

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية/

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبقاء على متطوعي الجمعيات الأهلية

العنوان باللغة الإنجليزية/

The Impact of Human Resource Management Practices on Retaining NGO
Volunteers

نايف بن محمد بن حمد حكيم	اسم الباحث
222000856	الرقم الأكاديمي
الإدارة	الكلية

2025 م

قائمة المحتويات:

3	مقدمة الدراسة:
5	مشكلة الدراسة:
7	تساؤلات الدراسة:
7	أهمية الدراسة:
9	أهداف الدراسة:
10	فرضيات الدراسة:
10	نموذج الدراسة:
11	الدراسات المرجعية:
13	الفجوة البحثية:
13	مصطلحات الدراسة:
16	الإجراءات المنهجية للدراسة:
16	حدود الدراسة (المكانية – الزمانية – البشرية):
18	وسائل جمع بيانات الدراسة:
19	المعالجات الإحصائية المقترحة:
21	خطوات تنفيذ خطة الدراسة:
24	المراجع:

مقدمة الدراسة:

أصبح الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية أمراً بالغ الأهمية في مختلف أنواع المنظمات، سواء كانت ربحية أو غير ربحية، لما لها من أثر مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الفاعلية التنظيمية. وتتمثل ممارسات الموارد البشرية في مجموعة من السياسات والإجراءات التي تُصمم بغرض إدارة العنصر البشري بكفاءة، واستثمار طاقاته، وتحفيزه على العطاء وتحقيق التميز. وتشمل هذه الممارسات مجالات متعددة مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت، والتواصل التنظيمي، إضافة إلى إدارة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. وفي السياق التطوعي، تُعد هذه الممارسات أكثر تعقيداً، إذ لا تتعامل مع موظفين يتقاضون أجوراً، بل مع متطوعين تحركهم دوافع ذاتية وروحية واجتماعية، ما يجعل من الضروري أن تُصمم هذه الممارسات بما يتناسب مع طبيعة المتطوع ودوافعه النفسية والعاطفية. لذلك، فإن فعالية هذه الممارسات تتطلب حساسية تنظيمية عالية، وقدرة على فهم التباينات الفردية بين المتطوعين وتوقعاتهم (Arokiasamy, 2024).

إن تطبيق ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية يسهم في تعزيز العلاقة بين المنظمة والمتطوعين، إذ تخلق هذه الممارسات شعوراً بالانتماء والاحترام والتقدير، وهو ما يحتاجه المتطوعون بشدة في ظل غياب المقابل المادي. فعندما يشعر المتطوع بأن جهوده محل اعتراف وتقدير، وأن لديه فرصاً لتطوير مهاراته والتعلم المستمر، فإن ذلك يرفع من دافعيته واستعداده للبقاء والمساهمة الفاعلة في أنشطة الجمعية. كما أن ممارسات مثل إشراك المتطوعين في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل تحفز التعاون والاحترام المتبادل، تزيد من التزامهم وتفاعلهم الإيجابي مع العمل التطوعي. هذه الممارسات لا تُعد مجرد إجراءات إدارية، بل هي أدوات استراتيجية لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من قدرة الجمعية على الاستمرار وتحقيق التأثير المجتمعي المنشود (Traeger, 2017).

أما فيما يتعلق بالإبقاء على المتطوعين، فهو أحد أكثر التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية، نظراً للطبيعة الفريدة للتطوع القائم على الرغبة الحرة والاختيار الشخصي، مما يعني أن المتطوع يمكن أن يتوقف عن العمل في أي وقت إذا لم يجد ما يشبع حاجاته أو يتماشى مع قيمه وتطلعاته. فالمتطوعون بطبيعتهم يختلفون عن الموظفين الرسميين، فهم لا يرتبطون بعقود عمل ملزمة أو مقابل مالي ثابت، وإنما يُحركهم الدافع الداخلي، والإحساس بالمسؤولية الاجتماعية، والرغبة في إحداث فارق.

وبالتالي، فإن الجمعيات التي تهمل أهمية بناء نظام متكامل للحفاظ على المتطوعين، وتفشل في تقديم الدعم والتقدير الكافيين، قد تواجه انخفاضاً في عدد المتطوعين واستقرارهم، مما يؤثر سلباً على استمرارية أنشطتها وخدماتها (Faletehan, 2021).

إن الإبقاء على المتطوعين يتطلب استراتيجية شاملة تتضمن عدداً من العناصر الأساسية، منها توفير فرص حقيقية للنمو الشخصي والتطوير المهني، سواء عبر الورش التدريبية أو إشراكهم في أنشطة تزيد من خبراتهم ومهاراتهم. كما أن التغذية الراجعة الإيجابية، وممارسات الاعتراف بالجهود، والاحتفاء بالإنجازات الفردية والجماعية، تلعب دوراً كبيراً في رفع المعنويات وتحفيز الاستمرارية. كذلك، يُعد وضوح الأدوار والمسؤوليات وتقديم الدعم التنظيمي المناسب من عوامل الاستقرار التي تشعر المتطوع بالأمان والتمكين. في المقابل، فإن الإهمال في هذه الجوانب يؤدي إلى شعور بالإحباط والتهميش، وبالتالي يعجل بانسحاب المتطوعين من العمل في الجمعية (Piatak, 2024).

تلعب الجمعيات الأهلية دوراً بالغ الأهمية في النسيج الاجتماعي للدول والمجتمعات، حيث تُعد ركيزة أساسية في العمل التنموي والخيري، وتُكمل الجهود التي تبذلها الحكومات والمنظمات الدولية. فهذه الجمعيات تنشط في مجالات متعددة كالإغاثة، التعليم، الصحة، تمكين المرأة، رعاية الأيتام، وذوي الاحتياجات الخاصة، وتوفر خدمات لا تستطيع الجهات الرسمية أحياناً تقديمها بالكفاءة أو السرعة المطلوبة. وتستمد الجمعيات الأهلية قوتها من قدرتها على التفاعل المباشر مع المجتمع، وفهم احتياجاته الدقيقة، واستثمار رأس المال البشري المحلي من خلال العمل التطوعي. لكن هذه القدرة تظل مرهونة بفعالية الإدارة الداخلية للجمعية، لا سيما في جانب إدارة المتطوعين الذين يشكلون العمود الفقري لها (Fattah, 2024).

إن الجمعيات الأهلية، رغم رسالتها السامية وأهدافها الإنسانية، تواجه العديد من التحديات الإدارية والتنظيمية، وعلى رأسها ضعف الإمكانيات، وقلة الموارد، واعتمادها الكبير على العمل الطوعي. لذلك، فإن تحسين جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل هذه الجمعيات لا يُعد ترفاً، بل ضرورة لضمان استمرار نشاطاتها وتحقيق تأثير ملموس في المجتمع. فالمتطوعون هم المحرك الأساسي لعمل الجمعية، وبقاؤهم مرتبط إلى حد كبير بما يشعرون به من تقدير، ودور، وتأثير، وهو ما يعزز من أهمية البحث في أثر ممارسات الموارد البشرية على الإبقاء عليهم ضمن المنظومة الأهلية. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى فهم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومدى فاعليتها في الحفاظ على استمرارية المتطوعين، مما يساهم في تعزيز فاعلية العمل الأهلي واستدامته (Mokdad, 2025).

مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة الرئيسة لهذه الدراسة في التحدي المتزايد الذي تواجهه الجمعيات الأهلية في الإبقاء على المتطوعين ضمن منظومتها التنظيمية، إذ أن الكثير من الجمعيات تعاني من معدل عالٍ لتسرب المتطوعين وعدم استمراريتهم في تقديم خدماتهم لفترات زمنية كافية. ويلاحظ أن الجمعيات، رغم اعتمادها الكبير على المتطوعين في تنفيذ خططها ومشروعاتها التنموية والخيرية، تفترق إلى سياسات واضحة ومتكاملة لإدارة هذا المورد البشري الحيوي. ويُعزى هذا الخلل بدرجة كبيرة إلى غياب أو ضعف ممارسات الموارد البشرية التي من شأنها تعزيز الرضا والانتماء الوظيفي لدى المتطوعين. فعلى عكس الموظفين الرسميين، لا يرتبط المتطوعون برواتب أو التزامات تعاقدية، ما يجعل بقاءهم مرهونًا بجودة البيئة التنظيمية ومدى شعورهم بالتقدير والاحترام والتحفيز.

إن التحدي الأساسي لا يكمن فقط في جذب المتطوعين، بل في القدرة على الاحتفاظ بهم وضمان استمراريتهم في المساهمة الفعالة على المدى المتوسط والطويل. فالجمعيات الأهلية التي تهمل بناء منظومة إدارة موارد بشرية مرنة ومتخصصة في شؤون المتطوعين، غالبًا ما تُواجه حالة من عدم الاستقرار في فرق العمل التطوعي، وهو ما ينعكس سلبيًا على جودة الخدمات المقدمة، ويُفقد الجمعية التراكم المعرفي والمهني الذي يُمكن أن يتحقق من خلال كوادرات تطوعية مستقرة وذات خبرة.

المشاكل المترتبة على المشكلة الرئيسية

إن قصور ممارسات الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية لا يتوقف أثره عند حدود ضعف الإبقاء على المتطوعين فحسب، بل يؤدي إلى سلسلة من النتائج السلبية والمشكلات المتشابهة التي تمس بُنية الجمعية وأدائها واستقرارها الداخلي، ومنها ما يلي:

- يُعد هذا الأثر من أبرز وأول المؤشرات السلبية الناتجة عن غياب ممارسات إدارية فعالة، حيث يبدأ المتطوعون بالانسحاب التدريجي من الجمعية، إمّا بشكل صامت دون إبداء أسباب، أو بإبداء عدم الرضا والشعور بالتهميش أو الاستغلال. ويؤدي هذا التسرب المتكرر إلى استنزاف الجمعية، واضطرارها إلى إعادة البحث عن متطوعين جدد، مما يتطلب وقتًا وجهدًا وموارد كان من الأولى استثمارها في تنفيذ الأنشطة والمشاريع.

- عندما يفقد العمل التطوعي استمراريته داخل الجمعية، فإن الجمعية تخسر معها تراكماً مهماً من المعرفة والخبرة، حيث يُغادر المتطوعون بعد أن اكتسبوا معرفة عملية بالأنظمة والبرامج والجمهور المستفيد. وبهذا، تبقى الجمعية في دوامة "البداية من الصفر" مع كل مجموعة جديدة من المتطوعين، ما يؤدي إلى ضعف الأداء وتكرار الأخطاء وقلة النضج المؤسسي.
- التسرب المستمر للمتطوعين، خاصة إذا كان علنياً ومصحوباً بعدم رضا، قد يُفقد الجمعية ثقة المجتمع. فعندما يرى الأفراد أن الجمعية لا تحتفظ بمتطوعيها، أو أن هناك بيئة غير مريحة وغير داعمة، فإن هذا قد ينعكس على سمعتها في المجتمع، ويُنتهي الآخرون عن الانضمام إليها، سواء كمتطوعين أو داعمين ماليين أو شركاء استراتيجيين.
- المتطوعون هم الأداة التنفيذية الرئيسة في الجمعيات الأهلية، وغيابهم أو تغييرهم المستمر ينعكس على جودة البرامج والخدمات. فالخدمة التي كانت تُقدّم من خلال متطوع خبير ومؤهل، قد تتراجع جودتها عند استبداله بمتطوع جديد غير مهياً. كما أن نقص الأيدي العاملة قد يؤدي إلى تأجيل أو تقليص الخدمات، مما يُفقد المستفيدين ثقتهم في الجمعية وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها.
- الانسحاب المتكرر للمتطوعين يُربك فرق العمل، ويُضعف من الترابط بين الأعضاء، ويخلق جوّاً من عدم الاستقرار، مما يؤثر على الروح المعنوية للجميع. فالمتطوعون الباقون يشعرون بزيادة في الأعباء، وربما تبدأ لديهم مشاعر الإحباط أو عدم الرغبة في الاستمرار، ما يؤدي إلى سلسلة من الانسحابات المتلاحقة، ويدخل الجمعية في دائرة مفرغة من التدهور المستمر في الروح التنظيمية.
- رغم أن العمل التطوعي يُفترض أن يكون ذا تكلفة منخفضة، إلا أن فقدان المتطوعين بشكل مستمر يُحوّل هذه الميزة إلى عبء. فكل متطوع جديد يحتاج إلى تأهيل وتدريب وتوجيه، وهذا يتطلب استهلاكاً دائماً للوقت والجهد من قبل إدارة الجمعية. وبالتالي، فإن تكلفة "التدوير التطوعي" تزداد مع الزمن وتستهلك الموارد التي يمكن توجيهها مباشرة للمستفيدين.
- عندما تنتشر في أوساط المجتمع صورٌ ذهنية سلبية عن الجمعية، خاصة من خلال التجارب الشخصية للمتطوعين المنسحبين، فإن ذلك يصعب عملية استقطاب أفراد جدد. حيث يتردد الأشخاص في الانضمام لجمعية لا توفر بيئة

محفزة أو لا تُقدّر جهود المتطوعين، مما يُضعف من قدرة الجمعية على تجديد قاعدتها التطوعية واستقطاب كفاءات جديدة (Mer, 2021).

