

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.

العام الدراسي:

2025

الفهرس:

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
7	أهداف الدراسة:
8	تساؤلات الدراسة
10	فروض الدراسة:
11	الدراسات السابقة:
13	المنطلقات النظرية للدراسة:
15	المنهجية وطرق البحث:
17	أدوات الدراسة :
20	حدود الدراسة :
22	المراجع:

مقدمة:

تشهد بيئة العمل في العالم تحولات متسارعة، لا سيما في ظل الثورة الرقمية وزيادة التنافسية بين القطاعات، مما جعل إدارة الموارد البشرية أكثر أهمية وتعقيدًا. ومع أن القطاع غير الربحي يُعد من القطاعات الحيوية في تحقيق التنمية المجتمعية، إلا أنه يواجه تحديات كبيرة في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها. ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني مفهوم "إدارة المواهب" كأحد أبرز التوجهات الحديثة في الموارد البشرية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات إدارة المواهب في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، ومدى تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

يُعد القطاع غير الربحي ركيزة أساسية في التنمية المستدامة، حيث يسهم في تقديم الخدمات الاجتماعية، وتعزيز التماسك المجتمعي، وتفعيل المشاركة المجتمعية في مختلف المجالات (التعليم، الصحة، البيئة، وغيرها). وقد أولت المملكة العربية السعودية، ضمن رؤيتها الطموحة 2030، اهتمامًا كبيرًا بتنمية هذا القطاع وتوسيع دوره ليصبح شريكًا استراتيجيًا في التنمية.

ورغم هذا الاهتمام المتزايد، لا تزال العديد من الجمعيات الأهلية تعاني من تحديات بنيوية وتنظيمية تؤثر في أدائها المؤسسي، ومن أبرز هذه التحديات ضعف إدارة الموارد البشرية، وخصوصًا في جانب إدارة المواهب، والذي يُعد من أبرز المفاهيم الحديثة في علم الإدارة. فإدارة المواهب لا تقتصر على التوظيف فحسب، بل تشمل التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم بشكل يحقق الاستدامة والتفوق المؤسسي.

وتشير مشاهدات ميدانية وتقارير رسمية إلى أن الجمعيات الأهلية تعاني من نقص في السياسات والأنظمة التي تدعم إدارة المواهب، مثل غياب خطط التعاقب الوظيفي، وعدم وجود مؤشرات أداء واضحة للموظفين، وضعف التدريب والتطوير المهني، بالإضافة إلى محدودية الحوافز والبرامج التي تساهم في رفع الولاء الوظيفي والرضا المهني للعاملين.

ويُعد هذا القصور في إدارة المواهب أحد العوامل الرئيسة التي قد تحدّ من قدرة الجمعيات على تحقيق أهدافها، وترتبط بشكل مباشر بمستوى الأداء المؤسسي، سواء على صعيد الكفاءة التشغيلية، أو الفاعلية الاجتماعية، أو الاستدامة المالية والتنظيمية.

من هنا تنطلق هذه الدراسة في محاولة لفهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب ومستوى الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية، من خلال تحليل واقع الممارسات الإدارية في هذا القطاع، وقياس أثر تلك

الممارسات على الأداء بمختلف أبعاده. وتسعى الدراسة أيضًا لتحديد أبرز التحديات التي تواجه الجمعيات في هذا الجانب، بهدف تقديم مقترحات وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على تحسين الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في عدة أبعاد علمية وعملية، تنبع من طبيعة موضوعها وحدائته، ومن أهمية القطاع الذي تتناوله، وكذلك من الفجوة المعرفية والممارسية التي تحاول معالجتها.

أولاً، تسلط الدراسة الضوء على القطاع غير الربحي، وهو قطاع يُنظر إليه كأحد المحركات الرئيسة للتنمية المستدامة في المملكة، ومع ذلك، يعاني من ندرة الدراسات الأكاديمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية، وخصوصاً في جانب إدارة المواهب، الذي لم ينل حظه الكافي من البحث العلمي، مقارنة بالقطاعات الأخرى مثل القطاعين الحكومي والخاص.

