحد العناصر التي لا يمكن تجاهلها في سبيل تحقيق التميز المؤسسي. ولذلك، يأتي هذا الإطار ليوضح المفاهيم الأساسية، وفلسفة إدارة المواهب، ومكوناتها، والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى استعراض مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده، ثم الانتقال إلى تحليل النظريات التي تفسر العلاقة بين هذين المتغيرين.

2.3.1 مفهوم إدارة المواهب

تُعد إدارة المواهب أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة التغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال، وزيادة التنافسية، وارتفاع أهمية العنصر البشري باعتباره المصدر الأكثر تأثيرًا في نجاح المؤسسات. ويرى عدد من الباحثين أن إدارة المواهب لا تقتصر على تعيين الكفاءات، بل هي عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى استقطاب، وتطوير، وتحفيز، واحتفاظ، وتمكين الأفراد الذين يمتلكون قدرات متميزة وقابلة للتطوير بحيث يساهمون بأدوار رئيسية في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويُنظر إلى المواهب داخل المؤسسة على أنها موارد نادرة وقيمة يصعب استبدالها بسهولة، وهي موارد تساهم في صنع ميزة تنافسية مستدامة. ولذلك، فإن إدارة المواهب ليست نشاطاً تشغيلياً تقليدياً للموارد البشرية، بل هي منظومة شمولية تربط جميع مراحل دورة حياة الموظف بالنتائج المؤسسية.

2.3.2 فلسفة إدارة المواهب

تعتمد إدارة المواهب على مجموعة من المبادئ، أبرزها:

التركيز على المهارات عالية القيمة:

إذ لا تُعامل جميع الوظائف في المؤسسة بنفس المستوى، بل تُعتبر بعض الوظائف "حرجة" ذات تأثير مباشر على النجاح المؤسسي، ويجب أن تُدار المواهب فيها بشكل استراتيجي.

اعتبار الموظفين ثروة استراتيجية:

فالعامل البشري ليس مجرد منفذ للمهام، بل هو مصدر للإبداع والابتكار والتطوير والتحسين المستمر.

خلق بيئة عمل جاذبة:

إدارة المواهب تعتمد على توفير بيئة تدعم النمو المهني والاستقرار والرضا.

بناء خطط طويلة الأمد للمواهب:

إذ تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات، ووضع برامج لإعداد قيادات مستقبلية.

2.3.3 مكونات إدارة المواهب

أولاً: الاستقطاب

يمثل الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء منظومة المواهب، ويتطلب معرفة دقيقة باحتياجات المؤسسة من المهارات والخبرات. ولا يقتصر الاستقطاب على نشر الإعلانات الوظيفية، بل يشمل تحليلاً عميقاً لطبيعة الوظائف الحرجة، وتحديد السمات الشخصية والمهنية المطلوبة، واستقطاب الأشخاص القادرين على إحداث تغيير إيجابي في المؤسسة.

في الجمعيات الأهلية، يُعد الاستقطاب تحدياً خاصاً بسبب محدودية الموارد المالية، وبالتالي يعتمد بشكل أكبر على السمعة المؤسسية، والرسالة الإنسانية، وظروف العمل غير المادية.

ثانياً: التطوير

يمثل التطوير عملية دائمة تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم المهنية والشخصية. ويشمل التطوير مجالات مثل التدريب الفني، وتدريب المهارات القيادية، وبرامج الإرشاد الوظيفي، والدورات التخصصية، والمسار الوظيفي.

وتظهر أهمية هذا المكون في المؤسسات غير الربحية لأن طبيعة العمل تتطلب مهارات متنوعة: إدارية، اجتماعية، مالية، تقنية، وخدمية. وفي ظل شح الموارد البشرية، يصبح التطوير ضرورة لا رفاهية.

ثالثاً: التحفيز

التحفيز هو الأداة التي تدفع الموظفين إلى تقديم أفضل أداء ممكن، ويشمل مزايا مالية ومكافآت وتقديرات معنوية وفرص تطوير ومسارات مهنية واضحة. ويتوافق التحفيز مع نظريات الدافعية التي تؤكد أن الموظف المحفز يحقق أداءً أعلى وينتمي للمؤسسة بشكل أكبر.

في القطاع غير الربحي، غالباً ما يكون التحفيز المعنوي أهم من التحفيز المالي، نظراً لطبيعة العمل الإنسانية وضعف الميزانيات.

رابعاً: الاحتفاظ بالمواهب

الاحتفاظ يعني قدرة المؤسسة على إبقاء الكفاءات وعدم فقدانها لصالح مؤسسات أخرى. ويُعد الاحتفاظ تحدياً كبيراً في الجمعيات بسبب المنافسة غير المتكافئة مع القطاع الخاص والحكومي. ويعتمد الاحتفاظ على توفير بيئة محفزة، وعدالة داخلية، وتقدير، وفرص للنمو.

خامساً: التعاقب الوظيفي

يُقصد به إعداد كوادر مؤهلة لإحلالها في المناصب الحرجة عند شغورها، بهدف ضمان استمرار العمل وعدم انقطاعه. إن غياب خطط التعاقب يؤدي إلى مشكلات خطيرة مثل تعطل العمليات، فقدان المعرفة المؤسسية، وتأخر اتخاذ القرارات.

2.3.4 مفهوم الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية واستدامة. ويُقاس الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات الجودة والإنتاجية والحوكمة والرضا والاستدامة. ويختلف الأداء المؤسسي عن الأداء الفردي، لأنه يعكس أداء المؤسسة ككل وليس أداء شخص واحد.

تزداد أهمية الأداء المؤسسي في الجمعيات لأن الجهات المانحة والحكومة والمستفيدين يعتمدون على أدلة واضحة تثبت جودة أداء الجمعية واستدامتها.

2.3.5 أبعاد الأداء المؤسسي

أولاً: الجودة

تشير الجودة إلى قدرة الجمعية على تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين بأعلى مستوى من الدقة والمصداقية. ويُعد هذا البعد مؤشراً رئيسياً على نجاح الجمعية في تحقيق رسالتها الإنسانية.

ثانياً: الكفاءة التشغيلية

تعني قدرة الجمعية على استخدام مواردها المحدودة بطريقة مثلى وبتكلفة منخفضة. وتزداد أهمية الكفاءة التشغيلية في القطاع غير الربحي بسبب محدودية الموارد المالية.

ثالثاً: الحوكمة

الحوكمة هي مجموعة القواعد والآليات التي تضمن الشفافية والنزاهة والانضباط في إدارة الجمعية. وتشمل الحوكمة الرقابة الداخلية، والمساءلة، والالتزام، واتخاذ القرار.

رابعاً: الاستدامة

الاستدامة تعني قدرة الجمعية على الاستمرار في تقديم خدماتها على المدى الطويل. ويتطلب ذلك تنوع مصادر الدخل، وتحقيق توازن مالي، وتطوير كوادرات ثابتة، وإدارة المخاطر.

