

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الموارد البشرية



دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الكفاءة التنظيمية

في المنظمات غير الربحية بمحافظة أملج

إعداد الطالب/

محمد برجس عبدالكريم الجبني

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026م

حقوق الطباعة والنشر:

تمتلكها جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني وأعاني على إتمام هذا

البحث.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن، وإلى أعضاء الهيئة التدريسية في

كلية الإدارة، لما قدموه من علم وتوجيه كان له بالغ الأثر في مسيرتي العلمية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى المشرفين على هذا البحث على ما قدموه من

توجيهات وملاحظات علمية قيّمة أسهمت في إتمام هذا البحث وإخراجه بالصورة المرجوة.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى جميع العاملين والمتطوعين في المنظمات غير الربحية

بمحافظة أملج الذين شاركوا في الاستبانة، وقدموا آراءهم وملاحظاتهم بكل تعاون، مما كان

له دور أساسي في إنجاز الجانب الميداني من الدراسة.

كما أتقدم بخالص الامتنان إلى أسرتي وكل من ساندني وشجعني خلال مسيرتي العلمية،

ولكل من أسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز هذا البحث.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعا، وأن يوفقني لما فيه الخير والعلم النافع.

والله ولي التوفيق.

إقرار الباحث

أقر بأن هذا البحث أُعد اعتمادًا على البيانات الفعلية التي جُمعت من أفراد العينة، وأن نتائج التحليل الإحصائي الواردة فيه مستخرجة من ملف الاستجابات الأصلي دون اختلاق بيانات أو تعديل النتائج. كما روعيت سرية بيانات المشاركين، ولم تُعرض أسماءهم في جداول النتائج أو مناقشتها.

اسم الباحث: محمد برجس عبدالكريم الجهني

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الكفاءة التنظيمية في المنظمات غير الربحية بمحافظة أملج، من خلال أربعة أبعاد هي التدريب والتطوير، والاستقطاب، والتوظيف، والحوافز المادية والمعنوية، وتقييم الأداء. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من 313 موظفًا ومتطوعًا. تكونت الأداة من 36 عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي، إضافة إلى البيانات الديموغرافية وسؤالين عن التحديات والمقترحات. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتوسط كلي بلغ 4.255 من 5، وارتفاع مستوى الكفاءة التنظيمية بمتوسط 4.234. وبلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة كاملة 0.985، بما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع. كما ظهرت علاقة موجبة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والكفاءة وفسر نموذج الانحدار المتعدد 85.2% من التباين في الكفاءة. ($r=0.913$ ، $p<0.001$) التنظيمية التنظيمية، وكان تقييم الأداء أقوى متنبئ مستقل، يليه نظام الحوافز ثم الاستقطاب والتوظيف ثم التدريب والتطوير. وتمثلت أبرز التحديات في محدودية الموارد المالية، ونقص الكفاءات البشرية المتخصصة، وعدم وجود نظام واضح للحوافز. أوصت الدراسة بتطوير نظم تقييم الأداء وربطها بالتطوير والحوافز، وبناء خطط تدريب تستند إلى الاحتياجات، وتخصيص وظيفة أو خدمة موارد بشرية مهيئة، وتعزيز الاستقطاب المحلي والتحول الرقمي. وينبغي تفسير النتائج في ضوء طبيعة العينة وارتفاع عدد الإجابات النمطية الثابتة، مع أن تحليل الحساسية أبقى العلاقة الأساسية قوية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الكفاءة التنظيمية، المنظمات غير الربحية، التدريب والتطوير، الاستقطاب والتوظيف، الحوافز، تقييم الأداء، محافظة أملج.

Abstract

This study examined the role of human resource management practices in improving organizational efficiency in nonprofit organizations in Umluj Governorate. A descriptive-analytical design was adopted, and a questionnaire was administered to 313 employees and volunteers. The instrument included 36 five-point Likert items covering training and development, recruitment and selection, material and non-material incentives, performance appraisal, and organizational efficiency. The overall mean for HRM practices was 4.255/5, while organizational efficiency averaged 4.234/5. Internal consistency was high (Cronbach's alpha = 0.985). HRM practices were strongly and positively associated with organizational efficiency ($r = 0.913$, $p < 0.001$), and the multiple regression model explained 85.2% of its variance. Performance appraisal was the strongest independent predictor, followed by incentives, recruitment, and training. The main reported challenges were limited financial resources, shortages of specialized human resources, and unclear incentive systems. The study recommends strengthening performance management, needs-based training, specialized HR capacity, local talent recruitment, and digital HR systems. Results should be interpreted cautiously because the sample was non-probabilistic and 92 responses displayed invariant Likert patterns, although sensitivity analysis retained a strong relationship.

Keywords: human resource management, organizational efficiency, nonprofit organizations, Umluj, performance appraisal.

الفهرس (الفصول)

10	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
15.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
21	الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها
25	الفصل الرابع عرض النتائج وتحليلها
37	الفصل الخامس مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

قائمة الجداول

13	جدول (1): 1.8 حدود الدراسة
18	جدول (2): 2.8 الدراسات السابقة
19	جدول (3): 2.10 النموذج المفاهيمي للدراسة
22	جدول (4): 3.3 أداة الدراسة
23	جدول (5): 3.4 صدق الأداة وثباتها
26	جدول (6): الجنس
26	جدول (7): المؤهل العلمي
27	جدول (8): سنوات الخبرة
27	جدول (9): طبيعة العمل
28	جدول (10): 4.2 النتائج الوصفية لمحاور الدراسة
29	جدول (11): 4.3 ترتيب أبرز العبارات
30	جدول (12): 4.3 ترتيب أبرز العبارات
31	جدول (13): 4.4 اختبار علاقات الارتباط
31	جدول (14): 4.5 تحليل الانحدار المتعدد
32	جدول (15): 4.6 الفروق الديموغرافية
33	جدول (16): 4.7 التحديات
34	جدول (17): 4.8 المقترحات المفتوحة
36	جدول (18): 4.10 خلاصة اختبار الفرضيات
40	جدول (19): 5.6 خطة تنفيذ مقترحة
43	جدول (20): التدريب والتطوير
43	جدول (21): الاستقطاب والتوظيف

44	جدول (22): الحوافز المادية والمعنوية.....
45	جدول (23): تقييم الأداء.....
45	جدول (24): الكفاءة التنظيمية.....
46	جدول (25): ملحق (3): ملخص فحص جودة البيانات.....