ثانياً، تتميز هذه الدراسة بأنها تقدم تصوراً علمياً تطبيقياً يمكن أن يُسهم بشكل مباشر في مساعدة صانعي القرار داخل الجمعيات الأهلية على تحسين أداء منظماتهم، من خلال تبني استراتيجيات فعالة وعملية لإدارة الموارد البشرية، تُركز على استقطاب الكفاءات، وتطويرها، وتحفيزها، والمحافظة عليها.

ثالثًا، تتوافق هذه الدراسة مع توجهات الدولة ورؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي، وتعزيز مأسسته، ورفع كفاءة العاملين فيه، حيث تدعو الرؤية إلى بناء منظمات فاعلة ومؤثرة ومستدامة من خلال تعزيز الكفاءات الإدارية والبشرية.

رابعًا، تساهم الدراسة في تطوير البنية المؤسسية للجمعيات الأهلية، من خلال التركيز على أحد أكثر المجالات تأثيرًا في فاعلية المنظمات، وهو مجال إدارة المواهب، والذي يُعد من المداخل الحديثة لتعزيز الأداء وتحقيق التفوق التنافسي، حتى في بيئات العمل غير الربحية.

خامسًا، توفر الدراسة أساسًا نظريًا وعمليًا لباحثين وطلاب دراسات عليا آخرين مهتمين بتطوير المعرفة في هذا المجال، حيث يمكن أن تشكل منطلقًا لدراسات لاحقة تتناول موضوعات أكثر عمقًا أو تركيزًا، مثل العلاقة بين القيادة وإدارة المواهب، أو تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية الموارد البشرية في العمل غير الربحي.

وبذلك، فإن هذه الدراسة تمثل إضافة علمية مهمة من جهة، وأداة عملية مؤثرة من جهة أخرى، يمكن من خلالها ربط ممارسات الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في قطاع يُعَوَّل عليه كثيرًا لتحقيق أهداف اجتماعية وتنموية واسعة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل للعلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب ومستوى الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية داخل المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على استراتيجيات إدارة المواهب المستخدمة في الجمعيات الأهلية:

يهدف هذا الهدف إلى رصد وتحليل الممارسات الحالية لإدارة المواهب في الجمعيات الأهلية، بما في ذلك آليات استقطاب الكفاءات، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وبرامج التطوير والتدريب، ونظم التحفيز والاحتفاظ بالموظفين. كما يشمل تحديد مدى وجود سياسات واضحة ومعتمدة في هذا المجال، ومدى التزام الجمعيات بتطبيقها فعلياً على أرض الواقع.

2. قياس مستوى الأداء المؤسسي في تلك الجمعيات:

يسعى هذا الهدف إلى تقييم أداء الجمعيات الأهلية من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، تشمل الكفاءة التشغيلية، والفاعلية التنظيمية، ورضا المستفيدين، ومعدلات الإنجاز، والالتزام بالحوكمة، والاستدامة المالية والإدارية. وسيتم ذلك من خلال أدوات بحثية دقيقة لقياس واقع الأداء بشكل موضوعي وموثوق.

3. تحديد العلاقة بين إدارة المواهب ومستوى الأداء المؤسسي:

يركز هذا الهدف على تحليل طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب ومدى انعكاسها على أداء الجمعيات. سيتم فحص الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة ارتباط أو تأثير بين جودة إدارة المواهب من جهة، ونتائج الأداء المؤسسي من جهة أخرى، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية لفهم تأثير الموارد البشرية على النتائج النهائية للجمعيات.