انطلاقاً من ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في قصور ممارسات الموارد البشرية داخل الجمعيات الأهلية، وضعف تأثيرها في الإبقاء على المتطوعين، مما ينعكس سلباً على استقرار الأداء وفاعلية العمل الأهلي. وبناء على هذه المشكلة، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي: ما أثر ممارسات الموارد البشرية في الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية؟

تساؤلات الدراسة:

- السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما أثر ممارسات الموارد البشرية في الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية؟

- الأسئلة الفرعية:

1. ما هو تأثير برامج التدريب والتطوير التي تقدمها الجمعيات الأهلية على الإبقاء على المتطوعين؟
2. ما هو دور ممارسات إدارة الأداء في الإبقاء على المتطوعين بالجمعيات الأهلية؟
3. كيف يسهم الإبقاء على المتطوعين في تحقيق استدامة الأنشطة التطوعية داخل الجمعيات الأهلية؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه ممارسات الموارد البشرية في تعزيز استمرارية المتطوعين داخل الجمعيات الأهلية، حيث يُعتبر المتطوعون عنصراً أساسياً في تنفيذ البرامج المجتمعية وتحقيق الأهداف التنموية. تساهم هذه الدراسة في تطوير الفهم النظري لتطبيق ممارسات الموارد البشرية المتخصصة في العمل التطوعي، وتحليل تأثيرها المباشر

على الإبقاء على المتطوعين. كما تقدم حلولاً عملية وإستراتيجيات يمكن للجمعيات الأهلية تبنيها لتحسين بيئة العمل التطوعي، مما يعزز من قدرتها على الاستدامة وتحقيق نتائج فعالة في خدمة المجتمع.

- أهمية الدراسة (النظرية)

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في توسيع وتطوير الفهم الأكاديمي لأثر ممارسات الموارد البشرية على الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية، وهو موضوع لم تحظ به الأبحاث السابقة بالقدر الكافي من الاهتمام خاصة في السياق المحلي أو العربي. تعتبر هذه الدراسة بمثابة إضافة معرفية إلى الأدبيات الحالية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي، حيث تسعى إلى استكشاف العلاقة بين السياسات الإدارية المطبقة في الجمعيات الأهلية وبين استمرارية المتطوعين.

من خلال هذه الدراسة، سيتم تسليط الضوء على أهمية تخصيص ممارسات الموارد البشرية لتتناسب الطبيعة الفريدة للعمل التطوعي، مما يعزز نظريات إدارة الموارد البشرية في البيئات غير الربحية. على سبيل المثال، ستساهم الدراسة في تطوير مفاهيم جديدة حول كيفية إدارة المتطوعين بطرق توازي تلك المعتمدة على الموظفين المدفوعين، مع إدراك التحديات والاختلافات الجوهرية التي يتطلبها العمل التطوعي. علاوة على ذلك، ستوفر الدراسة نظريات جديدة يمكن استخدامها في الأبحاث المستقبلية لتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية، بما يساهم في تحسين فهم العلاقة بين هذه الاستراتيجيات والإبقاء على المتطوعين.

كما أن هذه الدراسة ستساعد على سد الفجوة المعرفية في فهم تأثير الممارسات الإدارية على السلوكيات التطوعية، وبالتالي ستقدم إطاراً نظرياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية في هذا المجال. وعلى الرغم من الاهتمام الواسع بممارسات الموارد البشرية في بيئات العمل التجارية، إلا أن تطبيق هذه الممارسات في المجال التطوعي بحاجة إلى دراسات معمقة ومتخصصة، وهو ما ستسعى هذه الدراسة إلى تقديمه (Walk, 2018).

- أهمية الدراسة (التطبيقية)

أما من الناحية التطبيقية، فتكمن أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم حلول عملية للجمعيات الأهلية لمساعدتها على تعزيز الاحتفاظ بالمتطوعين، وهو هدف رئيسي تسعى العديد من الجمعيات إلى تحقيقه لضمان استدامتها وفعاليتها في تقديم خدماتها المجتمعية. إذ أن هذه الدراسة لا تقتصر على تقديم فكر أكاديمي نظري فقط، بل تسعى أيضاً إلى تقديم استراتيجيات إدارية يمكن

للجمعيات الأهلية أن تعتمد عليها لتحسين ممارساتها في إدارة المتطوعين، بما يساهم في تطوير بيئة تنظيمية جاذبة ومستدامة للمتطوعين.

من خلال دراسة ممارسات الموارد البشرية وتحديد العوامل المؤثرة في بقاء المتطوعين، ستساعد هذه الدراسة الجمعيات الأهلية على وضع سياسات متكاملة تتضمن الاستقطاب، والتدريب، والتحفيز، والتقييم، والاحتفاظ بالمتطوعين بشكل أكثر فعالية. كما ستسهم في تطوير برامج تدريبية للمديرين والعاملين في الجمعيات الأهلية لتعريفهم بكيفية إدارة الموارد البشرية التطوعية بطرق تسهم في تحسين التواصل مع المتطوعين وتوفير بيئة عمل محفزة لهم.

من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في هذه الدراسة، سيتمكن المسؤولون في الجمعيات الأهلية من مراجعة وتقييم ممارساتهم الحالية، وبالتالي تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لضمان استدامة العمل التطوعي. وفي هذا السياق، يمكن أن تكون الدراسة أداة فعالة للمساهمة في رفع وعي الإدارة داخل الجمعيات بأهمية اتخاذ خطوات استباقية للحفاظ على المتطوعين، وهو ما يعود بالنفع المباشر على استمرارية البرامج والمشاريع التنموية والخيرية.

يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة في إلهام الجهات المانحة والداعمة للجمعيات الأهلية على تخصيص ميزانيات لدعم ممارسات الموارد البشرية داخل هذه الجمعيات، بما يساهم في تعزيز استقرار واستدامة العمل التطوعي في المستقبل. ومن خلال هذه الدراسة، سيتمكن القائمون على الجمعيات الأهلية من إيجاد حلول استراتيجية لمواجهة تحديات تسرب المتطوعين، وتحقيق أفضل استفادة من الموارد البشرية المتاحة لديهم، ما يساهم في تحسين الأداء العام للجمعية وتوسيع نطاق خدماتها (Aslan, 2023).

أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي للدراسة:

- تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية.

- الأهداف الفرعية:

1. تحديد تأثير التطوير والتدريب على الإبقاء على المتطوعين.
2. تحديد تأثير إدارة الأداء على الإبقاء على المتطوعين.

3. تحديد تأثير التمكين على البقاء على المتطوعين.

