

# تحليل الوضع الراهن واحتياجات المستفيدين

المسارات الرائدة  
للاستشارات الإدارية وتقنية المعلومات  
ALMASARAT ARRADAHAH



حاضنة إبداع  
للقطاع غير الربحي



مؤسسة علي بن الحسين بن جريران الأهلية  
BIN HOMRAN NGOS FOUNDATION

إصدار 2.0 – 30/05/2025

# پیشہ ورانہ تعلیم



## معلومات الوثيقة

المعلومات	البند
P/107	رقم الوثيقة
2.0	النسخة
وثيقة تحليل الوضع الراهن واحتياجات المستخدمين	اسم الوثيقة
جمعية امداد لتطوير وتنمية القطاع غير الربحي	مالك الوثيقة
30\05\2025	تاريخ الإنشاء
07\10\2025	تاريخ آخر تحديث
تم اجراء تحديث على الوثيقة بناء على نتائج الاستبانة	نوع التحديث

## فهرس المحتويات

01 الملخص التنفيذي

02 المقدمة

03 مراحل العمل

04 نتائج رصد الوضع الراهن وتحليل الاحتياج

05 النتيجة النهائية



## الملخص التنفيذي

تشكل هذه المرحلة نقطة انطلاق للجمعية نحو بناء دورها في تطوير وتنمية القطاع غير الربحي، من خلال وضع الأسس التي تضمن مواهمة مبادراتها مع احتياجات الفئات المستفيدة وتوجهات القطاع المستقبلية. وتسعى الجمعية عبر هذا التوجه إلى إيجاد فرص تنموية واعدة، وتعزيز كفاءتها المؤسسية، بما يضمن قدرتها على الإسهام بفاعلية في تمكين القطاع ورفع أثره المجتمعي. كما يمثل هذا التوجه خطوة عملية نحو بناء هوية واضحة للجمعية وتأكيد حضورها ضمن المنظومة التنموية الوطنية.

يستند هذا التحليل إلى التعرف على الفئات المستهدفة ودراسة احتياجاتهم، مع الاستعانة بعدد من الأدوات البحثية التي تساعد في بناء صورة جيدة للقضايا الأكثر تأثيرًا. ومن خلال ذلك، تصوغ الجمعية مسار استراتيجي يوازن بين استثمار إمكاناتها الداخلية وتعزيز قدراتها المؤسسية من جهة، وبين تحقيق أثر ملموس ومستدام للفئات المستفيدة من جهة أخرى.

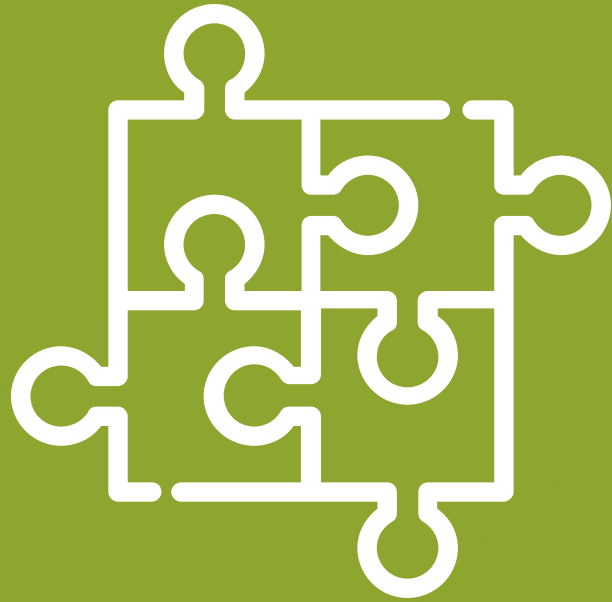
## أهمية الاحتياج وتحديد مواطن التركيز للجهة الناشئة