قائمة الأشكال

- شكل (1): المؤشرات الرئيسة ومتوسطات محاور الدراسة 20
- شكل (2): ترتيب التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية 34

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة 1.1

تمثل الموارد البشرية العنصر الذي يحول رسالة المنظمة ومواردها المالية والمادية إلى خدمات ونتائج قابلة للقياس. وتزداد أهمية هذا العنصر في المنظمات غير الربحية؛ لأنها تعمل عادةً في ظل موارد محدودة، وتعتمد بدرجات متفاوتة على الموظفين والمتطوعين، وتواجه في الوقت نفسه مطالب متصاعدة بالحوكمة وقياس الأثر وجودة الخدمات. ومن ثم فإن جودة التدريب والاستقطاب والحوافز وتقييم الأداء لا تعد وظائف إدارية منفصلة، بل منظومة مترابطة تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة.

يشهد القطاع غير الربحي السعودي نموًا مؤسسيًا متسارعًا في إطار رؤية السعودية 2030. وتشير التقارير الرسمية إلى تجاوز عدد المنظمات غير الربحية 5,700 منظمة في عام 2024، وارتفاع مساهمة القطاع في الناتج المحلي، مع اهتمام متزايد بالحوكمة وتنمية القوى العاملة. ويجعل هذا التحول دراسة الممارسات الإدارية في المحافظات، ومنها محافظة أملج، ضرورة تطبيقية لفهم العوامل التي ترفع الإنتاجية وجودة الأداء ورضا العاملين وكفاءة استخدام الموارد.

مشكلة الدراسة 1.2

تنبع مشكلة الدراسة من احتمال وجود فجوة بين النمو الكمي للقطاع غير الربحي وبين نضج ممارسات إدارة موارده البشرية. فالمنظمة قد تمتلك رسالة اجتماعية واضحة، لكنها تواجه محدودية التمويل، ونقص المختصين، وضعف تخطيط الموارد البشرية، والاعتماد على المتطوعين، وعدم انتظام تقييم الأداء. وقد يؤدي ذلك إلى ضعف الاستفادة من الكفاءات وتداخل الأدوار وتفاوت جودة الخدمات. لذلك تتمثل المشكلة في الحاجة إلى قياس مستوى الممارسات الفعلية وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية في المنظمات غير الربحية بمحافظة أملج من وجهة نظر الموظفين والمتطوعين.

سؤال الدراسة الرئيس 1.3

ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الكفاءة التنظيمية في المنظمات غير الربحية بمحافظة أملج؟

الأسئلة الفرعية 1.4

ما مستوى التدريب والتطوير في المنظمات محل الدراسة؟

ما مستوى ممارسات الاستقطاب والتوظيف؟

ما مستوى الحوافز المادية والمعنوية؟

ما مستوى ممارسات تقييم الأداء؟

ما مستوى الكفاءة التنظيمية؟

ما طبيعة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والكفاءة التنظيمية؟

هل تختلف تقديرات المشاركين باختلاف الجنس أو المؤهل أو الخبرة أو طبيعة العمل؟

ما أبرز التحديات والمقترحات التطويرية؟

أهداف الدراسة 1.5

تهدف الدراسة إلى قياس مستوى الأبعاد الأربعة لممارسات إدارة الموارد البشرية، وقياس مستوى الكفاءة التنظيمية واختبار العلاقات الارتباطية والأثر التنبؤي للممارسات، والتعرف على الفروق الديموغرافية، ورصد التحديات والمقترحات، وصياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق في منظمات محافظة أملج.

أهمية الدراسة 1.6

الأهمية العلمية 1.6.1

تقدم الدراسة دليلاً محلياً من بيئة المنظمات غير الربحية السعودية، وتجمع في نموذج واحد بين التدريب والاستقطاب والحوافز وتقييم الأداء والكفاءة التنظيمية. كما توفر نتائج كمية قابلة للمقارنة مع الدراسات التي تناولت نظم العمل عالية الأداء ومنظور القدرة والدافعية والفرصة.

1.6.2 الأهمية التطبيقية

توفر النتائج مؤشرات مباشرة لصناع القرار في الجمعيات والمنظمات غير الربحية حول الممارسات الأكثر ارتباطاً بالكفاءة، وتحدد أولويات التحسين في الموارد المالية والكفاءات المتخصصة والتدريب والحوافز وتقييم الأداء.

1.7 فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والكفاءة التنظيمية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتوظيف والكفاءة التنظيمية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والكفاءة التنظيمية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والكفاءة التنظيمية
- تسهم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعةً في تفسير الكفاءة التنظيمية
- توجد فروق في تقديرات الممارسات والكفاءة تبعاً لبعض الخصائص الديموغرافية

1.8 حدود الدراسة

جدول (1): 1.8 حدود الدراسة

الحد	التحديد
الموضوعي	التدريب والتطوير، الاستقطاب والتوظيف، الحوافز، تقييم الأداء، والكفاءة التنظيمية
البشري	موظفون ومتطوعون في منظمات غير ربحية
المكاني	محافظة أملج في المملكة العربية السعودية
الزماني	جُمعت الاستجابات في أغسطس 2026م
المنهجي	دراسة كمية مقطعية تعتمد على الاستبانة والتقدير الذاتي

مصطلحات الدراسة 1.9

ممارسات إدارة الموارد البشرية: السياسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب العاملين وتطويرهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم، وتقاس إجرائيًا بمتوسط درجات 24 عبارة

الكفاءة التنظيمية: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بجودة وإنتاجية ورضا مناسب، مع الاستخدام الرشيد للموارد، وتقاس إجرائيًا بمتوسط 12 عبارة

المنظمات غير الربحية: كيانات تعمل لتحقيق غايات اجتماعية أو تنموية ولا يكون توزيع الأرباح هدفها الرئيس

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية 2.1

تختلف إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية عن نظيرتها في كثير من المنظمات الربحية بسبب تداخل العمل المدفوع والتطوعي، وحساسية الإنفاق، وتعدد أصحاب المصلحة، وارتباط النجاح بالأثر الاجتماعي إلى جانب الكفاءة التشغيلية. ومع ذلك تظل وظائف الموارد البشرية الأساسية واحدة: توفير الأشخاص الملائمين، وتنمية قدراتهم وتحفيزهم، وإدارة أدائهم ضمن سياسات عادلة وواضحة.

ينظر المدخل الاستراتيجي إلى الموارد البشرية بوصفها نظامًا متكاملًا لا مجموعة إجراءات منفصلة. وقد بينت المراجعات والتحليلات البعدية أن حزم الممارسات المتكاملة ترتبط بالأداء بدرجة أقوى من الممارسات المفردة، وأن آثارها تمر عبر رأس المال البشري والدافعية والسلوكيات التشغيلية. كما تؤكد دراسات القطاع غير الربحي أهمية مشاركة العاملين ومواءمة بنية الموارد البشرية مع رسالة المنظمة وسياقها.

التدريب والتطوير 2.2

يشمل التدريب تحديد الاحتياجات، وتصميم البرامج، وتنفيذها، وتقويم أثرها، بينما يمتد التطوير إلى بناء قدرات طويلة المدى ومسارات مهنية وقيادية. ووفق نموذج القدرة والدافعية والفرصة، ترفع الممارسات المعززة للمهارات رأس المال البشري، ثم تنعكس على الأداء التشغيلي. وفي المنظمات الصغيرة يمكن تحقيق ذلك عبر التدريب المشترك والمنصات الرقمية، والشراكات مع الجامعات والجهات المتخصصة.