فرضيات الدراسة:

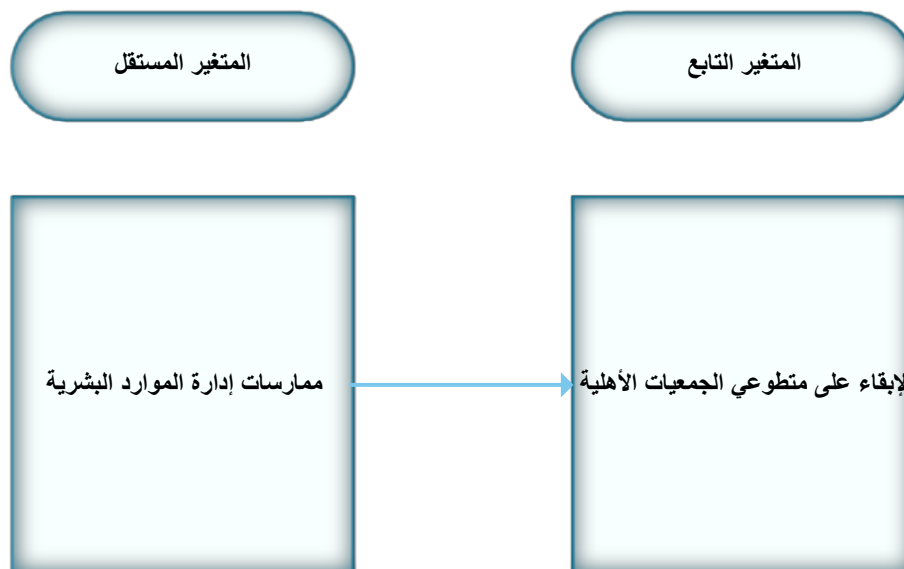
- الفرضية الرئيسية للدراسة:

- يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية.

- الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لبرامج التطوير والتدريب على الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية.
2. يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة الأداء على الإبقاء على المتطوعين وزيادة التزام المتطوعين واستمرارهم في الجمعيات الأهلية.
3. يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للإبقاء على المتطوعين وتمكينهم من اتخاذ القرارات على استمراريتهم في الجمعيات الأهلية.

نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

الدراسات المرجعية:

تصف دراسة (علي، 2023) الدور الذي تقوم به الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني. وعليه فهذا البحث يهدف إلى تحديد دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني، وتحديد المعوقات التي تواجه دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني، وتحديد مقترحات تفعيل هذا الدور. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني كما يحدده المستفيدون والمسؤولون مرتفع، كما توجد فروق بين استجابات الطرفين لصالح المستفيدين. وتبين وجود معوقات أبرزها تزايد اهتمام المتطوعين بالتطوع التقليدي على حساب الإلكتروني، وكثرة الأعباء الأسرية. ومن أهم المقترحات مواصلة نشر فعاليات وإنجازات الجمعية على شبكات التواصل الاجتماعي.

يشكل استقطاب المتطوعين والمحافظة عليهم تحديًا مستمرًا لمنظمات المجتمع المدني، حيث تسعى هذه المنظمات لإيصال الرسالة الصحيحة للمتطوع وتحفيزه للبقاء. وقد تمحورت دراسة (محمد، 2018) حول التعرف على واقع استخدام المدخل التسويقي في استقطاب المتطوعين والمحافظة عليهم داخل منظمات المجتمع المدني، من خلال دراسة حالة جمعية كافل اليتيم الخيرية. وتمكنت الجمعية من تطوير نشاطها وتكوين نواة من المتطوعين الأوفياء. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام التموضع السوقي والتواصل الهادف وتخصيص أدوار تطوعية متماشية مع احتياجات المتطوعين ساعد في جذبهم، بينما ساعد التدريب والترقية الداخلية على المحافظة عليهم وتعزيز ولائهم للمنظمة.

تعتمد المنظمات غير الربحية على المتطوعين كموارد بشرية أساسية. وتُركز الدراسات الحديثة على الإدارة الفعالة للمتطوعين لتعزيز الاستفادة منهم. وتهدف دراسة (شو، 2024) إلى تحليل البنية المعرفية المرتبطة بإدارة المتطوعين باستخدام تحليل بيليومتري شمل 1605 مقالات مفهومة في سكوبس بين عامي 1956 و2022. واستخدم الباحث برنامج VOSviewer، حيث كشفت النتائج عن نمو مطرد في الأدبيات المرتبطة بمفاهيم مثل "Volunteer Retention" و "Volunteer Management". وتُعد الدراسة مرجعًا نظريًا مهمًا لدعم الحاجة إلى دراسات كمية تطبيقية حول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإبقاء على المتطوعين.

تُعد المنظمات غير الربحية عنصرًا أساسيًا في عملية التخطيط الاقتصادي في المملكة العربية السعودية. وتتناول دراسة (السيف، 2022) ممارسات الموارد البشرية في هذه المنظمات، وذلك من خلال مسح ميداني لـ 201 موظف من أربع جمعيات مختلفة. وتضمنت الدراسة ثمانين ممارسة رئيسية من الموارد البشرية، منها التدريب، والاستقطاب، والتحفيز، وتقييم الأداء. وتشير النتائج إلى أن وعي الموظفين بهذه الممارسات يختلف حسب المتغيرات الديموغرافية، مع وجود أثر مباشر لبعض الممارسات على الكفاءة التنظيمية. تُفيد الدراسة في دعم المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في البحث الحالي.

تهدف دراسة (فومودي، 2020) إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المتطوعين الخريجين في مؤسسات التمويل الأصغر بالكاميرون. واستخدمت الدراسة أدوات مثل التقييم، والتدريب، والتحفيز، وبيّنت النتائج أن الدافع والتعويض يُعدان الأكثر تأثيرًا على الأداء. وعلى الرغم من أن المتغير التابع هو الأداء، إلا أن الارتباط بين هذه الممارسات ونتائج التطوع يشير ضمناً إلى علاقتها بالإبقاء على المتطوعين، مما يعزز أهمية البيئة التحفيزية للمتطوعين.

تواجه المنظمات غير الربحية تحديات في جذب المتطوعين والاحتفاظ بهم. وتتناول دراسة (نجاه، 2021) التأثير الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة الخدمية وسلوك المواطنة التنظيمية والاحتفاظ بالمتطوعين. وطبقت الدراسة نموذج-PLS (SEM) على عينة من طلاب الجامعات المتطوعين. وتوصلت إلى أن الرضا الوظيفي عامل حاسم في بقاء المتطوعين، كما أنه يتوسط العلاقة بين القيادة وبين نيتهم في الاستمرار. وتُعد الدراسة مرجعًا مهمًا في تعزيز فهم العوامل النفسية المرتبطة بالإبقاء.

تركّز دراسة (تشو، 2020) على مفهومي التمكين والقيادة المُمكنة في بيئة العمل، من خلال مراجعة أدبيات واسعة. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التشاركية وتمكين الأفراد يساهمان في رفع الأداء والرضا والالتزام التنظيمي. وعلى الرغم من أن الدراسة لم تتناول المتطوعين بشكل مباشر، فإن المفاهيم النظرية التي تطرقت لها تُعد ذات صلة في بناء بيئة تنظيمية محفّزة للمتطوعين تعزز استمراريّتهم.