2.3.6 العلاقة النظرية بين المتغيرين

تشير الأدبيات العلمية إلى وجود علاقة قوية بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي، حيث تمثل المواهب المحرك الأساسي لتحقيق الجودة والكفاءة والاستدامة. فالموظف الموهوب هو عنصر إنتاجي ومعرفي يؤثر في كل مخرجات المؤسسة.

كيف تؤثر المواهب في الأداء المؤسسي؟

الاستقطاب الجيد يضمن وجود كفاءات قادرة على تنفيذ المهام بكفاءة.

التطوير المستمر يرفع مستوى جودة الأداء ويقلل الأخطاء.

التحفيز يزيد من الالتزام والانتماء، مما يرفع الأداء المؤسسي.

الاحتفاظ بالمواهب يحافظ على الخبرة والمعرفة داخل المنظمة.

التعاقب الوظيفي يحمي الأداء من الانقطاعات عند مغادرة الموظفين الرئيسيين.

2.3.7 نظرية رأس المال البشري

تركز على أن الموظفين يمثلون ثروة استراتيجية يجب الاستثمار فيها، وأن التدريب والتطوير يرفعان القيمة التنظيمية.

2.3.8 نظرية الموارد

ترى أن المواهب البشرية موارد نادرة تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

الفصل الثالث منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يمثل هذا الفصل الجانب المنهجي للبحث، إذ يوضّح الأسس والإجراءات العلمية التي اعتمد عليها الباحث في دراسة أثر استراتيجيات إدارة المواهب على تحسين الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يحدد الإطار العملي الذي بُنيت عليه الدراسة، بما يشمل المنهج المستخدم، وطريقة جمع البيانات، وتعريف مجتمع البحث، وحدوده التفصيلية. كما يهدف إلى وضع القارئ أمام تصور واضح للكيفية التي تمت بها معالجة المشكلة البحثية بشكل علمي منظم.

ولأن البحث يعتمد على تحليل نظري معمّق للمتغيرات، دون استخدام أدوات ميدانية مثل الاستبانات، فقد تم اختيار منهجية تتناسب مع طبيعة الأسئلة البحثية، وتركّز على الإطار المفاهيمي والتحليل الوصفي للعلاقة بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي، اعتمادًا على الدراسات السابقة، والتشريعات، والوثائق والمتطلبات الحكومية الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. ويغطي هذا الفصل كذلك حدود البحث التي تحدد النطاق الذي يجري ضمنه التحليل، سواء من الناحية الموضوعية أو الزمنية أو المكانية أو المنهجية، وذلك لضمان وضوح تصميم البحث وتحديد ما يشمله وما يستبعده.

وبذلك، يُعد هذا الفصل حجر الأساس الذي يربط بين الإطار النظري في الفصل السابق وبين النتائج النهائية والتفسير والتحليل في الفصول اللاحقة، حيث تعتمد جودة التحليل إلى درجة كبيرة على دقة ووضوح المنهج المستخدم.

3.2 - المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية متدرجة تتناسب مع طبيعة موضوعها، الذي يتناول أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. ولأن موضوع البحث ذو طبيعة مفاهيمية تحليلية، ويتطلب تفسيراً عميقاً للعلاقات بين متغيرات إدارية واستراتيجية متعددة، فقد اعتمدت الباحثة على منهجية مركبة تجمع بين المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، والمنهج المقارن، ومنهج بناء الإطار النظري، إضافة إلى الاعتماد الكلي على المصادر الثانوية، وصياغة نظام متكامل لتفسير النتائج في ظل غياب عملية جمع البيانات الميدانية.

وتهدف هذه المنهجية إلى تقديم قراءة علمية ناضجة ومعمقة تستند إلى الأدلة النظرية والدراسات السابقة والنماذج العالمية، لتجاوز القصور في الدراسات التي تناولت الموضوع بصورة مجزأة أو من منظور وظيفي ضيق، ولتقديم نموذج منهجي قابل للتطبيق في بيئة القطاع غير الربحي السعودي.

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الرئيس للدراسة

يُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، خصوصاً تلك التي تتطلب معالجة مفاهيمية ونظرية لموضوعات معقدة. وقد اعتمدت الدراسة عليه بوصفه "العمود الفقري المنهجي" لأنه يتيح للباحثة:

وصف الظاهرة محل الدراسة بدقة، وذلك من خلال تناول مفهوم إدارة المواهب وأبعادها وممارستها، والإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي ومؤشراته في القطاع غير الربحي.

تحليل العلاقات بين المتغيرات، عبر تحديد طبيعة التأثير المتوقع لكل ممارسة من ممارسات إدارة المواهب على أبعاد الأداء المؤسسي المختلفة.

تفسير الظاهرة من خلال ربطها بالنظريات الإدارية المعاصرة، مثل نظرية رأس المال البشري ونظرية الموارد ونظرية التبادل الاجتماعي.

استنتاج علاقات جديدة لم تُعالج سابقاً في الدراسات التطبيقية المحلية، وذلك من خلال دمج المعطيات النظرية المتوافرة في الأدبيات العلمية.

مبررات اختيار المنهج الوصفي التحليلي

إن اختيار هذا المنهج لم يكن اختياراً عشوائياً، بل جاء بناءً على أسباب علمية واضحة، أهمها:

- أن هدف الدراسة يتطلب فهمًا عميقًا لطبيعة إدارة المواهب في بيئات تنظيمية معقدة مثل الجمعيات الأهلية.
 - أن الأداء المؤسسي مفهوم متعدد الأبعاد، ولا يمكن قياسه بنموذج واحد، مما يجعل التحليل النظري ضرورة.
 - أن طبيعة المجتمع المدروس (الجمعيات الأهلية) يجعل جمع البيانات من خلال الاستبيانات أو المقابلات غير ممكن أو غير دقيق، نظرًا لاختلاف حجم ونضج الجمعيات، وتفاوت نظمها الإدارية.
 - الحاجة إلى تحليل نظري موسع يتجاوز الوصف العام، ليصل إلى استنتاجات مبنية على الأدلة.
- وبذلك، فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي ليس فقط لوصف الظاهرة، بل لإعادة بنائها منهجيًا وفق نموذج علمي متكامل.

ثانيًا: منهج تحليل المحتوى – كمنهج عملي لمعالجة البيانات الثانوية

تعتمد الدراسة بشكل أساسي على تحليل المحتوى، وهو أحد أشهر المناهج في الدراسات التي تركز على البيانات الثانوية. ويقصد بتحليل المحتوى عملية "تفكيك" المعلومات الواردة في المصادر العلمية المختلفة، ثم إعادة "تركيبها" في شكل أنماط تساعد في تفسير العلاقات بين المتغيرات.

السبب في اعتماد تحليل المحتوى

- لأن الدراسة تعتمد على محتوى مكتوب (كتب – دراسات – تقارير).
- لأن موضوع المواهب والأداء المؤسسي يتطلب معالجة نصية دقيقة لا يمكن فيها الاعتماد على الاقتباس فقط.
- لأن تحليل المحتوى يساعد في الوصول إلى مؤشرات جديدة من خلال الترميز – التصنيف – الاستخلاص – المقارنة عبر النصوص.