يمثل تحليل احتياجات المستفيدين خطوة محورية لأي جهة ناشئة تسعى إلى إثبات حضورها في القطاع غير الربحي، إذ يوفر الأساس العملي لبناء برامج ومبادرات أكثر ملاءمة وفاعلية. فالتعرف على تطلعات المستفيدين وتحدياتهم يمكّن الجمعية من تحديد مواطن التركيز الأكثر إلحاحًا، ويساعدها على استثمار مواردها المحدودة في مسارات تحقق أثرًا على المستفيدين. وتكمن أهمية هذا التحليل بالنسبة للجمعيات الناشئة في أنه لا يقتصر على توصيف الواقع فحسب، بل يفتح المجال لتشكيل رؤية واضحة تعكس أولويات المستفيدين وتترجمها إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ. ومن خلاله تستطيع الجمعية بناء ثقة الشركاء والمجتمع، وإظهار قدرتها على العمل بمنهجية تستجيب للاحتياجات الحقيقية. إن تحديد مواطن التركيز يمثل نقطة الانطلاق لبناء التوجهات الاستراتيجية للجمعية، حيث يوجّه اختياراتها نحو المجالات الأكثر تأثيرًا في تطوير وتنمية القطاع غير الربحي. كما يسهم في ترسيخ هوية الجمعية الناشئة كمؤسسة واعية بالبيئة التي تعمل فيها، وقادرة على الموازنة بين طموحاتها المستقبلية واحتياجات مستفيديها الفعلية. وبهذا، يصبح تحليل الاحتياج أداة أساسية لضمان أن تكون مساهمة الجمعية نوعية وذات أثر يتسق مع المستهدفات الوطنية.

وصف المرحلة	المرحلة
تم في هذه المرحلة الاجتماع مع أعضاء مجلس الإدارة لفهم الوضع الحالي للجمعية والفرص التي يرونها من وجهة نظرهم والمدخلات الخاصة بحاجات القطاع في المنطقة الجغرافية المستهدفة	ورشة حضورية لتحليل الوضع الراهن للجمعية
حدد الفريق الاستشاري عاملين تم بهما تحديد نطاق البحث وهما: المنطقة الجغرافية ( محافظة الليث) والفئة المستهدفة في ترخيص الجمعية وهم ( الجمعيات غير الربحية)	البحث المكتبي للتعرف على الاحتياجات بشكل عام في المنطقة الجغرافية المستهدفة
بحضور 30% من الجمعيات المستفيدة انصت فريق المشروع وكذلك أعضاء مجلس الإدارة لاهم احتياجات الجهات غير الربحية	ورشة عن بعد للإصنات للجهات غير الربحية في المنطقة الجغرافية المستهدفة والتعرف على اهم احتياجاتهم من وجهة نظرهم
من خلال المدخلات التي رصدها الفريق سواء في مرحلة البحث المكتبي الاولي او التي جاءت من مجلس الإدارة او التي تم رصدها من خلال اجتماع الانصت للجهات غير الربحية بالمنطقة الجغرافية المستهدفة، تم تحليلها ووضع اوزان معيارية لترشيح الاحتياجات ذات الأولوية.	تحليل مكتبي لاهم المدخلات الخاصة بالاحتياجات وإظهار اهم الاحتياجات التي سيتم التركيز عليها من قبل الجمعية
بعد ظهور اهم الاحتياجات لدى الجهات غير الربحية في المنطقة المستهدفة تم اعداد استبانة للتعلمق لمعرفة اهم الاحتياجات في مجال استقطاب الكوادر البشرية ، شارك بها 47 جمعية من جمعيات المنطقة الجغرافية المستهدفة	استبانة فهم احتياجات المستفيدين في قضية استقطاب الكفاءات
بعد عملية التحليل التي حصلت في المراحل السابقة ، وضع الفريق الاستشاري اهم التوصيات اللازمة لبناء نموذج العمل المناسب الذي تستطيع الجمعية من خلال تقديم قيمة مضافة تتناسب مع احتياجات الجهات غير الربحية في المنطقة الجغرافية المستهدفة.	الرأي الاستشاري حول الاحتياجات التي اظهرتها هذه المرحلة واهم التوصيات لبناء نموذج العمل المناسب