تُظهر دراسة (Walk, Zhang & Littlepage، 2019) (أن لممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا التقدير والتدريب، أثرًا مباشرًا على الإبقاء على المتطوعين داخل منظمات المجتمع المدني. وهدفت إلى تحليل مدى تأثير الجوائز الرسمية والتقدير غير المالي والتدريب على معدلات مغادرة المتطوعين. وتوصلت إلى أن التقدير يُعد عاملاً أساسيًا في تقليل التسرب، بينما التدريب أظهر تأثيرًا محدودًا على بعض الفئات. مما يعزز أهمية تخصيص الممارسات الإدارية وفق خصائص المتطوعين.

بحثت دراسة (Dennis، 2019) (العلاقة بين آليات التقدير والاحتفاظ بالمتطوعين، من خلال تحليل تجربة منظمة كشفية غير ربحية. وخلصت الدراسة إلى أن التقدير الرسمي يخفض احتمال مغادرة المتطوع بنسبة 17%. كما بيّنت أن الدمج بين التدريب والتقدير يمثل حزمة فعالة لتحفيز المتطوعين على البقاء ضمن المنظمة.

أجرت دراسة (Gaber et al، 2022) (تحليلًا للعوامل المؤثرة على الإبقاء على المتطوعين داخل منظمات غير ربحية كندية. وأوضحت أن كبار السن وذوي الرضا العالي عن التنظيم أظهروا ميلًا أكبر للبقاء، وكان الدعم التنظيمي والتواصل الداخلي أبرز المحفزات. وتُعد هذه النتائج داعمة لفكرة أن البيئة التنظيمية تُمثّل بُعدًا جوهريًا في سياسات الإبقاء على المتطوعين.

استهدفت دراسة (Piatak & Carman، 2023) (تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والدعم التنظيمي والانتماء، وبين نية الاستمرار في التطوع. وأكدت النتائج أن المتطوعين الذين يشعرون بالانتماء ويتلقون دعمًا منتظمًا يظهرون نية أقوى للبقاء ضمن المنظمة. وتوصي الدراسة بتكامل الممارسات الإدارية والبيئة النفسية لتحسين استمرارية المتطوعين.

قدّمت دراسة (Samanta & Ghosh، 2024) (إطار WCB الذي يجمع بين (العمل – الثقافة – الانتماء) لتعزيز الإبقاء على المتطوعين في الفعاليات الجماهيرية. واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات تطوعية وخلصت إلى أن تطوير ثقافة تنظيمية مشجعة وتوفير التقدير والتواصل الواضح يُسهم في رفع نسبة الاستمرارية بنسبة 20%. وتُعد هذه الدراسة من الإسهامات الحديثة في مجال تطوير نماذج إدارية للاحتفاظ بالمتطوعين.

الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة البحثية في هذه الدراسة في نقص الأدلة الدقيقة حول أثر ممارسات الموارد البشرية في الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية، خصوصاً في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية. على الرغم من وجود دراسات تناولت دور الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي أو في بيئات العمل المدفوعة الأجر، فإن معظم هذه الدراسات لا تركز بشكل كافٍ على كيفية تأثير هذه الممارسات على استمرارية المتطوعين في الجمعيات الأهلية. وبالتالي، تفتقر الأدبيات الحالية إلى فهم معمق حول العوامل المؤثرة في الحفاظ على المتطوعين من خلال ممارسات مثل التدريب، إدارة الأداء، و التمكين في سياق العمل التطوعي. هذه الفجوة تفتح المجال لإجراء دراسة شاملة تهدف إلى تسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإبقاء على المتطوعين في بيئات الجمعيات الأهلية.

تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة والأولى عربياً وأجنبياً، في تناول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية. فعلى الرغم من تزايد الاهتمام بالعمل التطوعي والدور الحيوي الذي تقوم به الجمعيات الأهلية، إلا أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ركزت في الغالب على الجوانب الاجتماعية أو النفسية للتطوع، دون التطرق بشكل كافٍ إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استدامة مشاركة المتطوعين. ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة في سعيها لسد فجوة بحثية مهمة، من خلال تسليط الضوء على تأثير ممارسات مثل التدريب، وإدارة الأداء، والتمكين، على الإبقاء على المتطوعين، بما يساهم في تحسين فعالية الجمعيات الأهلية وتحقيق أهدافها التنموية.

مصطلحات الدراسة:

1. ممارسات الموارد البشرية

• الاصطلاحي:

مصطلح يشير إلى الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات أو الجمعيات لضمان استخدام وتطوير الكفاءات البشرية بشكل فعال. تشمل هذه الممارسات عادةً التدريب والتطوير، التقييم، إدارة الأداء، التمكين، والتواصل مع الأفراد داخل المنظمة (Sonar, 2023).

- **الإجرائي:**

في هذه الدراسة، تُعرف ممارسات الموارد البشرية بأنها الأنشطة والبرامج التي تطبقها الجمعيات الأهلية لضمان تطوير وتحفيز المتطوعين بشكل مستمر، مثل برامج التدريب، تقييم الأداء، ودعم التمكين من خلال منح المتطوعين الفرصة للمشاركة في صنع القرار.

2. الإبقاء على المتطوعين

- **الاصطلاحي:**

يشير إلى قدرة المنظمات أو الجمعيات على الاحتفاظ بالمتطوعين داخل أنشطتها لفترة زمنية طويلة، من خلال تعزيز مستويات الرضا والانتماء لديهم (Edeigba, 2022).

- **الإجرائي:**

يُقاس الإبقاء على المتطوعين في هذه الدراسة من خلال متابعة معدلات الاستمرار في العمل التطوعي للجمعيات الأهلية، وتحديد مدى التزام المتطوعين بالبقاء لفترات أطول في الجمعية بناءً على مستوى رضاهم وتحفيزهم.

3. التطوير والتدريب

- **الاصطلاحي:**

يشير إلى جميع الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز المهارات والمعرفة لدى الأفراد داخل المنظمة. يشمل التدريب على المهام الأساسية والتطوير المستمر لزيادة الكفاءة الشخصية والمهنية (Walters, 2017).

- **الإجرائي:**

في هذه الدراسة، يُقاس التطوير والتدريب من خلال الأنشطة المقررة التي تقدمها الجمعيات للمتطوعين مثل ورش العمل، الدورات التدريبية، والمحاضرات التي تهدف إلى تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءاتهم في أداء المهام التطوعية.

4. إدارة الأداء

- **الاصطلاحي:**

هي العمليات التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد داخل المنظمة، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتحسين أدائهم. تشمل هذه العمليات وضع الأهداف، التقييم الدوري، والتوجيه (Schleicher, 2018).

- **الإجرائي:**

في هذه الدراسة، تُقاس إدارة الأداء من خلال النظام الذي تستخدمه الجمعيات لتقييم وتوجيه المتطوعين، ويشمل ذلك تقديم تقييمات دورية لأدائهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة لتحسين العمل التطوعي وزيادة الفعالية.