الاستقطاب والتوظيف 2.3

تبدأ فعالية الاستقطاب بتحديد متطلبات الوظيفة ووصفها، ثم جذب مرشحين مناسبين وتطبيق معايير موضوعية للاختيار. ويؤدي التوافق بين مهارات الفرد ومتطلبات الوظيفة إلى تقليل أخطاء التعيين ورفع سرعة الإنجاز والاستقرار. وفي السياق غير الربحي ينبغي أن يشمل الاستقطاب الموظفين والمتطوعين، وأن يوازن بين الكفاءة المهنية والالتزام برسالة المنظمة.

الحوافز المادية والمعنوية 2.4

تتضمن الحوافز التعويضات والمكافآت، إضافة إلى التقدير والشهادات والتغذية الراجعة وفرص النمو والمشاركة وتكتسب الحوافز المعنوية وزناً خاصاً في المنظمات غير الربحية بسبب القيود المالية ودور الدافعية الاجتماعية، إلا أن فعاليتها تتطلب وضوح النظام وعدالته وارتباطه بالأداء والإنجاز.

تقييم الأداء 2.5

تقييم الأداء عملية دورية لتحديد مستوى الإنجاز وفق معايير ومؤشرات واضحة، ومناقشة النتائج، وتحديد جوانب القوة والتحسين، وربطها بالتطوير والحوافز. وتفقد العملية قيمتها إذا اقتصر على حكم سنوي شكلي؛ بينما تزداد فائدتها عندما تتحول إلى دورة مستمرة من تحديد الأهداف والمتابعة والتغذية الراجعة وخطط التحسين.

الكفاءة التنظيمية 2.6

تعبر الكفاءة التنظيمية عن العلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة، وتظهر في تحقيق الأهداف، وإنجاز الأعمال في الوقت، وجودة الخدمات، وإنتاجية العاملين، ورضاهم، ووضوح أدوارهم، والاستخدام الرشيد للموارد البشرية والمالية والمادية. وفي المنظمات غير الربحية ينبغي ألا تنفصل الكفاءة عن الفاعلية والأثر الاجتماعي؛ فالترشيد الذي يخفض جودة الخدمة لا يمثل كفاءة مستدامة.

الأطر النظرية المفسرة 2.7

منظور الموارد: يرى أن الموارد البشرية ذات المعرفة والمهارة والالتزام يمكن أن تكون مصدراً لقدرة تنظيمية يصعب تقليدها عندما تُدار ضمن نظام متسق.

نموذج القدرة والدافعية والفرصة: يفترض أن الأداء يتحسن عندما ترفع المنظمة قدرات العاملين بالتدريب والاستقطاب، ودافعيتهم بالحوافز والتقدير، وفرصهم للمساهمة من خلال المشاركة ووضوح الأدوار.

المنظور الموقفي: يؤكد أن أثر ممارسات الموارد البشرية يتأثر بالسياق، مثل القطاع والحجم والتمويل ونوع المشاركين. وهذا مهم عند تفسير نتائج المنظمات غير الربحية في محافظة محددة

الدراسات السابقة 2.8

جدول (2): 2.8 الدراسات السابقة

الدراسة	النطاق والمنهج	أبرز الدلالة للدراسة الحالية
Subramony (2009)	تحليل بعدي لـ 65 دراسة و 239 حجم أثر	حزم ممارسات الموارد البشرية أكثر ارتباطاً بالأداء من الممارسات المنفردة
Jiang et al. (2012)	تحليل بعدي لآليات تأثير نظم الموارد البشرية	تؤثر الممارسات عبر رأس المال البشري والدافعية والنتائج التشغيلية
Mitchell et al. (2013)	مسح 118 منظمة في الأردن	الدور الاستراتيجي للموارد البشرية يدعم ممارسات الأداء المرتفع والنتائج التنظيمية
Boon et al. (2017)	تحليل بعدي تعديلي لـ 89 دراسة	السياق والقطاع ونوع المستجيب تؤثر في حجم العلاقة، ما يبرر الدراسة المحلية
Jiang & Messersmith (2018)	مراجعة للمراجعات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	تؤكد تراكم الأدلة وتدعو إلى وضوح الآليات والسياق
Johansen & Sowa (2019)	بحث في مستشفيات غير ربحية	مشاركة العاملين وممارسات الموارد البشرية ترتبط بأداء المنظمات غير الربحية

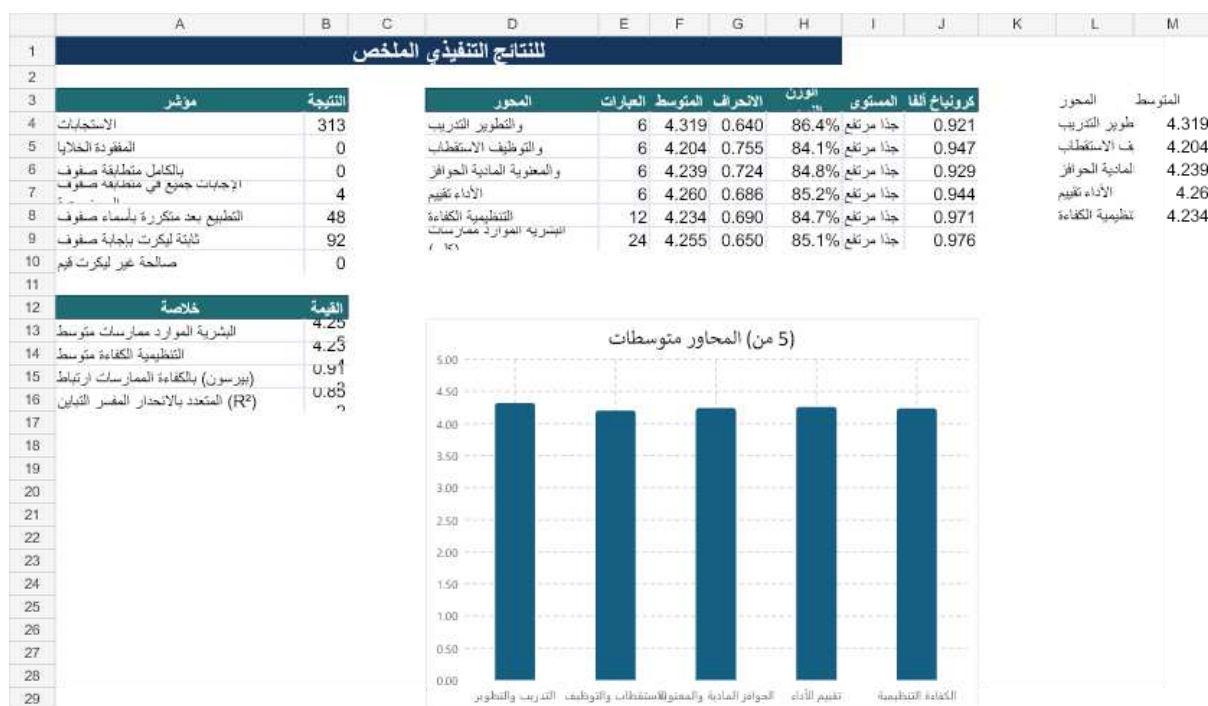
التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية 2.9