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام مجموعة من أدوات البحث التي تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، بهدف الحصول على بيانات شاملة ودقيقة تعكس الوضع الراهن للجمعيات غير الربحية. وقد تمثلت هذه الأدوات في البحث المكتبي، والاجتماعات مع المستفيدين، والاستبانة، كما يلي:

الوصف	الأداة
هو عملية جمع وتحليل المعلومات والبيانات المتوفرة مسبقاً من مصادر ثانوية، مثل الدراسات السابقة، التقارير الرسمية، الإحصاءات الحكومية، قواعد البيانات، والمقالات الأكاديمية ذات الصلة بموضوع البحث.	البحث المكتبي
هي أداة نوعية لجمع البيانات من خلال عقد لقاءات مباشرة مع مجموعة من المستفيدين أو أصحاب العلاقة (مثل قيادات الجمعيات، مديري الموارد البشرية، أو الموظفين العاملين في القطاع).	الاجتماع مع المستفيدين
هي أداة كمية لجمع البيانات بشكل منظم من عينة واسعة من الأفراد، تتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة أو المفتوحة تهدف إلى قياس آراء واتجاهات وممارسات المشاركين حول موضوع محدد.	الاستبانة



نتائج رصد  
الوضع الراهن  
وتحليل الاحتياج

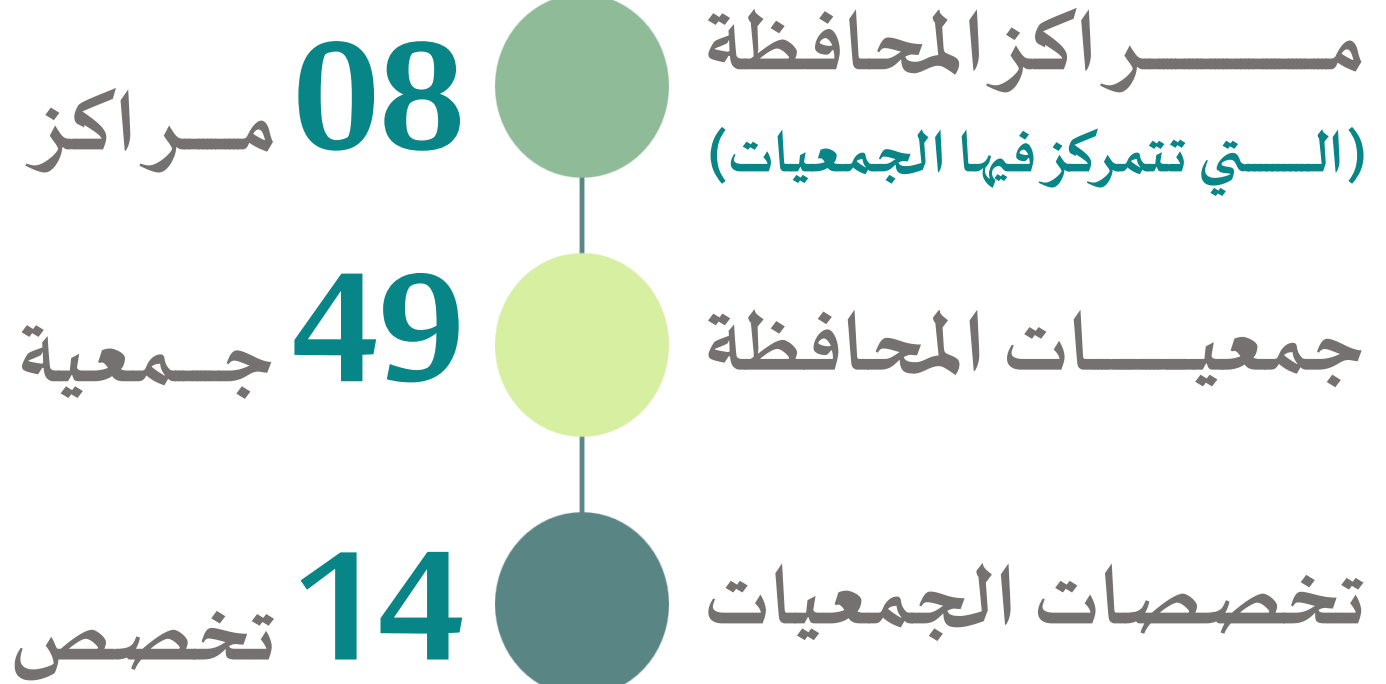
## الخطوات التي تمت للوصول لأهم الاحتياجات