4. اقتراح آليات لتعزيز إدارة المواهب بما يتوافق مع بيئة العمل غير الربحية:

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى تقديم مجموعة من التوصيات والآليات التطبيقية التي تساعد الجمعيات الأهلية على تحسين ممارساتها في إدارة المواهب، مع مراعاة خصوصية بيئة العمل غير الربحية، سواء من حيث الموارد المحدودة، أو طبيعة القوى العاملة، أو الإطار التنظيمي. ويشمل ذلك اقتراح نماذج مرجعية، وخطط تطويرية، وحلول مرنة يمكن تكييفها حسب حجم ونشاط كل جمعية.

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات الرئيسة والفرعية التي تمثل الإطار الاستفهامي للبحث، وتوجهه نحو استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب ومستوى الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية السعودية. وتتمثل هذه التساؤلات فيما يلي:

1. ما هي أبرز استراتيجيات إدارة المواهب المستخدمة في الجمعيات الأهلية؟

يهدف هذا التساؤل إلى التعرف على طبيعة الممارسات والسياسات المتبعة في الجمعيات الأهلية في ما يخص إدارة المواهب، مثل سياسات التوظيف، والاحتفاظ بالكفاءات، وبرامج التطوير المهني، وتخطيط المسار الوظيفي، وما إذا كانت هذه الاستراتيجيات مبنية على أسس علمية أم تعتمد على الاجتهادات الفردية.

2. ما مدى نضج نظم الموارد البشرية في تلك الجمعيات؟

يتناول هذا التساؤل مدى تطور ونضج الهياكل والنظم الإدارية الخاصة بالموارد البشرية في الجمعيات الأهلية، بما يشمل وجود وحدات تنظيمية متخصصة، وأدلة إجراءات، وتقنيات رقمية، وخطط

استراتيجية لتطوير رأس المال البشري. كما يبحث في مستوى التكامل بين هذه النظم والأهداف العامة للجمعية.

3. ما علاقة إدارة المواهب بمستوى الأداء المؤسسي؟

يُركّز هذا التساؤل على دراسة العلاقة بين مدى فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب من جهة، ونتائج الأداء المؤسسي من جهة أخرى، مثل الكفاءة التشغيلية، مستوى رضا المستفيدين، الالتزام بالحوكمة، والإنجازات التنموية. ويتم ذلك من خلال التحليل الإحصائي لعلاقة الارتباط أو التأثير بين المتغيرين.

4. ما العوامل التي تعيق تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب؟

يستهدف هذا التساؤل الكشف عن المعوقات الداخلية والخارجية التي تحول دون تبني الجمعيات الأهلية لاستراتيجيات متقدمة في إدارة المواهب، مثل نقص التمويل، ضعف الكفاءات الإدارية، ضعف الثقافة التنظيمية، غياب التشريعات، أو محدودية الدعم التقني.

5. كيف يمكن تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني ممارسات حديثة في الموارد البشرية؟

يتطلع هذا التساؤل إلى بناء تصور عملي ومبني لمجموعة من الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وعلى وجه الخصوص إدارة المواهب، والتي يمكن أن تُسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي للجمعيات. كما يسعى إلى صياغة نموذج مقترح يمكن تكييفه وفق طبيعة القطاع غير الربحي في المملكة.

فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وبدعم من الإطار النظري والدراسات السابقة، تقوم هذه الدراسة على اختبار عدد من الفروض التي تمثل تنبؤات علمية مبدئية حول العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتتمثل الفروض الرئيسية فيما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وتحسين الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية السعودية.

يفترض هذا الفرض أن الجمعيات التي تطبق استراتيجيات فعالة في إدارة المواهب، مثل الاستقطاب النوعي، التطوير المستمر، والاحتفاظ بالكفاءات، تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بغيرها. وسيتم اختبار هذه العلاقة باستخدام أدوات تحليل إحصائي لتحديد قوة العلاقة ودالتها.

2. تعاني الجمعيات الأهلية من ضعف في تبني ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية.