تتفق الدراسات على وجود علاقة إيجابية عامة بين نظم الموارد البشرية والأداء، لكنها توضح كذلك أن حجم العلاقة يتأثر بالسياق وتصميم الدراسة. وتمثل الفجوة التي تعالجها الدراسة الحالية في ندرة الأدلة المنشورة عن المنظمات غير الربحية في محافظة أملج، وفي الحاجة إلى اختبار أربعة أبعاد عملية ضمن نموذج واحد يجمع الموظفين والمتطوعين ويضيف التحديات والمقترحات المحلية.

النموذج المفاهيمي للدراسة 2.10

جدول (3): 2.10 النموذج المفاهيمي للدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية
الكفاءة التنظيمية	التدريب والتطوير
الإنتاجية وجودة الأداء	الاستقطاب والتوظيف
رضا العاملين وكفاءة الموارد	الحوافز المادية والمعنوية
تحقيق الأهداف والتحسين المستمر	تقييم الأداء



شكل (1): المؤشرات الرئيسة ومتوسطات محاور الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتصميم مقطعي كمي؛ إذ جُمعت البيانات في نقطة زمنية واحدة، ووصفت خصائص العينة ومستويات المتغيرات، ثم اختبرت العلاقات والفروق باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ولا يسمح التصميم المقطعي بإثبات السببية، لكنه مناسب لتقدير الارتباطات وبناء مؤشرات تطبيقية أولية.

3.2 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين والمتطوعين في المنظمات غير الربحية بمحافظة أملج. وجرى توزيع الاستبانة إلكترونياً، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل 313 استجابة. وبالنظر إلى أسلوب توزيع الرابط وعدم توافر إطار معاينة شامل موثق، توصف العينة بأنها عينة متاحة غير احتمالية؛ ولذلك ينبغي الحذر عند تعميم النتائج خارج المشاركين والمنظمات التي وصلت إليها الاستبانة.

3.3 أداة الدراسة

تكونت الاستبانة من البيانات الديموغرافية: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل؛ و24 عبارة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية موزعة بالتساوي على أربعة محاور؛ و12 عبارة لقياس الكفاءة التنظيمية؛ وسؤال متعدد الخيارات عن التحديات، وسؤال مفتوح عن المقترحات. استخدم مقياس ليكرت الخماسي من 1 لغير موافق بشدة إلى 5 لموافق بشدة.

جدول (4): 3.3 أداة الدراسة

نطاق التقييم	عدد العبارات	المحور
1-6	6	التدريب والتطوير
7-12	6	الاستقطاب والتوظيف
13-18	6	الحوافز المادية والمعنوية

نطاق التقييم	عدد العبارات	المحور
19-24	6	تقييم الأداء
25-36	12	الكفاءة التنظيمية

صدق الأداة وثباتها 3.4

بُنيت عبارات الأداة بما يتوافق مع التعريفات النظرية للمحاور وأهداف الدراسة، وتم التحقق إحصائيًا من الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ. تراوحت معاملات الثبات بين 0.921 و0.971 للمحاور، وبلغت 0.985 للأداة كاملة، وهي قيم مرتفعة. وقد يعكس الارتفاع الشديد تجانس العبارات، كما قد يتأثر بتشابه بعض الصياغات وبأنماط الإجابة الثابتة، ولذلك أُجري تحليل حساسية إضافي.

جدول (5): 3.4 صدق الأداة وثباتها

ألفا كرونباخ	المحور
0.921	التدريب والتطوير
0.947	الاستقطاب والتوظيف
0.929	الحوافز المادية والمعنوية
0.944	تقييم الأداء
0.971	الكفاءة التنظيمية
0.985	الأداة كاملة

جودة البيانات ومعالجتها 3.5

فُحصت جميع الاستجابات قبل التحليل. لم توجد خلايا مفقودة، أو قيم خارج مقياس ليكرت، أو طوابع زمنية مكررة، أو صفوف متطابقة بالكامل. ظهرت أسماء متكررة بعد التطبيع في 48 صفًا، وظهرت 4 صفوف ضمن زوجين متطابقين في الإجابات الموضوعية لكن بأسماء مختلفة؛ ولا يكفي ذلك وحده لإثبات التكرار، لذلك لم يُحذف أي سجل. كما ظهرت إجابة ثابتة عبر عبارات ليكرت في 92 سجلًا، فاحتُفظ بها في التحليل الرئيس ووُثقت كعلامة جودة، ثم أعيدت المؤشرات الأساسية بعد استبعادها في تحليل الحساسية.

أساليب التحليل 3.6

استخدمت التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الاسمية والتحديات؛ والمتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات ليكرت؛ وألفا كرونباخ للثبات؛ وارتباط بيرسون وسبيرمان للعلاقات؛ والانحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين الأحادي للفروق الديموغرافية الاستكشافية Welch t لتقدير الإسهام المستقل للأبعاد؛ واختبار واعتمد مستوى الدلالة 0.05.

الاعتبارات الأخلاقية 3.7

كانت المشاركة طوعية، واستخدمت البيانات لأغراض البحث العلمي. ورغم جمع أسماء المشاركين في النموذج، لم تُستخدم في التحليل أو العرض، وأنشئت قاعدة مجهلة برموز. لم تُخلق استجابات ولم تُعدل النتائج، وحُفظ ملف المصدر الأصلي دون تغيير.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

خصائص العينة 4.1

الجنس

جدول (6): الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
71.6%	224	ذكر
28.4%	89	انثى

المؤهل العلمي

جدول (7): المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الفئة
67.1%	210	بكالوريوس
14.4%	45	دبلوم
12.5%	39	ثانوي فأقل
6.1%	19	ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة

جدول (8): سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة
63.6%	199	سنوات فأكثر 10
19.5%	61	أقل من 3 سنوات
9.3%	29	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
7.7%	24	من 3 إلى أقل من 5 سنوات

طبيعة العمل

جدول (9): طبيعة العمل

النسبة	التكرار	الفئة
61.7%	193	موظف
38.3%	120	متطوع

تظهر البيانات أن الذكور يمثلون 71.6% من العينة، وأن حملة البكالوريوس يمثلون 67.1%، وأن من لديهم خبرة

%عشر سنوات فأكثر يمثلون 63.6%، بينما بلغت نسبة الموظفين 61.7% والمتطوعين 38.3.