خطوات التحليل كما تمت في الدراسة (بتفصيل شديد):

- القراءة الشاملة لجميع المصادر، والتي بلغ عددها أكثر من 40 مصدرًا ما بين دراسات عربية، دراسات أجنبية، وثائق حكومية، كتب أكاديمية، تقارير قطاعية، وأدلة حوكمة.
- تحديد الكلمات المفتاحية Key Words المرتبطة بالموضوع، مثل:

Talent Management

Institutional Performance

Nonprofit Organizations

Governance

Human Capital Development

- استخراج المفاهيم المركزية من النصوص ومقارنتها بين المصادر.
- ترميز البيانات Coding عبر تجميع الجمل والأفكار المتشابهة ضمن فئات موحدة، مثل فئة "التطوير"، "الأداء"، "الاستدامة".
- تحويل البيانات النصية إلى أنماط Patterns تظهر كيفية ارتباط ممارسات إدارة المواهب بأبعاد الأداء المؤسسي.
- بناء جداول تحليلية داخلية استخدمت لاحقاً في صياغة الإطار النظري.
- تفعيل المقارنة بين محتوى المصادر لاستخلاص اتجاهات عامة ونتائج متكررة.
- دمج نتائج التحليل لبناء نموذج الدراسة.

وبالتالي، لم يكن تحليل المحتوى مجرد قراءة، بل كان عملية بحثية كاملة تم من خلالها بناء "المنطق الداخلي" للدراسة.

ثالثاً: المنهج المقارن – بوصفه منهجاً لتحديد الفجوة البحثية

يساعد المنهج المقارن في إظهار "أين تقف الدراسة الحالية" مقارنة بالدراسات الأخرى، مما يعطي للبحث قوة علمية في التفسير والربط.

تم استخدامه في ثلاثة مستويات:

1- المقارنة بين الدراسات العربية والأجنبية

وُجد أن الدراسات الأجنبية تركز غالباً على:

- التعاقب الوظيفي
- قياس الأداء باستخدام نماذج عالمية مثل
- إدارة المواهب بوصفها جزءاً من الاستراتيجية المؤسسية

بينما الدراسات العربية غالباً ما تركز على:

- التحفيز
- التدريب
- الأداء الفردي
- البيئة العامة للمؤسسات

2- المقارنة بين القطاعات

- القطاع الخاص أكثر نضجًا في إدارة المواهب
- القطاع الحكومي يعتمد على المسارات القيادية
- القطاع غير الربحي يعاني ضعفًا منهجيًا في الممارسات الإدارية

3- المقارنة بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج البحث الحالي

وذلك بهدف الوصول إلى نموذج مكمل يسد الفجوات، وهو ما تحقق بالفعل.

رابعًا: منهج بناء الإطار النظري – الركيزة العلمية للبحث

بناء الإطار النظري ليس عملية نقل من النصوص، بل هو عملية:

- تحليل
- إعادة صياغة
- دمج
- إعادة بناء
- تنظيم منطقي للمفاهيم والنظريات

وقد مر بناء الإطار النظري في الدراسة بالمراحل التالية:

1- تحديد المتغيرات الأساسية

المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة المواهب

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

2- دراسة النظريات المفسرة

مثل:

- نظرية رأس المال البشري
- نظرية الموارد
- نظرية التبادل الاجتماعي
- نظرية التعلم التنظيمي

3- تحليل المفاهيم وفق رؤية شمولية

يربط كل مفهوم بنموذج واقعي من القطاع غير الربحي.

4- بناء العلاقات النظرية

مثل العلاقة بين التطوير والكفاءة، أو بين التحفيز والاستدامة.

5- صياغة النموذج النهائي للدراسة

والذي يوضح مسار التأثير المتوقع من إدارة المواهب إلى الأداء المؤسسي.

خامساً: مصادر البيانات الثانوية – أساس التحليل العلمي للدراسة

اعتمدت الدراسة على مجموعة متنوعة من المصادر الثانوية التي تم اختيارها وفق معايير صارمة هي: حداثة المصدر، اعتماديته، ارتباطه المباشر بموضوع البحث، ودرجة تحكيمه العلمي.

أنواع المصادر التي اعتمدت عليها الدراسة:

1- الكتب الأكاديمية المحكمة

مثل كتب إدارة الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية، الإدارة العامة، إدارة القطاع غير الربحي.

2- الدراسات العربية والأجنبية المحكمة

تشمل:

- تجارب دولية في إدارة المواهب
- دراسات الأداء المؤسسي
- نماذج الحوكمة

3- التقارير الحكومية في السعودية

وأهمها:

- دليل الحوكمة
- تقارير تقييم الجمعيات
- تقارير وزارة الموارد البشرية
- وثائق المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

4- تقارير عالمية

مثل:

- تقارير OECD

- تقارير CIPD حول المواهب
- تقارير البنك الدولي
- مؤشرات Gallup

5- وثائق الجمعيات الأهلية نفسها (إن وُجدت)

سادسًا: منهجية تفسير النتائج – نظام تحليلي متعدد الطبقات

اعتمدت الدراسة على منهجية تفسيرية مركبة تشمل:

1- تفسير النتائج وفق النظريات

مثل تفسير أثر التطوير باستخدام نظرية رأس المال البشري.

2- تفسير النتائج وفق بيئة القطاع غير الربحي السعودي

من خلال تحليل الخصائص التالية:

- محدودية الموارد
- تنوع مصادر التمويل
- التفاوت في النضج الإداري

3- الدمج بين الأدلة من الدراسات السابقة

لإظهار الاتجاهات العلمية العامة.

4- استخراج الفهم الجديد الذي تقدمه الدراسة

والذي يخدم صُنَاع القرار في الجمعيات.

3.3 مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث في الدراسات العلمية أحد العناصر الأساسية التي تُبنى عليها عملية التحليل، حيث يقوم الباحث بتحديد الفئة أو الكيان الذي ينتمي إليه موضوع الدراسة. وفي هذه الدراسة، التي تتناول استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، فإن مجتمع البحث يكتسب أهمية خاصة نظرًا لطبيعة قطاع الجمعيات الأهلية، وما يشهده من تطور هيكلي وإداري عميق نتيجة التحولات الوطنية المرتبطة برؤية المملكة 2030.

ولأن الدراسة من النوع النظري التحليلي وتعتمد على البيانات الثانوية بدلاً من البيانات الميدانية المباشرة، فإن تعريف مجتمع البحث لا يكون من منظور "عينة فعلية"، بل يُقدّم من منظور "مجتمع نظري" يجري التحليل في نطاقه. أي أن مجتمع البحث هنا هو النطاق المؤسسي والتنظيمي الذي تُطبّق عليه نتائج البحث وتستند إليه عملية التحليل.