يشير هذا الفرض إلى وجود فجوة في استخدام أحدث الممارسات العالمية في إدارة الموارد البشرية داخل الجمعيات الأهلية، مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، نظم تقييم الأداء المبنية على الكفاءات، أو نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS). وتستند هذه الفرضية إلى الملاحظات الميدانية ونتائج دراسات سابقة محلية.

3. يختلف تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي باختلاف حجم الجمعية وطبيعة نشاطها.

تفترض هذه الفرضية أن العوامل السياقية، مثل حجم الجمعية (كبيرة أو صغيرة) ومجال عملها (تعليمي، صحي، اجتماعي، إلخ)، تؤثر على مدى فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب. فالجمعيات الأكبر أو التي تعمل في مجالات تتطلب مهارات متخصصة قد تكون أكثر قدرة على الاستفادة من إدارة المواهب لتحقيق أداء أعلى.

الدراسات السابقة:

يشكل الإطار النظري للدراسة امتداداً علمياً للدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، يهدف الوقوف على ما أنجز في هذا المجال، وتحديد الفجوة المعرفية التي تسعى هذه الدراسة لسدّها. وقد تنوعت الدراسات السابقة بين ما تناول إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي بشكل عام، وما ركز على إدارة المواهب والأداء المؤسسي بشكل خاص.

أولاً: الدراسات السابقة محلياً

1. دراسة عن واقع إدارة الموارد البشرية في القطاع الثالث بالسعودية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في بعض الجمعيات الخيرية والتنمية في المملكة، وخلصت إلى وجود ضعف في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وغياب واضح لأنظمة تقييم الأداء، وضعف التدريب والتطوير المستمر. كما أشارت إلى أن معظم الجمعيات تعتمد على ممارسات تقليدية تفتقر إلى التخصصية والكفاءة، ما يؤثر على مستوى فاعليتها.

2. تحليل لأثر البرامج التطويرية على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية

ركزت هذه الدراسة على أثر البرامج التدريبية والتطويرية التي تنفذها الجمعيات الخيرية على أداء الموظفين. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين هذه البرامج ومستوى رضا الموظفين وتحسين كفاءتهم الوظيفية، لكنها لم تتناول بشكل مباشر دور إدارة المواهب بوصفها إطاراً استراتيجياً أوسع.

ثانيًا: الدراسات السابقة دوليًا

1. دراسة في كندا حول دور إدارة المواهب في تعزيز الولاء التنظيمي

أجريت هذه الدراسة على عدد من المنظمات غير الربحية في كندا، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين تبني ممارسات إدارة المواهب، مثل التخطيط للتعاقد، وتطوير المهارات، والتحفيز، وبين تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين. وأكدت الدراسة أن استثمار المنظمات في إدارة المواهب يرتبط إيجابيًا بولاء الموظفين واستقرارهم الوظيفي، مما ينعكس على جودة الخدمات.

2. دراسة في بريطانيا حول إدارة الكفاءات في المنظمات غير الحكومية

تناولت هذه الدراسة كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة الكفاءات (Competency Management) في مؤسسات غير ربحية بريطانية، ومدى تأثيرها على تحسين العمليات التشغيلية ومخرجات العمل. وأظهرت الدراسة أن وجود إطار واضح لإدارة الكفاءات يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، إلا أنها لم تركز على الأداء بشكل شامل أو في بيئة الجمعيات الأهلية ذات الخصوصية الثقافية.