5. التمكين

- **الاصطلاحي:**

يشير إلى عملية منح الأفراد صلاحيات ومسؤوليات تتيح لهم اتخاذ قرارات تؤثر في مهامهم والعمل الذي يقومون به. يُعتبر التمكين عملية تهدف إلى زيادة الثقة بالنفس والمشاركة الفاعلة (Hieu, 2020).

- **الإجرائي:**

في هذه الدراسة، يُقاس التمكين من خلال قدرة المتطوعين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص أنشطتهم التطوعية، مثل المشاركة في التخطيط أو تحسين السياسات والأنشطة داخل الجمعية. يتم تقييم ذلك من خلال استبيانات أو مقابلات مع المتطوعين حول مدى مشاركتهم في صنع القرار.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إطار تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية في الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية. يهدف المنهج الوصفي إلى وصف ممارسات الموارد البشرية المتبعة في الجمعيات الأهلية، مثل التدريب والتطوير، إدارة الأداء، و التمكين، وكذلك وصف الآليات المتبعة للحفاظ على المتطوعين واستمرارهم في العمل التطوعي. في الوقت نفسه، يتبع المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين هذه الممارسات ومدى تأثيرها على الإبقاء على المتطوعين.

تبدأ الإجراءات المنهجية للدراسة بتحديد مجتمع الدراسة، والذي يتكون من المتطوعين في الجمعيات الأهلية، بالإضافة إلى الإداريين والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في هذه الجمعيات. يتم استخدام الاستبيانات و المقابلات كأدوات رئيسية لجمع البيانات، حيث يتضمن الاستبيان أسئلة موجهة لقياس مدى تطبيق الممارسات المختلفة في الجمعيات، بالإضافة إلى أسئلة تقيس مستوى رضا المتطوعين عن بيئة العمل ومدى التزامهم بالإبقاء في الجمعيات. أما المقابلات فهي تتيح جمع بيانات نوعية تتعلق بتوجهات الجمعيات في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية وكيفية تأثيرها على الاستمرارية.

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التحليل الوصفي لفهم توزيع المعلومات و التحليل التكاملي لاستخراج العلاقات المحتملة بين الممارسات الإدارية والإبقاء على المتطوعين. يتبع ذلك استخدام التحليل التبايني أو الارتباطي لفحص درجة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة، مثل التدريب و التمكين و إدارة الأداء، وبين معدل الإبقاء على المتطوعين. سيعتمد التحليل على البرمجيات الإحصائية مثل SPSS لتحديد القوة التأثيرية لهذه الممارسات.

حدود الدراسة (المكانية - الزمانية - البشرية):

1. الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها من الجمعيات الأهلية العاملة في مختلف المناطق داخل المملكة، بما في ذلك المدن الكبرى مثل الرياض، جدة، الدمام، وكذلك المناطق الأقل كثافة سكانية. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق ممارسات الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية السعودية ومدى تأثيرها على الإبقاء

على المتطوعين، بما يتماشى مع السياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي الخاص بالمملكة. تشمل الدراسة على جمعيات تطوعية تعمل في مجالات متنوعة مثل الرعاية الاجتماعية، التعليم، الصحة، البيئة، وغيرها من الأنشطة التي تعتمد على المتطوعين كركيزة أساسية في تنفيذ برامجها ومشاريعها.

2. الحدود الزمانية:

تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من بداية عام 2025 وحتى نهايته. تعتبر هذه الفترة الزمنية مناسبة لجمع بيانات حديثة حول ممارسات الموارد البشرية المتبعة في الجمعيات الأهلية في المملكة، بالإضافة إلى تأثير هذه الممارسات على الإبقاء على المتطوعين. يشمل التحليل الوقت الحالي ودراسة التوجهات الحديثة في العمل التطوعي، حيث أن المملكة تشهد في هذه الفترة اهتمامًا متزايدًا بتنمية العمل التطوعي في مختلف المجالات، ما يعكس أهمية فهم ممارسات الموارد البشرية في هذا السياق الزمني المحدد.

3. الحدود البشرية:

تركز الدراسة على المتطوعين العاملين في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى الإداريين أو المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في تلك الجمعيات. سيشمل البحث المتطوعين الذين يمتلكون تجارب مختلفة، سواء كان جديدًا في العمل التطوعي أو ذو خبرة طويلة، بحيث تنتوع الخلفيات والمستويات في دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية على الإبقاء عليهم. بالإضافة إلى ذلك، سيتم استهداف المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الجمعيات، مثل مديري البرامج، المشرفين، والمسؤولين عن تنسيق الأنشطة التطوعية، لفهم السياسات المتبعة في جذب المتطوعين والإبقاء عليهم.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

(1) الاستبانة:

تعد الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. سيتم تصميم الاستبانة بحيث تحتوي على أسئلة متعددة تقيس عدة جوانب تتعلق بممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، إدارة الأداء، و التمكين، بالإضافة إلى قياس الإبقاء على المتطوعين. ستكون الأسئلة من نوع الاختيارات المتعددة و الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة، بحيث يمكن للمشاركين التعبير عن آرائهم بشكل أوسع.

(2) مقياس ليكرت الخماسي:

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة اتفاق المشاركين مع العبارات المطروحة في الاستبانة، حيث يتكون المقياس من خمسة مستويات للتقييم، وهي:

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

يُستخدم هذا المقياس لقياس مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية (مثل التدريب، إدارة الأداء، التمكين) على الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية. من خلال هذه الأسئلة، سيتم استطلاع آراء المتطوعين حول مدى رضاهم عن ممارسات الموارد البشرية المتبعة في جمعياتهم وكيفية تأثيرها على رغبتهم في الاستمرار في العمل التطوعي.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

1. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):

يعد التحليل الوصفي من أولى الخطوات المهمة في تحليل البيانات. يهدف هذا التحليل إلى تقديم ملخص شامل للبيانات الأولية المستخلصة من الاستبانة، حيث سيتم عرض التوزيع التكراري للمتغيرات، وذلك باستخدام الجداول البيانية و الرسوم البيانية (مثل الرسوم البيانية العمودية أو الدائرية) لتوضيح أعداد الإجابات التي حصلت عليها كل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي. على سبيل المثال، يمكن تحليل مدى توزيع الإجابات حول مدى رضا المتطوعين عن ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب أو التمكين، ومعرفة النسب المئوية لكل مستوى من مستويات مقياس ليكرت.

المتغيرات التي سيتم تحليلها:

- ممارسات الموارد البشرية مثل (التدريب، التمكين، إدارة الأداء).
- الإبقاء على المتطوعين؛ مدى رغبة المتطوعين في الاستمرار في عملهم التطوعي بناءً على ممارسات الموارد البشرية المتبعة.