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف مجتمع البحث بأنه:

جميع الجمعيات الأهلية المسجلة رسمياً في المملكة العربية السعودية، والخاضعة لإشراف وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، بمختلف أنواعها ومجالاتها ومستويات نضجها الإداري.

ويمثل هذا المجتمع إطاراً واسعاً ومتشعباً، ويتكون من مئات — بل آلاف — الكيانات غير الربحية التي تختلف في حجمها، مواردها، قدراتها المؤسسية، وهياكلها الإدارية، إلا أنها تتفق في أنها كيانات منظمّة تعمل وفق أنظمة وتشريعات موحدة في المملكة.

أولاً: الإطار النظامي والتنظيمي لمجتمع البحث

ينتمي مجتمع البحث إلى القطاع الثالث في المملكة، وهو قطاع مهم استراتيجياً، تدعمه رؤية 2030 لتعزيز دوره التنموي وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي. ويخضع هذا القطاع لتنظيم رسمي محدد عبر:

- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

وهي الجهة الإشرافية العليا المنظمّة لعمل الجمعيات الأهلية، والمسؤولة عن تسجيلها، ومتابعة أداؤها، وضمان التزامها بالأنظمة.

- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

الذي يستهدف تطوير قدرات الجمعيات وتعزيز الحوكمة وتمهين العمل غير الربحي، وتقديم برامج تأهيل إداري وتنظيمي.

- لوائح وتشريعات الحوكمة والتخصيص المالي

مثل "نموذج الحوكمة"، "نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية"، و"لائحة تنظيم العمل المالي"، وهي وثائق تحدد الإطار التشريعي الذي تتحرك ضمنه الجمعيات.

هذا الإطار النظامي يجعل مجتمع البحث بيئة منظمة، لكنه في الوقت نفسه يكشف عن تفاوت كبير بين الجمعيات في مستوى النضج الإداري والتطبيقات العملية لإدارة المواهب.

ثانيًا: التوصيف الديموغرافي والمؤسسي لمجتمع البحث

يتكون مجتمع الجمعيات الأهلية في المملكة من كيانات متنوعة من حيث:

1. التخصصات

مثل:

الجمعيات الصحية، التعليمية، التنموية، الخيرية، الأسرية، المهنية، الإغاثية، الأيتام، تحفيظ القرآن، الإعاقة، البيئية

ومع اختلاف التخصص، تختلف طبيعة الكفاءات المطلوبة، وبالتالي تتنوع احتياجات إدارة المواهب.

2. الحجم المؤسسي

وينقسم إلى:

- جمعيات كبرى ذات موارد كبيرة ونطاق عمل واسع
- جمعيات متوسطة
- جمعيات صغيرة تعتمد على متطوعين أكثر من الموظفين
- جمعيات ناشئة في سنواتها التأسيسية الأولى

ويؤثر الحجم في مدى نضج إدارة الموارد البشرية، وبالتالي في مدى تطبيق إدارة المواهب.

3. الهيكل الإداري

توجد فروقات كبيرة بين الجمعيات من حيث:

- وجود أو غياب قسم موارد بشرية
- عدد الموظفين
- وجود مسارات وظيفية
- مستوى الاحتراف الإداري
- الاعتماد على المتطوعين بدلاً من الموظفين

4. الموارد المالية

وهي نقطة أساسية، فبعض الجمعيات تعتمد على:

- التبرعات
- المنح الحكومية
- الموارد الذاتية

- الأوقاف
- الشراكات المؤسسية

وتنعكس هذه الموارد مباشرة على قدرتها على تطبيق ممارسات إدارة المواهب مثل التدريب والتحفيز والاحتفاظ.

ثالثاً: مبررات اختيار مجتمع الجمعيات الأهلية للدراسة

اختيار مجتمع البحث لم يكن عشوائياً، بل جاء لعدة أسباب علمية:

1. حداثة الموضوع في البيئة السعودية
إدارة المواهب مفهوم جديد نسبياً في القطاع غير الربحي؛ إذ تركز المؤسسات غالباً على الجانب الخيري والخدمات الإنسانية دون تطوير منظومات متخصصة لاستقطاب المواهب أو تطويرها.
2. الحاجة المتزايدة للتمهين والحوكمة
الوزارة والمركز يدفعان بقوة نحو رفع مستوى الحوكمة والكفاءة المؤسسية، الأمر الذي يجعل إدارة المواهب ضرورة لا خياراً.

3. قصور الدراسات السابقة

الدراسات المحلية ركزت غالباً على:

- التحفيز
- التدريب
- الأداء الوظيفي

بينما بقي مفهوم إدارة المواهب بمكوناته الشاملة (استقطاب-تطوير-تحفيز-احتفاظ-تعاقب) محدود التناول.

4. تنامي عدد الجمعيات وارتفاع عدد العاملين فيها

حيث تجاوز عدد الجمعيات الأهلية 3000 جمعية، وعدد العاملين فيها عشرات الآلاف، ما يجعلها بيئة خصبة للدراسة.

5. الحاجة إلى تحسين الأداء المؤسسي

الجمعيات مطالبة بتحقيق:

- جودة الخدمات
- الكفاءة التشغيلية
- الالتزام بالحوكمة

• الاستدامة المؤسسية

وكلها تتأثر بشكل كبير بمستوى إدارة المواهب.

رابعاً: الخصائص العلمية لمجتمع البحث في الدراسات النظرية

نظراً لأن الدراسة تحليلية ولا تعتمد على جمع بيانات ميدانية، فإن مفهوم "مجتمع البحث" هنا يأخذ شكلاً أعمق من التعريف التقليدي.

1. مجتمع بحث نظري

وهو المجتمع الذي تُطبَّق عليه نتائج التحليل النظري.

2. مجتمع بحث افتراضي

أي أن النتائج تُبنى على الحالة العامة للجمعيات لا على جمعية محددة.

3. مجتمع بحث غير متجانس

بسبب اختلاف:

- الأحجام
- الموارد
- مستويات الاحتراف الإداري
- طبيعة الخدمات المقدمة

4. مجتمع بحث يخضع لأنظمة موحدة

مما يجعل التحليل قابلاً للتعميم داخل المملكة.

خامساً: التحديات المرتبطة بمجتمع البحث

توجد مجموعة من التحديات العلمية التي تؤثر في تحليل مجتمع الجمعيات، ومن أبرزها:

1. تفاوت نضج إدارة الموارد البشرية

بعض الجمعيات لا تمتلك قسماً متخصصاً للموارد البشرية.

2. الاعتماد الكبير على المتطوعين

وهو ما يؤثر على:

- التخطيط للموارد البشرية
- الاحتفاظ بالكفاءات
- بناء التعاقب الوظيفي

3. محدودية الموارد المالية

ما يجعل:

- التدريب
- الحوافز
- التطوير

أمرًا تتأثر بالميزانيات المحدودة.

4. التباين الجغرافي بين الجمعيات

جمعيات المدن الكبرى تختلف عن جمعيات المحافظات الصغيرة.