تحليل وتعليق:

عند مراجعة الدراسات السابقة محليًا ودوليًا، يتضح أن معظمها ركز إما على مكونات جزئية من الموارد البشرية (مثل التدريب أو التوظيف)، أو على بيئات تنظيمية مختلفة مثل القطاع الربحي أو الحكومي. كما أن الجانب المتعلق بإدارة المواهب كمفهوم استراتيجي متكامل لم يُتناول بالقدر الكافي، لا سيما في سياق الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

ومن هنا تبرز فريدة الدراسة الحالية، إذ تسعى إلى الربط بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي في بيئة غير ربحية سعودية، مع معالجة العلاقة من منظور شمولي واستراتيجي، معتمد على أدوات كمية ونوعية، وهو ما لم يُتناول بعمق في الدراسات السابقة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأطر والنظريات الإدارية الحديثة لتفسير العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب ومستوى الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية. وتكمن أهمية هذه النظريات في كونها تُشكّل البنية المفاهيمية التي تقوم عليها فرضيات الدراسة، وتُوجّه تحليل البيانات وقراءة النتائج. وتتمثل هذه المنطلقات فيما يلي:

1. نظرية رأس المال البشري: (Human Capital Theory)

تُعد هذه النظرية من أبرز النظريات التي شكلت الأساس لفهم أهمية الموارد البشرية في تحقيق النمو والتنمية. ووفقاً لها، يُنظر إلى الموظفين ليس فقط كمجرد قوة عاملة، بل كأصول استثمارية تمتلك معرفة ومهارات وخبرات تُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. يرى منظرو هذه النظرية (مثل Becker و Schultz) أن الاستثمار في تطوير الأفراد عبر التعليم والتدريب والتحفيز يؤدي إلى رفع كفاءة الإنتاجية وتعظيم القيمة المؤسسية. وبذلك، فإن إدارة المواهب تعتبر تطبيقاً عملياً لرأس المال البشري، من خلال اكتشاف وتطوير واستبقاء العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية.

2. نظرية الكفاءات الأساسية: (Core Competencies Theory)

طُوِّرت هذه النظرية من قبل Prahalad و Hamel في التسعينات، وتهدف إلى تفسير قدرة المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التركيز على الكفاءات الجوهرية التي تميزها عن غيرها. وفي سياق إدارة الموارد البشرية، تبرز هذه النظرية أهمية تحديد وتطوير المهارات الفريدة والقدرات الخاصة لدى الأفراد، وربطها بأهداف المؤسسة. تُسهم إدارة المواهب في هذا الإطار من خلال اختيار الأفراد ذوي الكفاءات المحورية، وتقديم الدعم المستمر لهم، وإعدادهم لأدوار مستقبلية قيادية أو تخصصية.

3. نظرية الأداء المؤسسي : (Organizational Performance Theory)

تهدف هذه النظرية إلى تفسير كيفية قياس وتحليل أداء المؤسسات بناءً على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، مثل: الكفاءة التشغيلية، مستوى الجودة، رضا المستفيدين، والالتزام بالحوكمة. ويُعد الأداء المؤسسي انعكاسًا مباشرًا لجودة الممارسات الإدارية، وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية. تُبرز هذه النظرية أن المنظمات التي تعتمد على ممارسات استراتيجية في إدارة مواردها البشرية، تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وفي ضوء هذه النظرية، تسعى الدراسة الحالية إلى قياس العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والأداء المؤسسي بمؤشرات مختلفة في بيئة الجمعيات الأهلية.

الربط بين النظريات الثلاث:

تشكل النظريات الثلاث أعلاه إطارًا متكاملًا لفهم الموضوع محل الدراسة. إذ تسهم نظرية رأس المال البشري في تبرير أهمية الاستثمار في الأفراد، وتقدم نظرية الكفاءات الأساسية توجّهًا استراتيجيًا لاختيار وتطوير الموارد البشرية، في حين توفر نظرية الأداء المؤسسي معايير لقياس نتائج تلك الممارسات وانعكاساتها على فعالية الجمعيات الأهلية.

المنهجية وطرق البحث:

تستند هذه الدراسة إلى منهج علمي يهدف إلى تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب ومستوى الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية السعودية، من خلال توصيف الواقع وتحليله بالاعتماد على أدوات بحثية كمية ونوعية. وتتمثل عناصر المنهجية فيما يلي:

1. المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة (إدارة المواهب في الجمعيات الأهلية) كما هي على أرض الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات ذات الصلة، واستخلاص نتائج كمية تُسهم في تقديم توصيات قابلة للتطبيق.

2. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الجمعيات الأهلية المرخصة في المملكة العربية السعودية، والتي تنشط في مختلف المجالات (الخيرية، الصحية، التعليمية، البيئية، وغيرها). وتم اختيار هذا المجتمع نظرًا للدور المتنامي الذي يلعبه ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، وحاجته الماسة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

3. عينة الدراسة:

تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل متوازن لمختلف الفئات داخل الجمعيات. وتتكون العينة من:

1. المديرين التنفيذيين للجمعيات، لكونهم المسؤولين عن صنع وتنفيذ السياسات الإدارية.
2. مسؤولي الموارد البشرية أو من في حكمهم، لكونهم المعنيين بإدارة المواهب وتطبيق الممارسات ذات الصلة.

سيتم تحديد عدد العينة بناءً على عدد الجمعيات المستهدفة، مع مراعاة التوزيع الجغرافي والمجالي لضمان التنوع في البيانات.

4. أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، سيتم استخدام أدوات مزدوجة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية:

أ) الاستبانة المغلقة:

أداة أساسية لقياس أبعاد الدراسة مثل: استراتيجيات إدارة المواهب، ومستوى الأداء المؤسسي. تتضمن مجموعة من الفقرات موزعة على محاور محددة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. سيتم التحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام اختبارات إحصائية مناسبة مثل: معامل كرونباخ ألفا، وتحليل العوامل.

ب) المقابلات شبه المنظمة: (Semi-Structured Interviews)

تُجرى مع عدد مختار من المديرين التنفيذيين والخبراء في المجال. تهدف إلى جمع بيانات نوعية معمقة عن التحديات والفرص المتعلقة بإدارة المواهب. تُستخدم لتحليل السياقات التنظيمية وشرح بعض الظواهر التي لا يمكن رصدها بالاستبيان فقط. تُعد هذه المنهجية شاملة وملائمة لطبيعة الدراسة، حيث تجمع بين الرصد الكمي للعلاقات الإحصائية، والتحليل النوعي للسياقات الإدارية، مما يُعزز من قوة النتائج ومصداقيتها.

أدوات الدراسة :

لضمان دقة النتائج وتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم أدوات بحثية متعددة تعتمد على منهجين كمي ونوعي ((Mixed Methods، وذلك لجمع بيانات شاملة تغطي الجوانب المختلفة لموضوع البحث، كما يلي:

أولاً: الاستبيان (Questionnaire)

تم تطوير استبيان مغلق ليكون الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة (المديرين التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية). ويهدف هذا الاستبيان إلى قياس درجة تطبيق ممارسات إدارة المواهب، وتقييم مؤشرات الأداء المؤسسي.

يتكون الاستبيان من المحاور التالية:

- مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب يتضمن فقرات تقيس:

جودة عملية الاستقطاب والتوظيف.

برامج تطوير الكفاءات وبناء القدرات.

سياسات الاحتفاظ بالموظفين المتميزين.

خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي.

- مؤشرات الأداء المؤسسي يركز على قياس:

كفاءة العمليات التشغيلية.

رضا المستفيدين.

مستوى الحوكمة والامتثال.

استدامة الأداء.

- العوامل المؤثرة في نجاح إدارة الموارد البشرية ويتضمن:

الهيكل التنظيمي.

مستوى الدعم القيادي.

توفر الموارد التقنية والبشرية.

الثقافة التنظيمية.

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم درجة الموافقة على كل فقرة، مع إجراء تحليل إحصائي لتقييم الصدق والثبات والتحقق من الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

ثانياً: المقابلات الشخصية: (Semi-Structured Interviews)

تُجرى مع عدد من القيادات التنفيذية في الجمعيات الأهلية المختارة، بهدف:

جمع رؤى نوعية معمقة حول واقع إدارة المواهب.