- (1) حتى ننطلق في استخدام الأدوات البحثية، والوصول لأهم الفئات المستهدفة واحتياجاتها من خدمات الجمعية؛ تم الانطلاق من ترخيص الجمعية وأهدافها العامة حيث ان الجمعية متمركزة في محافظة الليث وتعمل لتطوير وتنمية القطاع غير الربحي؛ فبناء عليه تم تحديد محافظة الليث كمنطقة للبحث، وتم حصر عدد المراكز التابعة للمحافظة وكذلك عدد الجهات غير الربحية المرخصة في المحافظة.
- (2) تم استخدام عدد من الأدوات البحثية للوصول لأهم الاحتياجات التي يراها المستفيدون في المنطقة الجغرافية المستهدفة ( الليث ) ومنها : البحث المكتبي ، الاجتماع مع عدد من المستفيدين ، استبانة.
- (3) نظراً لتعدد الاحتياجات التي يراها المستفيدون من وجهة نظرهم تم تصنيفها ووضع اوزان معيارية للوصول للاحتياجات ذات الأولوية والتي يمكن ان تساهم الجمعية في خدمتها، وكانت أبرز المعايير المستخدمة كالتالي:

المسؤول	مجلس الإدارة	المستفيدين	الاستشاري	الدراسات
الوزن المعياري	40%	30%	15%	15%

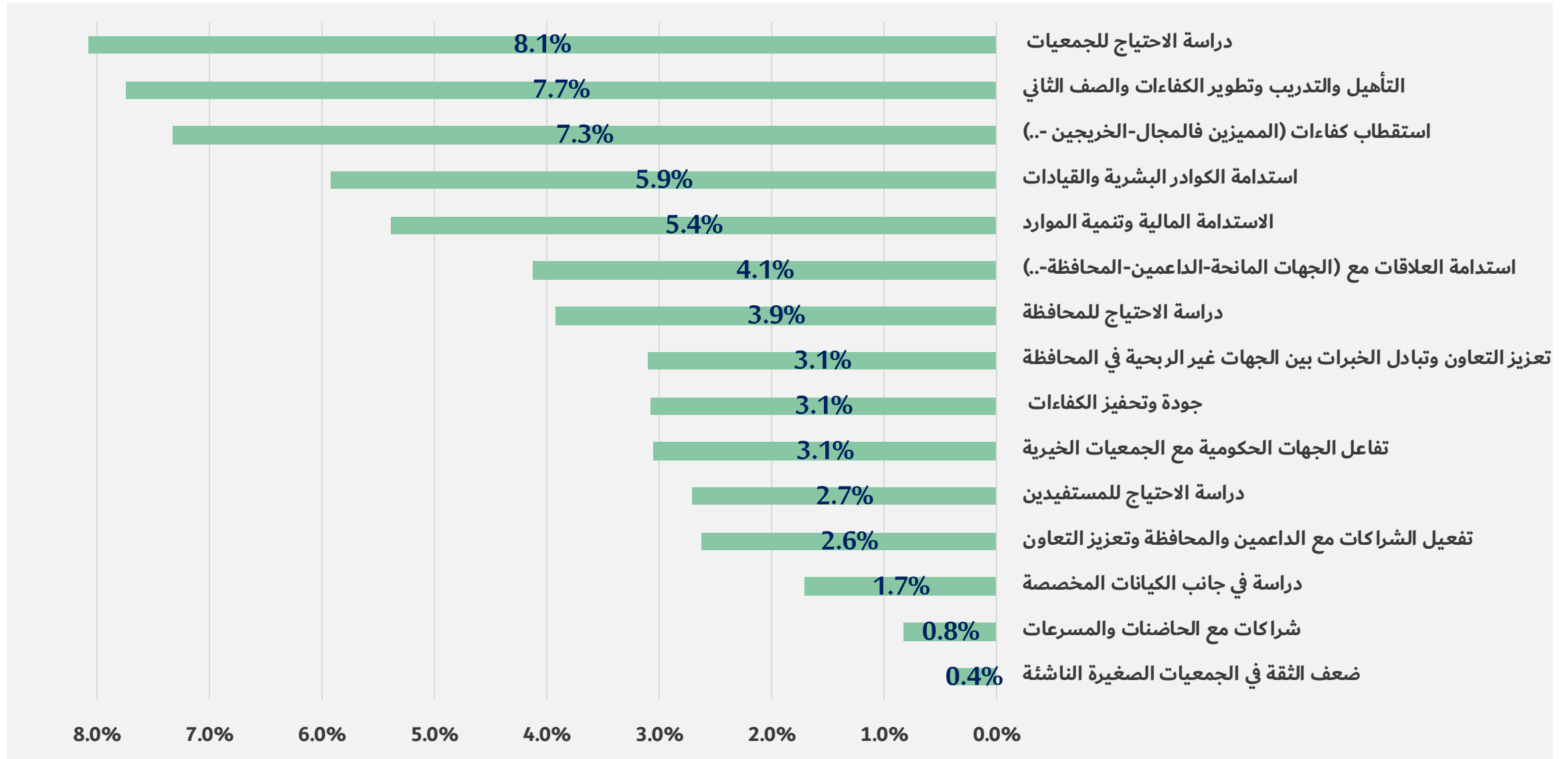
- (4) وبناء على المعايير أعلاه تم تصنيف الاحتياجات ذات الأولوية لدى الفئات المستهدفة