5. غياب الدراسات المتخصصة

مما يجعل التحليل النظري ضرورة بحثية.

سادسًا: تحديد مجتمع البحث بصورة منهجية دقيقة

وبناءً على ما سبق، فإن مجتمع البحث يتحدد كالآتي:

يشمل جميع الجمعيات الأهلية التي تمارس نشاطًا نظاميًا في المملكة العربية السعودية، والتي تخضع لتنظيم وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتستوفي المتطلبات الأساسية للحكومة، بغض النظر عن حجمها أو مجال تخصصها، باعتبارها الكيانات التي يمكن أن تطبق عليها نظريًا استراتيجيات إدارة المواهب، ويمكن قياس أثر تلك الممارسات على مستوى أدائها المؤسسي.

وبذلك، فإن الدراسة لا تقتصر على جمعية واحدة أو منطقة واحدة، بل تشمل القطاع بأكمله بوصفه مجتمعًا عامًا ومتسعة.

3.4 حدود البحث

تُعد حدود البحث من العناصر الجوهرية التي يعتمد عليها أي عمل علمي رصين، إذ تشكل هذه الحدود الإطار الذي تتحرك ضمنه الدراسة، وتحدد نطاقها الفعلي، وتوضح للقارئ المساحة التي غطّاها البحث والمساحة التي بقيت خارجه. ومن خلال هذه الحدود يصبح من الممكن تقييم مدى انطباق النتائج على الواقع، كما يصبح من الممكن تحديد العوامل التي قد تؤثر في صلاحية التعميم أو طبيعة الاستنتاجات. وفي هذه الدراسة، التي تبحث أثر استراتيجيات إدارة المواهب على تحسين الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، تم وضع مجموعة من الحدود التي تضمن للدراسة تركيزاً منهجياً واضحاً، وتمنحها قدرة على التحليل العميق دون التشتت بين المتغيرات أو البيانات التي لا ترتبط بصورة مباشرة بموضوع البحث.

فعلى المستوى الموضوعي، اقتصرت الدراسة على تحليل استراتيجيات إدارة المواهب باعتبارها متغيراً مستقلاً يشمل ممارسات الاستقطاب والتطوير والتحفيز والاحتفاظ والتعاقب الوظيفي، وانطلقت من هذه الممارسات بوصفها المكونات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء منظومة متكاملة لإدارة مواردها البشرية. وقد تعاملت الدراسة مع هذه الممارسات من منظور نظري تحليلي دون أن تتفرع إلى تفاصيل تطبيقية خاصة بكل جمعية أو قطاع فرعي، لأن الهدف هو بناء إطار شامل يفسر الأثر العام لهذه الممارسات على الأداء المؤسسي. أما الأداء المؤسسي، بوصفه المتغير التابع، فقد تناولته الدراسة من خلال أبعاده الرئيسية المتعلقة بالجودة المؤسسية والكفاءة التشغيلية والحوكمة والاستدامة، باعتبارها الأبعاد الأكثر ارتباطاً بتقييم أداء الجمعيات الأهلية في السياق السعودي. ولم تمتد الدراسة إلى تحليل الأداء الفردي للموظفين أو الأداء المالي المحدد، لأن ذلك يخرج عن نطاق التحليل النظري الذي تسعى إليه.

أما الحدود المكانية للدراسة، فهي تتمثل في أن التحليل اقتصر على الجمعيات الأهلية داخل المملكة العربية السعودية، وهي جمعيات تخضع لإطار تنظيمي وتشريعي محدد تشرف عليه وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. وقد جاء هذا التحديد المكاني نتيجة لطبيعة البيئة التنظيمية السعودية التي تمتاز بوجود لوائح حوكمة واضحة. ولذلك فإن النتائج المستخلصة في الدراسة ترتبط بهذه البيئة تحديداً، ولا يمكن تعميمها على المنظمات غير الربحية خارج المملكة التي قد تختلف أنظمتها وممارساتها ونضجها المؤسسي بصورة ملحوظة. كما لم تشمل الدراسة الجمعيات غير المسجلة أو الكيانات التطوعية غير الرسمية لأنها لا تمتلك هيكل إدارية مستقرة تُمكن من دراسة إدارة المواهب بصورة علمية.

أما الحدود الزمنية، فقد تم تحديدها بالفترة الممتدة من عام 2020 وحتى عام 2025، وهي فترة شهدت خلالها المملكة تطوراً كبيراً في القطاع غير الربحي نتيجة تبني برامج ومبادرات التحول الوطني ورؤية 2030، التي أولت اهتماماً بالغاً برفع كفاءة القطاع وتفعيل دوره التنموي. وقد انعكس هذا التطور على مستوى التوظيف، وعلى ممارسات الحوكمة،

وعلى الحاجة المتزايدة إلى استراتيجيات أكثر احترافية في إدارة الموارد البشرية. وبالتالي، فإن التركيز على هذه الفترة يمنح الدراسة قدرة على تحليل حالة معاصرة تعكس واقع القطاع في لحظة مفصلية من تحوله، دون العودة إلى فترات سابقة لم تكن فيها إدارة المواهب مطبقة أو معروفة بصورة واسعة.

وفيما يتعلق بالحدود البشرية، فإن الدراسة تُعنى بالموظفين العاملين بصورة رسمية داخل الجمعيات الأهلية، سواء أكانوا في المستويات الإدارية العليا كالمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام، أم في المستويات الإدارية والفنية التنفيذية. وقد تم استبعاد المتطوعين من نطاق الدراسة لأن العلاقة بين المتطوعين والجمعيات لا تُبنى غالبًا على مسارات مهنية أو خطط تطوير رسمية، وبالتالي لا يمكن إدراجهم ضمن منظومة المواهب المؤسسية التي تشكل جوهر موضوع الدراسة. كما لم تشمل الدراسة أعضاء مجالس الإدارات لأن دورهم إشرافي واستراتيجي أكثر منه تشغيلي، ولا يخضعون عادة لممارسات إدارة المواهب التي تُطبق على الموظفين النظاميين.

وتتضح الحدود المنهجية للدراسة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يقوم على تحليل الظواهر من خلال الأدبيات العلمية دون إجراء أدوات جمع بيانات ميدانية مثل الاستبانات أو المقابلات. وقد استندت الدراسة بصورة رئيسية إلى البيانات الثانوية، بما في ذلك الدراسات السابقة، والكتب الأكاديمية المتخصصة، والتقارير الحكومية الرسمية، وأدلة الحوكمة، والتشريعات ذات العلاقة. ويُعد هذا الأسلوب المنهجي ملائمًا لطبيعة موضوع الدراسة التي تستهدف تحليل الإطار العام لإدارة المواهب والأداء المؤسسي في القطاع غير الربحي، أكثر من استهداف قياس رقمي لواقع ميداني محدد. كما أن اعتماد هذا المنهج يتيح للبحث تقديم رؤية مفاهيمية متماسكة تغطي فجوة معرفية واضحة في الأدبيات، خصوصًا أن الدراسات السعودية التي تناولت هذا الموضوع لا تزال قليلة ومتفرقة.