فهم السياق التنظيمي والسياسات غير الرسمية.

استكشاف التحديات التي لا تُرصد بالاستبيان الكمي فقط.

سيتم تحليل نتائج المقابلات باستخدام منهجية التحليل الموضوعي (Thematic Analysis).

ثالثاً: تحليل الوثائق الرسمية: (Document Analysis)

تُستخدم هذه الأداة لدعم الاستبيان والمقابلات، من خلال مراجعة الوثائق والسياسات الداخلية للجمعيات، مثل:

لوائح الموارد البشرية.

خطط التدريب والتطوير.

تقارير الأداء السنوية.

استراتيجيات إدارة رأس المال البشري.

يهدف هذا التحليل إلى تقييم مدى اتساق الممارسات المعلنة مع ما يتم تطبيقه فعلياً داخل الجمعية.

الربط بين الأدوات:

يوفر الاستبيان بيانات كمية يمكن تعميمها.

تضيف المقابلات بُعداً نوعياً لفهم الأبعاد الخفية.

يُستخدم تحليل الوثائق للتحقق من صدقية البيانات وتعزيز النتائج.

حدود الدراسة :

تلتزم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تُعرّف نطاقها وتحدد الإطار الذي تعمل ضمنه، وذلك لتجنب التشتت البحثي وضمان التركيز على الموضوع الأساسي. وتشمل هذه الحدود ما يلي:

أولاً: الحدود المكانية: (Spatial Delimitation)

تقتصر الدراسة على الجمعيات الأهلية المرخصة في المملكة العربية السعودية، وذلك بسبب التنوع الذي تشهده هذه الجمعيات من حيث مجالاتها (صحية، اجتماعية، تعليمية، تنمية...) وحجمها الجغرافي والتنظيمي، ما يوفّر بيئة مناسبة لاختبار مدى فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في القطاع غير الربحي المحلي.

ثانياً: الحدود الزمانية: (Temporal Delimitation)

تُجرى الدراسة خلال العام الميلادي 2025م، حيث تُجمع البيانات في هذه الفترة، وتُحلّل وفقاً للسياق التنظيمي والسياسات المعتمدة في ذلك الوقت. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الفترة تمثل مرحلة نشطة في تنفيذ أهداف رؤية المملكة 2030، التي تشجع على تطوير القطاع غير الربحي، ما يمنح نتائج الدراسة أهمية إضافية.

ثالثاً: الحدود الموضوعية: (Topical Delimitation)

تركز الدراسة على استراتيجيات إدارة المواهب بوصفها أحد مكونات إدارة الموارد البشرية، دون التطرق إلى باقي وظائف الموارد البشرية مثل (إدارة الأجور، علاقات العمل، الصحة والسلامة المهنية). ويشمل ذلك: الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ، وخطط الإحلال الوظيفي.

هذا التحديد الموضوعي يساعد على التعمق في المفهوم المستهدف دون التشتت في قضايا فرعية.

رابعاً: الحدود البشرية: (Human Delimitation)

تستهدف الدراسة القيادات الإدارية والتنفيذية في الجمعيات الأهلية، بما فيهم:

- المدبرون التنفيذيون.
- مسؤولو الموارد البشرية.
- رؤساء الأقسام ذات العلاقة بإدارة الكفاءات.

ولا تشمل الدراسة الفئات الأخرى مثل المتطوعين، أو المستفيدين من خدمات الجمعية، لأن نطاق البحث ينصب على الجانب التنظيمي والإداري المرتبط بإدارة المواهب وليس تجربة الأفراد مع الجمعية.

المراجع:

- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2023). تقرير أداء الجمعيات الأهلية في السعودية.
- العتيبي، س. (2022). إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي. الرياض: دار النشر الجامعي.
- Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent Management in the Nonprofit Sector. International Journal of Human Resource Management.
- Cappelli, P. (2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Harvard Business Press.