الأدوات المستخدمة:

- التوزيع التكراري.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحراف المعياري.

2. اختبار تحليل الارتباط (Correlation Analysis):

لتحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (مثل التدريب، إدارة الأداء، التمكين) و الإبقاء على المتطوعين، سيتم استخدام اختبار الارتباط مثل (معامل ارتباط بيرسون أو معامل ارتباط سبيرمان) بحسب طبيعة البيانات. سيتيح هذا التحليل قياس قوة العلاقة بين المتغيرات وتحديد ما إذا كان هناك تأثير إيجابي أو سلبي بين ممارسات الموارد البشرية و الإبقاء على المتطوعين.

المتغيرات التي سيتم تحليلها:

- التدريب والتطوير وتأثيره على الاستمرار في العمل التطوعي.

- إدارة الأداء وتأثيرها على التزام المتطوعين.
- التمكين وتأثيره على دوافع المتطوعين للاستمرار في التطوع.

الأدوات المستخدمة:

- معامل بيرسون (Pearson Correlation) لقياس الارتباط بين المتغيرات.
- معامل سبيرمان (Spearman's Rank Correlation) إذا كانت البيانات غير متماثلة أو ترتيبية.

3. التحليل الانحداري (Regression Analysis):

لإجراء تحليل أعمق حول تأثير ممارسات الموارد البشرية على الإبقاء على المتطوعين، سيتم استخدام التحليل الانحداري مثل (الانحدار البسيط أو الانحدار المتعدد) لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات. من خلال هذا التحليل، سيتم تحديد أي من ممارسات الموارد البشرية (مثل التدريب، التمكين، إدارة الأداء) لها التأثير الأكبر على الإبقاء على المتطوعين. في حالة استخدام الانحدار المتعدد، يمكن إدخال متغيرات عدة في النموذج للتحقق من تأثيرات المتغيرات المتعددة في الوقت نفسه.

المتغيرات التي سيتم تحليلها:

- تأثير التدريب والتطوير على الاستمرار في العمل التطوعي.
- تأثير إدارة الأداء على الالتزام المستمر.
- تأثير التمكين على الدوافع والإصرار على الاستمرار في العمل التطوعي.

الأدوات المستخدمة:

- الانحدار البسيط لفحص العلاقة بين متغيرين.
- الانحدار المتعدد لفحص تأثير مجموعة من المتغيرات في آن واحد.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

1. تحديد إطار الدراسة وأهدافها

قبل بدء العمل في جمع البيانات وتحليلها، يجب على الباحث أولاً تحديد إطار الدراسة بشكل واضح. هذا الإطار يتضمن أهداف الدراسة والفرضيات التي سيتم اختبارها. في البداية، تتم مراجعة الأدبيات السابقة لفهم أبعاد الموضوع ودراسة الأبحاث المتعلقة بممارسات الموارد البشرية وأثرها على المتطوعين في الجمعيات الأهلية. من خلال هذه المراجعة، يستطيع الباحث تحديد الفجوات في المعرفة الحالية والتركيز على الجوانب التي لم تُدرس بشكل كافٍ. بعد ذلك، يجب تحديد الهدف الرئيسي للدراسة، والذي يتلخص في فهم أثر ممارسات الموارد البشرية على استمرارية المتطوعين في الجمعيات الأهلية. بناءً على هذا الهدف، يتم صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية التي ستمكن الباحث من اختبار العلاقات بين المتغيرات المختلفة. كما يتم تحديد المتغيرات المستقلة مثل التدريب، التمكين، وإدارة الأداء، بالإضافة إلى المتغير التابع الذي هو الإبقاء على المتطوعين. هذه الخطوة تعتبر الأساس الذي سنبني عليه كافة مراحل البحث المقبلة.

2. تصميم أداة جمع البيانات (الاستبانة)

المرحلة الثانية من تنفيذ الدراسة تتضمن تطوير أداة جمع البيانات، وهي الاستبانة. سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة لجمع البيانات من المشاركين، حيث يوفر هذا المقياس وسيلة لقياس مدى توافق المشاركين مع الأسئلة المطروحة حول ممارسات الموارد البشرية وأثرها على الإبقاء على المتطوعين. يتم في هذه المرحلة صياغة الأسئلة بعناية لضمان أنها تغطي جوانب مختلفة من الممارسات مثل التدريب، التمكين، وإدارة الأداء. من المهم أيضاً أن تكون الأسئلة واضحة ومباشرة، وأن تقيس بشكل دقيق التأثيرات المحتملة لهذه الممارسات على رغبة المتطوعين في الاستمرار في عملهم. قبل استخدام الاستبانة بشكل رسمي، من الضروري إجراء اختبار مبدئي لها على عينة صغيرة من المتطوعين. يساعد هذا الاختبار في كشف أي مشاكل قد تظهر في الأسئلة مثل الغموض أو صعوبة الفهم، وبالتالي تعديله لضمان فاعليته في جمع البيانات.

3. اختيار العينة المستهدفة

بعد تصميم الاستبانة، تأتي مرحلة اختيار العينة المستهدفة التي ستشارك في الدراسة. من الأهمية بمكان أن تكون العينة ممثلة بشكل جيد للمجتمع المستهدف، الذي هو في هذه الدراسة المتطوعين في الجمعيات الأهلية. العينة يجب أن تكون متنوعة من حيث الخبرة التطوعية (جدد وذوي خبرة) وكذلك من حيث التنوع الجغرافي إذا كانت الدراسة تشمل جمعيات في مناطق مختلفة. يجب تحديد حجم العينة بعناية لضمان أن النتائج ستكون قابلة للتعميم. في هذه الدراسة، سيتم استخدام العينة العشوائية أو العينة الطبقية لضمان تمثيل متوازن لمختلف الفئات المستهدفة. يمكن أن يكون حجم العينة أكبر إذا كان المجتمع المستهدف واسعاً ومتعددًا، ويجب أن تكون العينة متناسبة مع حجم الجمعية المستهدفة وطبيعة المتطوعين فيها.

4. جمع البيانات

بمجرد تحديد العينة، يتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي تم تطويرها. يعتمد طريقة جمع البيانات على طبيعة العينة والموقع الجغرافي للمشاركين. إذا كانت العينة من المتطوعين في مناطق مختلفة، يمكن استخدام الأدوات الإلكترونية مثل استبيانات الإنترنت عبر منصات مثل Google Forms أو SurveyMonkey. أما إذا كان معظم المتطوعين يتواجدون في نفس الموقع أو في عدد محدود من المناطق، فيمكن تنظيم جمع البيانات بشكل ميداني. خلال جمع البيانات، من الضروري ضمان أن جميع المشاركين يجيبون بصدق على الأسئلة لضمان دقة النتائج. يجب أن يتم توفير الوقت الكافي للمشاركين للإجابة على الاستبانة في بيئة مريحة تتيح لهم التفكير الجيد في الإجابات.

5. تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، تبدأ مرحلة تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متعددة. بدايةً، يتم تطبيق التحليل الوصفي لتلخيص البيانات والحصول على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة. هذا التحليل يمكن أن يوفر رؤية أولية حول كيفية توزيع الإجابات. بعد ذلك، يتم تطبيق التحليل الاستنتاجي لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات. سيتم استخدام اختبار الارتباط لقياس قوة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (مثل التدريب، التمكين، إدارة الأداء) و الإبقاء على المتطوعين. بالإضافة إلى ذلك، سيتم استخدام التحليل الانحداري لفحص تأثير ممارسات الموارد البشرية على الإبقاء على المتطوعين. الهدف من هذه الخطوة هو استخراج استنتاجات واضحة حول العلاقة السببية بين المتغيرات.

6. مناقشة النتائج وتفسيرها

بعد الانتهاء من التحليل الإحصائي، يتم الانتقال إلى مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها. في هذه المرحلة، يتم مقارنة النتائج مع الأدبيات السابقة لفهم إذا ما كانت النتائج تدعم الدراسات السابقة أو تختلف عنها. كما يتم تفسير نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات المختلفة، مثل ما إذا كان التدريب له تأثير قوي على استمرارية المتطوعين أو ما إذا كانت إدارة الأداء لها دور أساسي في الإبقاء عليهم. من خلال هذه المناقشة، يتم تحديد النقاط التي يمكن تحسينها في ممارسات الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية وتعزيز استراتيجيات الإبقاء على المتطوعين بناءً على الأدلة المستخلصة.

7. تقديم التوصيات

بناءً على نتائج التحليل ومناقشتها، يتم في النهاية تقديم التوصيات التي تهدف إلى تحسين ممارسات الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية. تشمل هذه التوصيات اقتراحات لتطوير برامج تدريبية تناسب احتياجات المتطوعين، تحسين أنظمة التقييم وإدارة الأداء، وكذلك تعزيز ممارسات التمكين التي تشجع المتطوعين على الاستمرار في دورهم التطوعي. الهدف من هذه التوصيات هو تمكين الجمعيات الأهلية من تصميم سياسات تدعم استمرارية المتطوعين وتعزز من قدرتها على جذب الكوادر المتطوعة والمحافظة عليها لفترات أطول.

المراجع:

المراجع العربية

السيف، ط. (2022). ممارسات الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية: أدلة من المملكة العربية السعودية. (54)11.

Retrieved from

<https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2036>

تشو، ه. (2020). تأثير إدارة المتطوعين على نية الاستمرار في التطوع: دور وسيط في رضا المتطوعين عن وظائفهم.

Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/344424946_Employee_empowerment_and_empowering_leadership_A_literature_review

شور، ج. (2024). إدارة المتطوعين في المنظمات غير الربحية: تحليل بيليومتري . Retrieved from

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440241284244?icid=int.sj-full-text.similar-articles.4>

علي, أ. م. (2023). دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني. 62(1). Retrieved from https://dss.journals.ekb.eg/article_297068_f770266390f79a6fd02845dded856394.pdf

فومودي، أ. ه. (2020). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المتطوعين الخريجين: دراسة حالة لمؤسسات التمويل الأصغر في الكامرون . Retrieved from (5). 8.

<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=102882>

محمد, ب. (2018). المدخل التسويقي في الاستقطاب و المحافظة على المتطوعين بمنظمات المجتمع المدني Retrieved from

file:///C:/Users/DR.Amr%20Samy/Downloads/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF
 %D8%AE%D9%84-
 %D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82%D9%8A-
 %D9%81%D9%8A-
 %D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%A8
 -%D9%88-
 %D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8%D8%A9-%D8%

نجاه, ن. س. (2021). القيادة الخدمية، والاحتفاظ بالمتطوعين، وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات غير الربحية: دراسة الدور الوسيط لرضا الوظيفة . Retrieved from

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/08997640211057409>

- Arokiasamy, L. (2024). Role of HRM practices in organization performance. *International Journal of HR Studies*, 16(1). <https://www.researchgate.net/publication/376145854>
- Aslan, H. (2023). Advancing and sustaining volunteerism: Investigating the multifaceted challenges and obstacles to volunteer engagement. <https://www.researchgate.net/publication/374457414>
- Dennis, M. (2019). Volunteer recognition and its effect on retention: A case study of BSA. *Journal of Volunteer Management*, 14(2), 95–112.
- Edeigba, J. (2022). Nonfinancial resource management: A qualitative study of retention and engagement in not-for-profit community fund management organisation. *Journal of Nonprofit Management*, 27(2). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313221000609>
- Faletahan, A. F. (2021). Called to volunteer and stay longer: The significance of work calling for volunteering motivation and retention. <https://www.researchgate.net/publication/342768754>
- Fattah, R. I. (2024). The role of civil society organizations in achieving the requirements of sustainable development. https://mfes.journals.ekb.eg/article_368684.html
- Gaber, N., Brown, R., & Ali, S. (2022). Organizational support and volunteer retention in Canadian non-profits. *Canadian Journal of Voluntary Sector Research*, 18(3), 221–240.
- Hieu, V. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. <https://www.researchgate.net/publication/344424946>
- Mer, A. (2021). Human resource challenges in NGOs: Need for sustainable HR practices. <https://www.researchgate.net/publication/355513539>
- Mokdad, A. A. (2025). Role of civil society and non-governmental organizations in addressing developmental disparities in the Middle East: Empowering communities for sustainable development. In *Empowering Middle Eastern Societies* (pp. 180–199). IGI Global. <https://www.igi-global.com/chapter/361045>
- Piatak, J., & Carman, J. G. (2023). Volunteer management and organizational commitment: A strategic approach. *Journal of Nonprofit Leadership*, 18(1), 30–47. <https://www.researchgate.net/publication/384919207>
- Samanta, S., & Ghosh, R. (2024). Work–Culture–Belonging model for volunteer retention in large-scale events. *Journal of Organizational Psychology*, 19(2), 110–126.
- Schleicher, D. J. (2018). Putting the system into performance management systems: A review and agenda for research. *Human Resource Management Review*, 28(1), 1–10. <https://www.researchgate.net/publication/323040479>
- Sonar, A. (2023). Human resource (HR) practices: A comprehensive review. <https://www.researchgate.net/publication/376288125>

- Traeger, C. (2017). HR practices and volunteer engagement: The mediating role of empowerment and identification. <https://www.researchgate.net/publication/320787173>
- Walk, M., Zhang, R., & Littlepage, L. (2019). The impact of training and recognition as human resource practices on volunteer turnover. *Nonprofit Management & Leadership*, 30(2), 143–159. <https://www.researchgate.net/publication/328708959>
- Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. <https://www.researchgate.net/publication/332537797>