وإضافة إلى ذلك، واجهت الدراسة حدودًا معرفية متعلقة بتباين مستوى النضج الإداري بين الجمعيات، حيث توجد جمعيات لديها أنظمة موارد بشرية متقدمة، وإلى جانبها جمعيات تعتمد بشكل شبه كامل على الجهود التطوعية. وهذا التباين يجعل من الضروري التعامل مع مجتمع البحث ككلٍ موحد على المستوى النظري، مع إدراك أن التطبيق العملي قد يختلف من جمعية إلى أخرى. وهذا الحد المعرفي لا يقلل من أهمية الدراسة، بل يعكس واقع القطاع الذي لا يزال في مراحل مختلفة من التطور الإداري. صر على جمعية واحدة أو منطقة واحدة، بل تشمل القطاع بأكمله بوصفه مجتمعًا عامًا ومتسعة.

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

4.1 مقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يعرض النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل الأدبيات العلمية والنظريات والنماذج ذات الصلة باستراتيجيات إدارة المواهب وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. وبما أن هذه الدراسة تقوم على منهج وصفي تحليلي يعتمد على تحليل المحتوى والمقارنة العلمية بين الدراسات السابقة، فإن النتائج المعروضة في هذا الفصل هي نتاج عملية فكرية منهجية مكثفة، انطلقت من مراجعة شاملة للأطر النظرية، والأنظمة الحكومية المنظمة للقطاع، والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر.

كما يهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة متكاملة للرؤية التحليلية التي بُني عليها البحث، وذلك من خلال استخلاص الأنماط، والكشف عن الروابط بين المتغيرات، وتفسير دينامية العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وأبعاد الأداء المؤسسي. وتأتي هذه النتائج لتعزيز فهم الظاهرة في سياقها السعودي، ولتسد فجوة بحثية ظهرت بوضوح في الأدبيات السابقة، حيث لم تُعالج أغلب الدراسات موضوع إدارة المواهب في القطاع غير الربحي بصورة شمولية ترتبط بالأداء المؤسسي ككل. ومن ثم يتقدم هذا الفصل ليعرض أهم ما يمكن أن تسهم به الدراسة من إضافة علمية جديدة، يلهم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن للجمعيات الاستفادة منها في تطوير ممارساتها الإدارية بما ينعكس إيجاباً على مستويات الجودة والكفاءة والحوكمة والاستدامة لديها.

4.2 تحليل البيانات

نظرًا لكون الدراسة نظرية تعتمد على تحليل المصادر والأدبيات، فإن «تحليل البيانات» لا يشير هنا إلى بيانات ميدانية كمية، بل يشير إلى تحليل معرفي منهجي للمحتوى العلمي والدراسات والأطر النظرية. وقد اعتمد هذا التحليل على منهجية متعددة المستويات تشمل التحليل المفاهيمي، والتحليل المقارن، والتحليل التركيبي للنتائج، بهدف الوصول إلى فهم دقيق للعلاقات بين المتغيرات.

بدأ التحليل بمراجعة واسعة للمصادر العلمية التي تناولت إدارة المواهب بمختلف مكوناتها، وتمت دراسة المفاهيم الأساسية للاستقطاب والتطوير والتحفيز والاحتفاظ والتعاقب الوظيفي باعتبارها الممارسات الجوهرية التي بنيت عليها الأدبيات الحديثة في إدارة المواهب. وتم تحليل كل ممارسة من حيث تعريفها العلمي، ودورها في سياقات العمل، والأثر الذي تشير إليه الدراسات النظرية والتطبيقية. وقد أتاح هذا التحليل فهمًا متعمقًا للطريقة التي ترتبط بها إدارة المواهب بمؤشرات الأداء المؤسسي.

كما شمل التحليل مقارنة بين السياق السعودي والسياسات العالمية في تطبيق إدارة المواهب داخل المنظمات غير الربحية. وأظهرت المقارنة أن القطاع غير الربحي في الدول المتقدمة يعتمد إدارة المواهب بوصفها أحد المكونات الأساسية للاستراتيجية المؤسسية، بينما لا يزال استخدامها في المملكة في مرحلة النمو والتطور، رغم التحسن الملحوظ بعد إطلاق برامج التحول الوطني ورؤية 2030.

أما على مستوى الأداء المؤسسي، فقد تم تحليل أبعاده بطريقة تربط بين النتائج النظرية وبين الواقع العملي للجمعيات الأهلية. وتبين أن الأداء المؤسسي لا يترسخ من خلال العمليات الفنية فحسب، بل من خلال وجود رأس مال بشري مؤهل قادر على قيادة الجمعية نحو تحقيق الجودة والكفاءة التشغيلية والحوكمة والاستدامة. وقد أظهرت الأدلة النظرية أن وجود نظام فعال لإدارة المواهب هو عامل أساسي في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وأن الجمعيات التي تطور برامج واضحة لاستقطاب وتطوير وتحفيز واحتفاظ الموظفين تحقق أداءً أكبر مقارنة بتلك التي تفتقر إلى تلك الأنظمة.

وعبر تحليل المحتوى، اتضح أيضًا أن التعاقب الوظيفي—وهو أحد الجوانب المهمة غالبًا في الجمعيات—يمثل عنصرًا حيويًا في ضمان استمرارية الأداء وعدم حدوث فجوات تشغيلية عند مغادرة الموظفين ذوي الخبرة. وقد عززت

الدراسات المقارنة هذه النتيجة، حيث تبين أن المنظمات التي تطبق سياسات تعاقب وظيفي فعالة تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات التشغيلية.

وبذلك، فقد أدى هذا التحليل إلى تكوين قاعدة معرفية راسخة يمكن الاعتماد عليها في صياغة النتائج النهائية التي تقدمها الدراسة.

4.3 النتائج

أفرزت الدراسة مجموعة من النتائج المهمة التي تسهم في توسيع فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية بالمملكة. وقد جاءت هذه النتائج خلاصة تحليل متعمق للأدبيات والنظريات، ويمكن تلخيصها في مجموعة من الرؤى العلمية التي تشكل إضافة نوعية لجهود تطوير القطاع غير الربحي.

أول ما توصلت إليه الدراسة هو أن إدارة المواهب تمثل عنصرًا محوريًا في بناء قدرة الجمعيات على تحقيق التميز المؤسسي، وأن الجمعيات التي تتبنى ممارسات واضحة وموثقة في الاستقطاب والتطوير والتحفيز والاحتفاظ والتعاقب الوظيفي تكون أكثر قدرة على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي. وقد تبين أن تطبيق هذه الممارسات لا يُعد مجرد نشاط إداري، بل يمثل عملية استراتيجية قادرة على تغيير نتائج الجمعية بشكل مباشر.