النتائج الوصفية لمحاور الدراسة 4.2

جدول (10): 4.2 النتائج الوصفية لمحاور الدراسة

المحور	العبارات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	المستوى
التدريب والتطوير	6	4.319	0.640	86.4%	مرتفع جدًا
الاستقطاب والتوظيف	6	4.204	0.755	84.1%	مرتفع جدًا
الحوافز المادية والمعنوية	6	4.239	0.724	84.8%	مرتفع جدًا
تقييم الأداء	6	4.260	0.686	85.2%	مرتفع جدًا
الكفاءة التنظيمية	12	4.234	0.690	84.7%	مرتفع جدًا
ممارسات الموارد البشرية (كلي)	24	4.255	0.650	85.1%	مرتفع جدًا

جاءت جميع المحاور في المستوى المرتفع جدًا. تصدر التدريب والتطوير بمتوسط 4.319، تلاه تقييم الأداء 4.260 ثم

الحوافز المادية والمعنوية 4.239، بينما سجل الاستقطاب والتوظيف أدنى متوسط نسبيًا 4.204. وبلغ متوسط

الكفاءة التنظيمية 4.234.

ترتيب أبرز العبارات 4.3

جدول (11): 4.3 ترتيب أبرز العبارات

الترتيب	المحور	العبارات	المتوسط
1	الحوافز المادية والمعنوية	يشعر العاملون بالتقدير عند تحقيق أداء متميز. 6.	4.399
2	التدريب والتطوير	تسهم البرامج التدريبية في تطوير مهارات العاملين وقدراتهم. 3.	4.396
3	التدريب والتطوير	تشجع المنظمة العاملين على المشاركة في برامج التطوير المهني. 6.	4.377
4	الحوافز المادية والمعنوية	تسهم الحوافز في زيادة دافعية العاملين نحو العمل. 5.	4.374
5	التدريب والتطوير	توفر المنظمة برامج تدريبية للعاملين بصورة مستمرة. 1.	4.361
6	التدريب والتطوير	تناسب البرامج التدريبية المقدمة مع احتياجات العمل. 2. الفعالية.	4.310
7	تقييم الأداء	يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم. 4.	4.304
8	تقييم الأداء	يتم تقييم أداء العاملين بصورة دورية ومنتظمة. 2.	4.288

أعلى العبارات كانت «6. يشعر العاملون بالتقدير عند تحقيق أداء متميز.» بمتوسط 4.399، تلتها «3. تسهم البرامج

التدريبية في تطوير مهارات العاملين وقدراتهم.» بمتوسط 4.396. وتشير هذه النتيجة إلى أهمية التقدير وتنمية

المهارات في إدراك المشاركين.

جدول (12): 4.3 ترتيب أبرز العبارات

الترتيب	المتوسط	العبارة	المحور	من الأدنى
1	4.128	توجد لدى المنظمة سياسات وإجراءات واضحة 1. للاستقطاب والتوظيف.	الاستقطاب والتوظيف	
2	4.137	يتم توزيع الحوافز بين العاملين بصورة عادلة 2.	الحوافز المادية والمعنوية	
3	4.153	تتسم إجراءات الاختيار والتوظيف بالموضوعية والعدالة 3.	الاستقطاب والتوظيف	
4	4.153	ترتبط الحوافز المقدمة بمستوى أداء العاملين 3.	الحوافز المادية والمعنوية	
5	4.160	يشعر العاملون بالرضا عن بيئة العمل داخل المنظمة 7.	الكفاءة التنظيمية	
6	4.179	تستخدم المنظمة الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية 4.	الحوافز المادية والمعنوية	
7	4.179	يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات الوظيفية داخل 11. المنظمة.	الكفاءة التنظيمية	
8	4.188	يوجد في المنظمة نظام واضح للحوافز والمكافآت 1.	الحوافز المادية والمعنوية	

كانت أدنى العبارات - رغم بقائها مرتفعة - «1. توجد لدى المنظمة سياسات وإجراءات واضحة للاستقطاب

والتوظيف.» بمتوسط 4.128، ثم «2. يتم توزيع الحوافز بين العاملين بصورة عادلة.» بمتوسط 4.137، ثم «3

تتسم إجراءات الاختيار والتوظيف بالموضوعية والعدالة.» بمتوسط 4.153. وهي نقاط تحسين عملية يمكن البدء بها

اختبار علاقات الارتباط 4.4

جدول (13): 4.4 اختبار علاقات الارتباط

المتغير	r بيرسون	الدلالة	p سبيرمان	الدلالة
التدريب والتطوير	0.793	<0.001	0.803	<0.001
الاستقطاب والتوظيف	0.839	<0.001	0.858	<0.001
الحوافز المادية والمعنوية	0.846	<0.001	0.856	<0.001
تقييم الأداء	0.901	<0.001	0.898	<0.001
ممارسات الموارد البشرية	0.913	<0.001	0.913	<0.001

تراوحت معاملات بيرسون للأبعاد الأربعة مع الكفاءة التنظيمية بين 0.793 و 0.901، وجميعها موجبة ودالة إحصائية. وكان تقييم الأداء أقوى الأبعاد ارتباطاً، بينما بلغ ارتباط الممارسات الكلية بالكفاءة 0.913. وأكد ارتباط سبيرمان اتجاه النتائج، مما يدعم الفرضيات الارتباطية الأربع.

تحليل الانحدار المتعدد 4.5

جدول (14): 4.5 تحليل الانحدار المتعدد

المتغير	B	الخطأ المعياري	t	الدلالة
الثابت	0.118	0.106	1.111	0.267
التدريب والتطوير	0.095	0.044	2.185	0.030
الاستقطاب والتوظيف	0.102	0.044	2.311	0.021
الحوافز المادية والمعنوية	0.254	0.040	6.365	<0.001

المتغير	B	الخطأ المعياري	t	الدلالة
تقييم الأداء	0.516	0.050	10.271	<0.001

ومعامل التحديد المعدل=0.850، أي إن الأبعاد الأربعة فسرت 85.2% من التباين في $R^2=0.852$ بلغ معامل التحديد يليه الحوافز، (B=0.516، $p<0.001$) الكفاءة التنظيمية داخل العينة. كان تقييم الأداء أقوى متنبئ مستقل (B=0.095، $p=0.021$) ثم التدريب والتطوير، (B=0.102، $p=0.001$) ثم الاستقطاب والتوظيف، (B=0.254، $p=0.030$). وكانت الأبعاد الأربعة دالة عند إدخالها معًا.