## عن محافظة الليث



المصدر: حساب إمارة منطقة مكة المكرمة على منصة X

## اهم الاحتياجات حسب الاوزان المعيارية



## خلاصة تحليل الاحتياجات

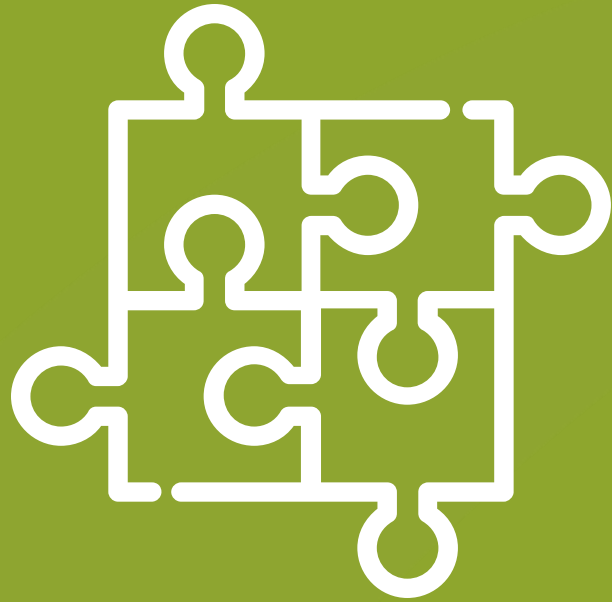
- (1) يتضح من خلال الاحتياجات التي تم رصدها ، أن هناك تفاوت في الاحتياجات التي يراها المستفيدون من وجهة نظرهم والتي يرغبون أن تقدم الجمعية فيها خدمات لتلبيتها.
- (2) نرى أن أهم احتياج اظهرته كل الادوات التي تم استخدامها للوصول للاحتياجات وتم الاتفاق عليها بين الجهات غير الربحية في المحافظة على اختلاف احجامها وتخصصاتها وهي "استقطاب الكفاءات وتأهيلهم"
- (3) تملك الجمعية من خلال أعضاء مجلس الإدارة عدد من نقاط القوة التي تمكنها من العمل على استقطاب الكفاءات المتميزة وتوظيفهم في الجهات غير الربحية في المحافظة ، مثل التخصصية فبعض أعضاء المجلس لهم خلفية تعليمية او تدريبية في هذا المجال، وكذلك العلاقات المتينة مع أصحاب المصلحة المرتبطين بهذه القضية.