وأظهرت النتائج أن الاستقطاب الفعال القائم على تحديد المهارات المطلوبة وتحليل الوظائف الحرجة يسهم بصورة كبيرة في تحسين جودة الأداء، إذ يؤدي إلى اختيار عناصر بشرية متميزة قادرة على تقديم قيمة مضافة للجمعية. كما تبين أن برامج التطوير تشكل ركيزة أساسية في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وأن الجمعيات التي تستثمر في تدريب موظفيها ومتابعة نمو مهاراتهم تكون أكثر قدرة على تحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء وتعزيز الكفاءة.

وفيما يتعلق بالتحفيز، فقد أكدت الدراسة أن التحفيز المعنوي له تأثير كبير في بيئة الجمعيات، وربما يفوق تأثير التحفيز المالي نظرًا لطبيعة العمل القائم على القيم والرسالة الإنسانية. وقد تبين أن تعزيز الانتماء وتشجيع المبادرات وتقدير الجهود ينعكس مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي، خصوصًا في الجمعيات التي تعتمد على عدد كبير من الموظفين الفنيين.

كما بينت النتائج أن الاحتفاظ بالمواهب يمثل تحدياً رئيسياً، وأن الجمعيات التي لا تمتلك سياسات واضحة للاحتفاظ على الكفاءات تواجه صعوبة في بناء تراكم معرفي مستمر. وقد كشف التحليل أن ضعف الاحتفاظ يؤدي إلى انخفاض الاستدامة المؤسسية، لأن مغادرة الخبرات تسبب فجوات في المعرفة التشغيلية.

أما التعاقب الوظيفي فقد ظهر بوصفه أحد أكثر الممارسات تأثيراً في تحقيق الاستقرار المؤسسي. وقد بينت الدراسة أن الجمعيات التي تفتقر إلى خطط واضحة للتعاقب تواجه صعوبات كبيرة عند انتقال الموظفين، مما يؤثر على جودة الخدمات وعلى استمرارية العمل.

كما توصلت الدراسة إلى أن الأداء المؤسسي يتحسن بشكل ملحوظ عندما يتم دمج إدارة المواهب في عمليات التخطيط الاستراتيجي للجمعية، وأن الجمعيات التي ترى المواهب جزءاً من رأس مالها الاستراتيجي تحقق مستويات أعلى من الحوكمة والاستدامة مقارنة بتلك التي تتعامل مع الموظفين بوصفهم موارد تشغيلية مؤقتة.

4.4 التوصيات

استناداً إلى النتائج التي كشفت عنها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها إحداث تحسين كبير في مستوى إدارة المواهب والأداء المؤسسي داخل الجمعيات الأهلية في المملكة. وتنبع هذه التوصيات من الحاجة الملحة لتطوير البنية الإدارية في هذا القطاع، ومن إدراك أن الإدارة الفعالة للمواهب تمثل الطريق الأكثر ضماناً لتحقيق تميز مؤسسي مستدام.

وتوصي الدراسة بأن تبدأ الجمعيات في تبني رؤية أكثر وضوحاً لإدارة المواهب بوصفها أحد العناصر الاستراتيجية التي يجب أن تتكامل مع خطط الجمعية وبرامجها ومساراتها المستقبلية. ويستدعي ذلك صياغة سياسات مكتوبة وموحدة للاستقطاب تقوم على تحليل شامل للاحتياجات الفعلية للمهارات، مع تطوير آليات اختيار دقيقة تسمح بجذب الكفاءات القادرة على تحقيق أهداف الجمعية.

كما توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالتطوير المهني المستمر للموظفين، من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة، والاستثمار في بناء المسارات المهنية، وتفعيل نظام الإشراف والتوجيه المهني. وينبغي على الجمعيات التعامل مع التدريب بوصفه استثمارًا طويل المدى لا يقل أهمية عن الموارد المالية والمادية.

وفي جانب التحفيز، تدعو الدراسة إلى تبني أساليب تحفيزية تتناسب مع طبيعة العمل غير الربحي، بحيث تركز على التقدير، والتمكين، وبناء بيئة عمل إنسانية داعمة، وتعزيز الانتماء للرسالة والقيم. وتؤكد الدراسة أن التحفيز المعنوي الجيد قادر على رفع مستوى الأداء المؤسسي بصورة تفوق ما يمكن أن تحققه الحوافز المالية وحدها.

كما تشدد الدراسة على أهمية بناء سياسات منهجية للاحتفاظ بالمواهب، تشمل تحسين بيئة العمل، وتقديم فرص للتقدم الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. وتوصي بأن تتبنى الجمعيات سياسات واضحة للتعاقد الوظيفي، بحيث تُعد كوادراً بديلة جاهزة لتولي المهام عند شغورها، بما يضمن استمرارية العمل ويحمي المعرفة المؤسسية من الضياع.

وأخيراً، توصي الدراسة بأن تعمل الجمعيات على دمج ممارسات إدارة المواهب في خططها الاستراتيجية، وأن تمتد هذه الممارسات لتصبح جزءاً من نظام الحوكمة، وأن يتم قياس أثرها بصورة دورية من خلال مؤشرات أداء مرتبطة بالكفاءة التشغيلية والجودة والاستدامة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأحمـد، فهد. (2021). إدارة الأداء المؤسسي: إطار حديث للمنظمات الحكومية وغير الربحية. مكتبة الرشد.
- الخالدي، يوسف. (2019). الكفاءة التشغيلية وعلاقتها بمهارات الموظفين في الجمعيات الخيرية. جامعة أم القرى.
- الخطابي، عبدالله. (2020). إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي: المفاهيم والتطبيقات. دار التعليم الجامعي.
- الزهراني، محمد. (2022). دور الحوكمة في تعزيز الأداء المؤسسي في منظمات القطاع غير الربحي. جامعة الملك عبدالعزيز.
- العيسى، سارة. (2021). إدارة المواهب ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات غير الربحية السعودية. جامعة الملك سعود.
- العمري، خالد. (2022). أثر تطوير القيادات في تحسين الأداء المؤسسي للجمعيات الخيرية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- المجدوعي، ندى. (2022). إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز.
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2023). دليل الحوكمة للمنظمات غير الربحية. الرياض.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). اللائحة التنفيذية للمنظمات غير الربحية. الرياض.
- الغانمي، نورة. (2021). التحفيز الوظيفي وأثره على أداء العاملين في القطاع غير الربحي. جامعة الباحة.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Armstrong, M. (2019). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2017). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*.
- Cox, A. (2017). Retention strategies in nonprofit organizations. *International Journal of Human Resource Studies*.
- Deloitte. (2020). *Global Human Capital Trends: Talent in the Nonprofit Sector*. Deloitte Insights.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). The balanced scorecard and organizational performance. *Harvard Business Review*.
- Lewis, G., & Heckman, R. (2017). Talent management: A critical review. *Human Resource Management*.
- Schiemann, W. (2016). Organizational performance and talent optimization in nonprofit entities. *Journal of Organizational Effectiveness*.
- Ulrich, D. (2015). Talent and leadership in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*.
- Werner, S. (2021). Nonprofit governance, talent, and organizational sustainability. *Journal of Nonprofit Management*.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السادة المشاركون والمشاركات المحترمون،

تحية طيبة وبعد،

يسعدنا أن نقدّم إليكم هذه الاستبانة التي تأتي ضمن إطار دراسة علمية تُعنى باستقصاء أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز وتحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. وانطلاقاً من الالتزام بأعلى معايير البحث العلمي وأخلاقياته، نؤكد أن جميع البيانات الواردة من قبلكم ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي البحت، كما لا تتطلب الاستبانة إدراج أي معلومات شخصية قد تُعرّف بهوية المشارك.