الفروق الديموغرافية 4.6

جدول (15): 4.6 الفروق الديموغرافية

النتيجة	p	الإحصاء	الاختبار	المقياس	المتغير
غير دال	0.186	1.327	Welch t	ممارسات الموارد البشرية	الجنس
غير دال	0.419	0.809	Welch t	الكفاءة التنظيمية	الجنس
غير دال	0.476	0.835	One-way ANOVA	ممارسات الموارد البشرية	المؤهل العلمي
غير دال	0.520	0.756	One-way ANOVA	الكفاءة التنظيمية	المؤهل العلمي
غير دال	0.293	1.248	One-way ANOVA	ممارسات الموارد البشرية	سنوات الخبرة
غير دال	0.150	1.787	One-way ANOVA	الكفاءة التنظيمية	سنوات الخبرة
غير دال	0.086	-1.723	Welch t	ممارسات الموارد البشرية	طبيعة العمل

النتيجة	p	الإحصاء	الاختبار	المقياس	المتغير
غير دال	0.205	-1.271	Welch t	الكفاءة التنظيمية	طبيعة العمل

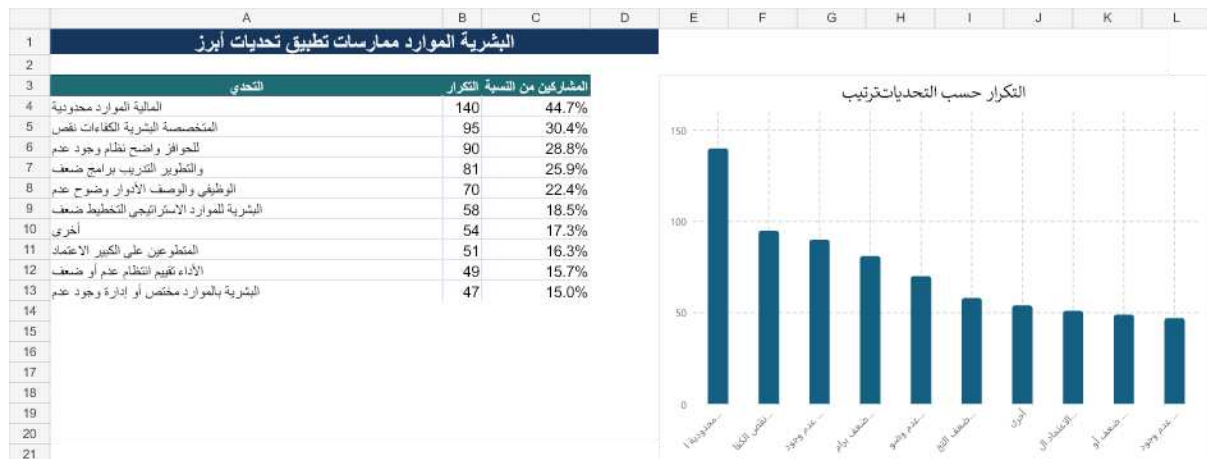
لم تظهر فروق دالة إحصائية في تقدير ممارسات الموارد البشرية أو الكفاءة التنظيمية تبعًا للجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو طبيعة العمل. وتشير النتيجة إلى تقارب إدراكات الفئات داخل هذه العينة، مع بقاء الاختبارات استكشافية.

4.7 التحديات

جدول (16): 4.7 التحديات

النسبة من المشاركين	التكرار	التحدي
44.7%	140	محدودية الموارد المالية
30.4%	95	نقص الكفاءات البشرية المتخصصة
28.8%	90	عدم وجود نظام واضح للحوافز
25.9%	81	ضعف برامج التدريب والتطوير
22.4%	70	عدم وضوح الأدوار والوصف الوظيفي
18.5%	58	ضعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
17.3%	54	أخرى
16.3%	51	الاعتماد الكبير على المتطوعين
15.7%	49	ضعف أو عدم انتظام تقييم الأداء

النسبة من المشاركين	التكرار	التحدي
15.0%	47	عدم وجود إدارة أو مختص بالموارد البشرية



شكل (2): ترتيب التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية

كانت محدودية الموارد المالية التحدي الأبرز بنسبة 44.7%، ثم نقص الكفاءات البشرية المتخصصة 30.4%، ثم عدم وجود نظام واضح للحوافز 28.8%، ثم ضعف برامج التدريب والتطوير 25.9%. وبما أن السؤال متعدد الاختيارات %، فإن مجموع النسب يتجاوز 100.

المقترحات المفتوحة 4.8

جدول (17): 4.8 المقترحات المفتوحة

النسبة من جميع المشاركين	التكرار	الفئة الموضوعية
77.6%	243	لا يوجد مقترح موضوعي

النسبة من جميع المشاركين	التكرار	الفئة الموضوعية
9.6%	30	مقترحات أخرى/عامة
8.0%	25	التدريب والتطوير
5.8%	18	تقييم الأداء والحوافز والتقدير
3.8%	12	الاستقطاب والكفاءات والمتطوعون
2.9%	9	تخصيص/تمكين الموارد البشرية
2.6%	8	التحول الرقمي والبيانات
1.6%	5	السياسات والهيكل والوصف الوظيفي
1.6%	5	التخطيط الاستراتيجي والحوكمة
1.3%	4	الدعم والموارد المالية

لم يقدم 77.6% من المشاركين مقترحاً موضوعياً. ومن بين الموضوعات التي ظهرت، جاء التدريب والتطوير ضمن أكثر المقترحات المحددة، إلى جانب تقييم الأداء والحوافز والاستقطاب والكفاءات والمتطوعين. والتميز متعدد الفئات؛ فقد يجمع الرد الواحد أكثر من موضوع.

تحليل الحساسية 4.9

بعد استبعاد 92 سجلاً ذي نمط ليكرت ثابت، بقيت 221 استجابة. انخفض متوسط الممارسات الكلية من 4.255 إلى ومتوسط الكفاءة من 4.234 إلى 4.051، مع بقاءهما مرتفعين. كما ظل ارتباط الممارسات بالكفاءة قوياً وموجباً، 4.081 وتدل هذه النتيجة على متانة الاتجاه العام، مع الإقرار بأن القيم الأساسية قد تكون متأثرة جزئياً. ($r=0.865$)
بأسلوب الاستجابة

خلاصة اختبار الفرضيات 4.10

جدول (18): 4.10 خلاصة اختبار الفرضيات

الفرضية	النتيجة
علاقة التدريب والتطوير بالكفاءة	مدعومة: $r=0.793$ ، $p<0.001$.
علاقة الاستقطاب والتوظيف بالكفاءة	مدعومة: $r=0.839$ ، $p<0.001$.
علاقة الحوافز بالكفاءة	مدعومة: $r=0.846$ ، $p<0.001$.
علاقة تقييم الأداء بالكفاءة	مدعومة: $r=0.901$ ، $p<0.001$.
إسهام الأبعاد مجتمعة في التفسير	مدعومة: $R^2=0.852$.
الفروق الديموغرافية	غير مدعومة؛ لم تظهر فروق عند مستوى 0.05.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

مناقشة مستوى الممارسات والكفاءة 5.1

تشير المتوسطات المرتفعة جدًا إلى أن المشاركين ينظرون بإيجابية إلى ممارسات الموارد البشرية والكفاءة التنظيمية في منظماتهم. ويتسق ذلك مع الرؤية النظرية التي ترى أن الممارسات المتكاملة تعزز المهارات والدافعية والقدرة على الإنجاز. ومع ذلك فإن تقارب المتوسطات وارتفاع الثبات ووجود عدد كبير من الإجابات الثابتة يدعو إلى عدم تفسير الارتفاع بوصفه دليلًا نهائيًا على اكتمال النظم؛ فالتحديات المفتوحة تكشف في الوقت نفسه عن قيود مالية ونقص مختصين وضعف تدريب وحوافز.