## خلاصة تحليل الاحتياجات

- (4) تستطيع الجمعية من خلال التركيز على قضية الكوادر البشرية واستقطابهم وتنمية الشراكات المتنوعة لصالح استقطاب هذه الكوادر المتميزة للجهات غير الربحية من التركيز على احتياج متفق عليه وهذا يساعدها في سرعة دخولها للواقع والتموضع بشكل يتناسب مع عمرها كجدة ناشئة وكذلك بما يحقق تفاعل من قبل الفئات المستهدفة، وأصحاب المصلحة الآخرين.
- (5) نرى أن هناك مجموعة فرص وممكنات داخل المحافظة تساعد الجمعية على التركيز في مراحلها الأولى على قضية الكوادر واستقطابها وذلك لوجود الكلية التطبيقية الجامعية بمحافظة الليث وأيضا الكلية التقنية والاستفادة من مخرجاتها التعليمية.

## خلاصة تحليل الاحتياجات

(6) نرى أن أهم الأنشطة التي يفضل أن تكون ضمن نموذج عمل الجمعية لتمكينها من القيام بدورها المناسب لخدمة هذه القضية هي: أن يكون لديها شراكات نوعية مع جميع أصحاب المصلحة ، وكذلك استقطاب الكوادر البشرية المتميزة وعمل البرامج التأهيلية لهم لزيارة فرصة دخولهم للقطاع غير الربحي، وأخيراً نشاط يتعلق بالجهات غير الربحية المستفيدة وذلك برفع كفاءتهم في مجال تحسين البيئة الكوادر البشرية بعد توظيفهم من خلال تقديم الاستشارات والدعم الإرشادي لهم.



التعمق في التعرف الممارسات الحالية  
في استقطاب وتمكين الكفاءات  
البشرية في الجمعيات غير الربحية في  
محافظة الليث

## الدافع للتعمق في معرفة الممارسات الحالية في مجال استقطاب الموارد البشرية في الجمعيات غير الربحية في محافظة الليث

بعد تحديد أهم الاحتياجات من خلال أدوات البحث المستخدمة، برزت أولوية القضايا لدى الجهات المستهدفة، والتي تتمثل في استقطاب وتمكين الكوادر البشرية في القطاع غير الربحي بمحافظة الليث. وقد طرحت إحدى الجمعيات سؤالاً بحثياً: «ما أهم أسباب عدم قدرة الجمعيات غير الربحية على استقطاب الموارد البشرية؟»، مما دفع الفريق الاستشاري للتعمق في دراسة الممارسات الحالية لهذه الجهات بهدف فهم الواقع الراهن لاستقطاب الموارد البشرية وأسباب تسربها من الجمعيات غير الربحية بالمحافظة



## نظرة عامة على الاستبانة المستخدمة

تابع محاور الاستبانة:

2. الموارد البشرية: تم جمع معلومات حول عدد الموظفين الدائمين، وعدد الموظفين الذين تم استقطابهم خلال السنوات الثلاث الماضية، وكذلك عدد الموظفين الذين غادروا الجمعية خلال نفس الفترة.
3. أسباب تسرب الكفاءات: تطرقت الاستبانة إلى وجهة نظر الجمعيات حول العوامل التي تؤدي إلى فقدان الكفاءات.
4. التوصيات: طلبت الاستبانة من الجمعيات تقديم أهم ثلاثة توصيات تسهم في معالجة تحديات الاستقطاب وتسرب الكفاءات.