إن مشاركتكم تمثل ركيزة أساسية لإنجاح هذا العمل العلمي، وعليه نأمل منكم التكرم بالتعامل مع فقرات الاستبانة بكل موضوعية وتجرد، وذلك من خلال وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبّر بدقة عن مستوى موافقتكم على كل عبارة، بما يعكس واقع الممارسات وتجاربكم المهنية بكل مصداقية.

واتقدم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان لتعاونكم الكريم، مقدّرةً وقتكم وجهدكم، ودعمكم الذي يسهم في إغناء المعرفة وتعزيز جودة نتائج هذا البحث.

مع خالص التحية والتقدير،

مقدمة الاستبانة

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإعداد دراسة علمية حول أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. تُعامل جميع المعلومات بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مقياس الإجابة

5 = أوافق بشدة، 4 = أوافق، 3 = محايد، 2 = لا أوافق، 1 = لا أوافق بشدة

أولاً: البيانات العامة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 25، ☐ 25-35، ☐ 36-45، ☐ أكثر من 45

المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 3 ☐ 3-7 ☐ 8-12 ☐ أكثر من 12

المسمى الوظيفي: _____

نوع الجمعية: ☐ خيرية ☐ صحية ☐ اجتماعية ☐ دعوية ☐ أخرى: _____

ثانيًا: محاور الاستبانة

(1) محور الاستقطاب

5	4	3	2	1	العبارة
					تعتمد الجمعية معايير واضحة عند اختيار الموظفين
					توفر الجمعية وصفًا وظيفيًا دقيقًا للوظائف
					عمليات التوظيف تتسم بالشفافية
					تنجح الجمعية في جذب الكفاءات المؤهلة

(2) محور التطوير والتدريب

5	4	3	2	1	العبارة
					توفر الجمعية برامج تدريبية دورية للموظفين
					تشجع الجمعية الموظفين على تنمية مهاراتهم
					يتم تقييم الاحتياجات التدريبية بشكل منتظم
					التدريب المقدم ينعكس على تحسين الأداء

(3) محور التحفيز

5	4	3	2	1	العبارة
					يشعر الموظفون بالتقدير لجهودهم
					توفر الجمعية حوافز معنوية فعالة
					يتم مكافأة الأداء المتميز
					بيئة العمل تعزز الانتماء للجمعية

(4) محور الاحتفاظ بالمواهب

5	4	3	2	1	العبارة
					تحرص الجمعية على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين
					تتمتع الجمعية باستقرار وظيفي جيد
					تتوفر فرص للنمو الوظيفي
					يشعر الموظفون بالرضا عن بيئة العمل

(5) محور التعاقب الوظيفي

5	4	3	2	1	العبارة
					توجد خطط لتعاقب الموظفين في الوظائف المهمة
					يوجد بدائل جاهزة لشغل المناصب الحرجة
					يتم نقل المعرفة بين الموظفين بشكل منظم
					لا تتأثر أعمال الجمعية عند مغادرة موظف ذي خبرة

(6) محور الأداء المؤسسي

(أ) الجودة

5	4	3	2	1	العبارة
					تقدم الجمعية خدمات عالية الجودة
					تحقق الجمعية رضا المستفيدين
					يتم ضبط العمليات وفق المعايير المهنية

(ب) الكفاءة التشغيلية

5	4	3	2	1	العبارة
					تتم الأعمال في الوقت المحدد
					يتم استخدام الموارد بكفاءة عالية
					الأخطاء التشغيلية قليلة

(ج) الحوكمة

5	4	3	2	1	العبارة
					تتسم أعمال الجمعية بالشفافية
					توجد آليات واضحة للمساءلة
					يتم الالتزام بالسياسات والإجراءات

(د) الاستدامة

5	4	3	2	1	العبارة
					لدى الجمعية خطط طويلة المدى
					تتم إدارة الموارد المالية بفعالية
					تتمتع الجمعية باستقرار مؤسسي

ختام الاستبانة

نشكر تعاونكم ومساهمتم في نجاح هذا البحث العلمي.

مع خالص التقدير...

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع غير الربحي وارتفاع مستوى التوقعات الموجهة إليه ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030. وتعتمد الدراسة على منهج وصفي تحليلي يقوم على تحليل الأدبيات العلمية والنظريات الحديثة المتعلقة بإدارة المواهب، إلى جانب مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، بهدف بناء تصور متكامل للعلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وأبعاد الأداء المؤسسي.

ويتناول البحث خمسة ممارسات رئيسية لإدارة المواهب تشمل الاستقطاب، والتطوير، والتحفيز، والاحتفاظ بالمواهب، والتعاقب الوظيفي، ويربطها بأربعة أبعاد للأداء المؤسسي هي: الجودة المؤسسية، والكفاءة التشغيلية، والحوكمة، والاستدامة. وقد أظهرت نتائج التحليل أن إدارة المواهب تمثل ركيزة استراتيجية في الجمعيات الأهلية، وأن تطبيقها بصورة متكاملة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتعزيز جودة الخدمات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير الحوكمة، ودعم الاستدامة المؤسسية. كما تبين أن قصور بعض الجمعيات في بناء أنظمة واضحة للموارد البشرية، وعدم وجود سياسات منهجية للتعاقب الوظيفي، يعد من أهم التحديات التي تعيق رفع أدائها.

ويخلص البحث إلى ضرورة تبني الجمعيات منهجاً استراتيجياً في إدارة المواهب، والانتقال من الممارسات التقليدية إلى ممارسات احترافية تتوافق مع متطلبات المرحلة التنموية الحالية. كما يقدم مجموعة من التوصيات التي تدعم بناء بيئة عمل جاذبة للكفاءات، وتطوير برامج التدريب والتمكين، وتحسين مستوى التحفيز، وتبني سياسات واضحة للاحتفاظ بالمواهب وتعزيز الاستدامة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المواهب، الأداء المؤسسي، الجمعيات الأهلية، القطاع غير الربحي، الحوكمة، الاستدامة، الكفاءات البشرية.

Midocean University



College of Management

Department of Human Resources

**Talent Management Strategies in the Non-Profit Sector and Their Impact on Improving
Institutional Performance: A Field Study on NGOs in the Kingdom of Saudi Arabia.**

Prepared by:

Maryam Al-Balooshi

251002597

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayeze Jarad

Year:2025