مناقشة العلاقات والانحدار 5.2

تؤيد العلاقة القوية بين الممارسات والكفاءة ما توصلت إليه التحليلات البعدية والدراسات التطبيقية من أن نظم الموارد البشرية ترتبط بالنتائج التنظيمية عبر رأس المال البشري والدافعية والعمليات التشغيلية. كما أن بقاء العلاقة قوية في تحليل الحساسية يقلل احتمال أن يكون الاستنتاج ناتجًا بالكامل عن الإجابات النمطية. يبرز تقييم الأداء بوصفه أقوى متنبئ مستقل. ويمكن تفسير ذلك بأن التقييم الفعال يجمع بين وضوح الأهداف والمتابعة والتغذية الراجعة وتحديد الاحتياجات وربط الحوافز بالتطوير؛ لذلك يلامس عدة آليات تنظيمية في وقت واحد. أما عدم دلالة التدريب داخل النموذج المتعدد فلا يتعارض مع ارتباطه القوي منفردًا، بل يشير إلى أن أثره يتداخل مع الاستقطاب والحوافز والتقييم.

مناقشة التحديات والمقترحات 5.3

توضح صدارة محدودية الموارد المالية أن جودة الموارد البشرية لا تنفصل عن الاستدامة المالية، لكنها لا تجعل التطوير مستحيلًا؛ إذ يمكن للمنظمات استخدام التدريب المشترك والحلول الرقمية والحوافز المعنوية والموظف المشترك بين الجمعيات. كما يعكس نقص الكفاءات والحاجة إلى مختص موارد بشرية أهمية الشراكات مع الجامعات والكليات وبناء قواعد بيانات للكفاءات المحلية والمتطوعين.

الاستنتاجات 5.4

- مستوى الممارسات والكفاءة التنظيمية مرتفع جدًا وفق تقديرات المشاركين.
- توجد علاقة موجبة قوية بين منظومة الموارد البشرية والكفاءة التنظيمية.
- تقييم الأداء هو الرافعة الأكثر وضوحًا عند النظر إلى الأبعاد مجتمعة.
- الحوافز والاستقطاب يقدمان إسهامًا مستقلًا إضافيًا في تفسير الكفاءة.
- التحديات المالية والبشرية قد تعوق تحويل الممارسات الإيجابية إلى نظم مؤسسية مستدامة.
- النتائج متينة اتجاهيًا بعد تحليل الحساسية، لكنها تتطلب تفسيرًا حذرًا بسبب العينة المتاحة والاستجابات النمطية.

التوصيات التطبيقية 5.5

نظام متكامل لإدارة الأداء

- اعتماد مؤشرات أداء واضحة لكل وظيفة، ومراجعات ربع سنوية، وتغذية راجعة موثقة، وخطط تحسين، وربط النتائج بالتدريب والتقدير والحوافز.
- خطة تدريب مبنية على الاحتياج
- إجراء تحليل سنوي للاحتياجات، ووضع خطة تشمل الموظفين والمتطوعين، وقياس أثر التدريب قبل البرنامج وبعده.
- وعلى مستوى الأداء الفعلي

تعزيز وظيفة الموارد البشرية

- تخصيص مختص مؤهل، أو إنشاء خدمة مشتركة بين الجمعيات الصغيرة، أو التعاقد مع جهة متخصصة لضمان
- السياسات والملفات والامتثال والمتابعة

تحسين الاستقطاب والتوظيف

تحديث الأوصاف الوظيفية، وتطبيق معايير مقابلات واختيار موحدة، وإنشاء قاعدة بيانات للكفاءات المحلية، وبناء شراكات تدريب وتوظيف مع الجهات التعليمية في المنطقة.

مزيغ عادل من الحوافز

إعلان معايير الحوافز وربطها بالإنجاز، وتوسيع التقدير المعنوي والشهادات وفرص التعلم والمشاركة، بما يناسب القيود المالية للقطاع.

التحول الرقمي

استخدام نظام مبسط لإدارة بيانات العاملين والمتطوعين والحضور والإجازات والتدريب والتقييم، مع صلاحيات واضحة وضوابط لحماية البيانات.

إدارة المتطوعين

تصنيف المتطوعين حسب المهارات، وتحديد أدوارهم وإشرافهم، وتوثيق ساعاتهم وأثرهم، وتوفير التأهيل والتقدير وفرص الاستمرار.

خطة تنفيذ مقترحة 5.6

جدول (19): 5.6 خطة تنفيذ مقترحة

الأولوية	الإجراء	المؤشر	الإطار الزمني
عاجلة	اعتماد أوصاف وظيفية ومؤشرات أداء.	نسبة الوظائف الموصوفة والمقيمة.	أشهر 0-3
عاجلة	تحديد مسؤول أو خدمة موارد بشرية.	وجود مسؤول وصلاحيات وسياسات معتمدة.	أشهر 0-3

الإطار الزمني	المؤشر	الإجراء	الأولوية
أشهر 3-6	نسبة تنفيذ الخطة وقياس الأثر.	خطة تدريب سنوية مبنية على الاحتياج.	قصيرة
أشهر 3-6	رضا العاملين وعدالة التوزيع.	سياسة حوافز وتقدير مرتبطة بالأداء.	قصيرة
شهرًا 6-12	نسبة العمليات الرقمية وجودة البيانات.	رقمنة الملفات والتقييم والتدريب.	متوسطة
شهرًا 6-12	عدد الشراكات والمرشحين المؤهلين.	شراكات لاستقطاب الكفاءات والمتطوعين.	متوسطة

محددات الدراسة 5.7

تتمثل المحددات في استخدام عينة متاحة وعدم توافر إطار دقيق لحجم المجتمع ونسبة الاستجابة، واعتماد البيانات على التقدير الذاتي وفي وقت واحد، وجمع الاسم بما قد يزيد الميل إلى الإجابات الاجتماعية المرغوبة، وارتفاع عدد أنماط الإجابة الثابتة، وعدم توافر مؤشرات أداء موضوعية مستقلة. كما أن الانحدار يبين التنبؤ الإحصائي داخل العينة ولا يثبت السببية.