## الجمعيات غير الربحية المشاركة في الاستبانة

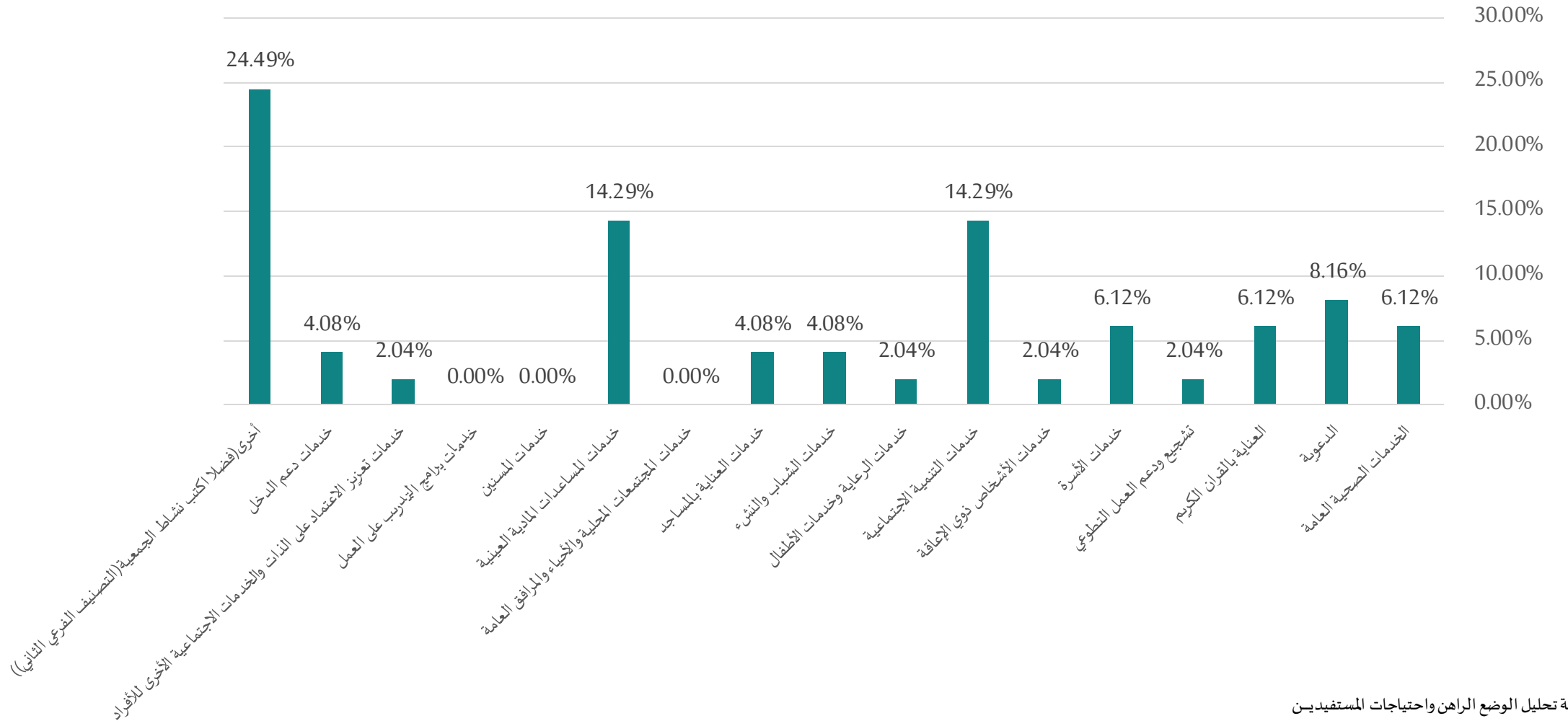
فيما يلي قائمة الجمعيات غير الربحية التي شاركت في الاستبانة، والتي أسهمت بتقديم رؤاها حول ممارسات الاستقطاب وتمكين الكوادر البشرية والتحديات التي تواجهها في محافظة الليث:

الجمعيات المشاركة					
1	جمعية انفعكم الخيرية	9	جمعية البربالغالة	17	سلم الزواهر للخدمات الإنسانية
2	جمعية البرالخيرية بمركز غميقة	10	جمعية التنمية الأسرية بالليث	18	جمعية أفضلكم لتعليم القرآن الكريم وعلومه
3	جمعية التنمية الأهلية بغميقة	11	جمعية ترياق للخدمات الصحية	19	سندس لإكرام الموتى
4	جمعية رعاية الأيتام بالليث	12	جمعية ريادة لرعاية الشباب	20	تنافس الرياضية
5	جمعية التنمية ببني يزيد	13	جمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بيلملم	21	جمعية رعاية الايتام بعفف
6	جمعية البر بمحافظة الليث	14	جمعية البربالوسقة	22	جمعية اعتناء للعناية بالمساجد بغميقة
7	جمعية البر بيلملم	15	جمعية كفى للتوعية بأضرار التدخين والمخدرات بمنطقة مكة المكرمة - فرع الليث	23	جمعية تحفيظ القرآن
8	جمعية البرالخيرية بالوسقة	16	جمعية رعاية الأيتام بغميقة	24	جمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بمحافظة الليث