مقترحات لبحوث مستقبلية 5.8

يوصى بإجراء دراسات طولية تربط ممارسات الموارد البشرية بمؤشرات موضوعية مثل جودة الخدمة والاحتفاظ بالعاملين وتكلفة البرامج؛ ومقارنة محافظات ومناطق مختلفة؛ وفحص أثر الحوكمة والتحول الرقمي والقيادة؛ واستخدام عينات احتمالية متى توافر إطار المجتمع؛ وإجراء مقابلات نوعية لفهم الفروق بين الموظفين والمتطوعين. وأسباب أنماط الاستجابة.

المراجع

- برنامج التحول الوطني. (2024). التقرير السنوي لبرنامج التحول الوطني 2024. رؤية السعودية 2030.
https://www.vision2030.gov.sa/media/xfpheojb/ntp_english_annual_report_2024.pdf
- رؤية السعودية 2030. (2025). التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2025.
https://www.vision2030.gov.sa/media/ecdjfopq/vision2030_annual_report_2025_en.pdf
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (د.ت.). دليل الكيانات: جمعية التنمية الأهلية بأمّالج. <https://es.ncnp.gov.sa/v5/nonprofits/3677>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6-33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>
- Johansen, M. S., & Sowa, J. E. (2019). Human resource management, employee engagement, and nonprofit hospital performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 549-567. <https://doi.org/10.1002/nml.21352>
- Mitchell, R., Obeidat, S., & Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance. *Human Resource Management*, 52(6), 899-921. <https://doi.org/10.1002/hrm.21587>
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

الملاحق

ملحق (1): أداة الدراسة

مقياس الإجابة: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

التدريب والتطوير

جدول (20): التدريب والتطوير

رقم العبارة	نص العبارة
1	توفر المنظمة برامج تدريبية للعاملين بصورة مستمرة.
2	تناسب البرامج التدريبية المقدمة مع احتياجات العمل الفعلية.
3	تسهم البرامج التدريبية في تطوير مهارات العاملين وقدراتهم.
4	تحرص المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
5	يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين.
6	تشجع المنظمة العاملين على المشاركة في برامج التطوير المهني.

الاستقطاب والتوظيف

جدول (21): الاستقطاب والتوظيف

رقم العبارة	نص العبارة
1	توجد لدى المنظمة سياسات وإجراءات واضحة للاستقطاب والتوظيف.
2	يتم اختيار العاملين وفقًا لمؤهلاتهم وكفاءاتهم.

رقم العبارة	نص العبارة
3	تتسم إجراءات الاختيار والتوظيف بالموضوعية والعدالة. 3.
4	يتم تحديد متطلبات الوظائف بصورة واضحة قبل عملية الاستقطاب. 4.
5	تحرص المنظمة على اختيار الأشخاص الذين تتوافق مهاراتهم مع متطلبات الوظيفة. 5.
6	تسهم عمليات الاستقطاب والتوظيف في توفير الكفاءات التي تحتاج إليها المنظمة. 6.

الحوافز المادية والمعنوية

جدول (22): الحوافز المادية والمعنوية

رقم العبارة	نص العبارة
1	يوجد في المنظمة نظام واضح للحوافز والمكافآت. 1.
2	يتم توزيع الحوافز بين العاملين بصورة عادلة. 2.
3	ترتبط الحوافز المقدمة بمستوى أداء العاملين. 3.
4	تستخدم المنظمة الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية. 4.
5	تسهم الحوافز في زيادة دافعية العاملين نحو العمل. 5.
6	يشعر العاملون بالتقدير عند تحقيق أداء متميز. 6.

جدول (23): تقييم الأداء

رقم العبارة	نص العبارة
1	توجد معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء العاملين.
2	يتم تقييم أداء العاملين بصورة دورية ومنتظمة.
3	تتم عملية تقييم الأداء بعدالة وموضوعية.
4	يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.
5	تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد جوانب القوة والضعف لدى العاملين.
6	تستفيد المنظمة من نتائج تقييم الأداء في تطوير أداء العاملين.

الكفاءة التنظيمية

جدول (24): الكفاءة التنظيمية

رقم العبارة	نص العبارة
1	تحقق المنظمة أهدافها بكفاءة.
2	يتم إنجاز الأعمال والمهام في الوقت المحدد.
3	يتمتع العاملون بمستوى جيد من الإنتاجية.
4	تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع إنتاجية العاملين.
5	تقدم المنظمة خدمات ذات جودة مناسبة للمستفيدين.
6	تحرص المنظمة على التحسين المستمر لجودة خدماتها.

رقم العبارة	نص العبارة
7	يشعر العاملون بالرضا عن بيئة العمل داخل المنظمة. 7.
8	تسهم بيئة العمل في تشجيع العاملين على تقديم أداء أفضل. 8.
9	تستخدم المنظمة مواردها البشرية بكفاءة. 9.
10	تستخدم المنظمة مواردها المالية والمادية بصورة رشيدة. 10.
11	يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات الوظيفية داخل المنظمة. 11.
12	تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة. 12.

ملحق (2): التحديات والمقترحات

ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظماتكم؟ يمكن اختيار أكثر من إجابة

محدودية الموارد المالية؛ نقص الكفاءات البشرية المتخصصة؛ ضعف برامج التدريب والتطوير؛ عدم وجود نظام واضح للحوافز؛ ضعف أو عدم انتظام تقييم الأداء؛ عدم وجود إدارة أو مختص بالموارد البشرية؛ الاعتماد الكبير على المتطوعين؛ ضعف التخطيط الاستراتيجي؛ عدم وضوح الأدوار والوصف الوظيفي؛ أخرى

من وجهة نظرك، ما أهم المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ورفع الكفاءة التنظيمية في المنظمات غير الربحية بمحافظه أملج؟

ملحق (3): ملخص فحص جودة البيانات

جدول (25): ملحق (3): ملخص فحص جودة البيانات

المؤشر	النتيجة
عدد الاستجابات	313

المؤشر	النتيجة
الخلايا المفقودة	0
القيم غير الصالحة	0
الصفوف المتطابقة بالكامل	0
التطابق في الإجابات الموضوعية	4
صفوف الأسماء المتكررة بعد التطبيع	48
أنماط ليكرت الثابتة	92
حجم عينة تحليل الحساسية	221

Midocean University



College of Management

Department / Master's Program in Human Resource
Management

**The Role of Human Resource Management Practices in Improving Organizational Efficiency in
Non-Profit Organizations in Umluj Governorate**

Prepared by:

Mohammed Barjas Abdulkarim Al-Johani

Supervised by:

Dr. Faisal Abdulhameed

Dr. Fayeze Jarad

Year:2026

Copyright and Publishing Rights:

Owned by Midocean University