## الجمعيات غير الربحية المشاركة في الاستبانة

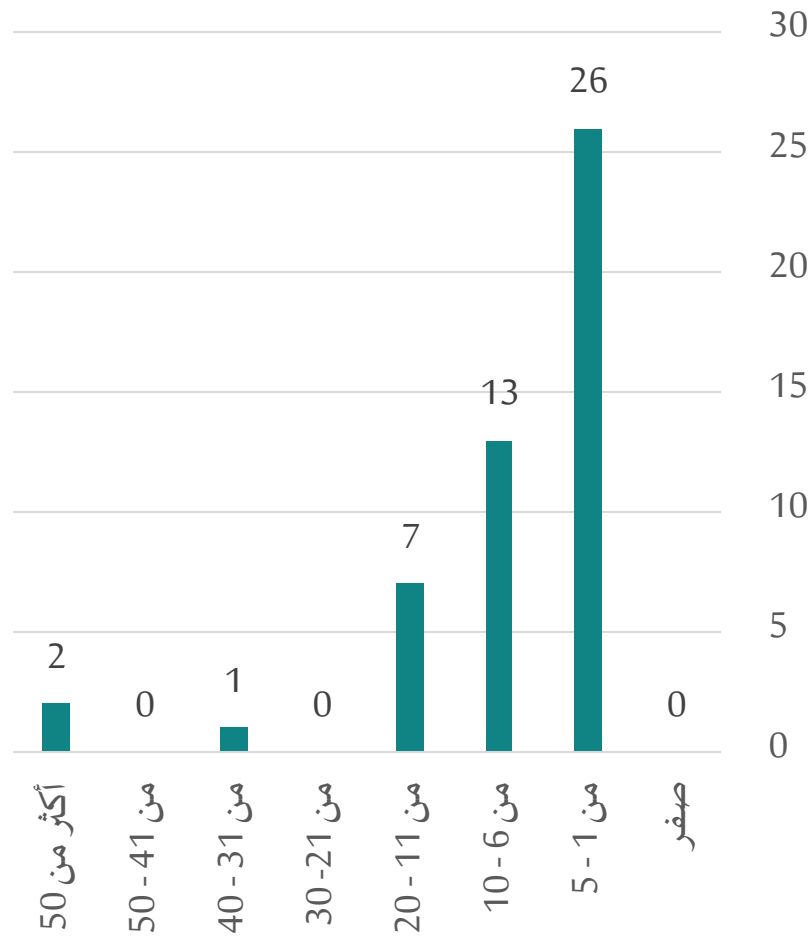
الجمعيات المشاركة			
25	جمعية البر الاهلية بمركز السعدية	33	طموح الشبابية
26	الجمعية الخيرية بمركز جدم	34	جمعية عفف الخيرية بمحافظة الليث
27	جمعية تحفيظ القرآن الكريم ببني يزيد	35	جمعية أنفعكم الخيرية
28	جمعية ترياق للخدمات الصحية بغميقة	36	جمعية التكافل والاحسان بطفيل
29	جمعية السكن الأمن بالغالة	37	جمعية تحفيظ القرآن الكريم بالليث
30	جمعية رؤية شباب الرياضيه	38	جمعية سلم الزواهر للخدمات الإنسانية
31	جمعية تحفيظ القران الكريم بالغالة	39	جمعية التنمية الاجتماعية بالغالة
32	جمعية البر الخيرية ببني يزيد	40	جمعية ترميم المنازل والبناء بمركز غميقة
		41	جمعية آمل لذوي الإعاقة في محافظة الليث
		42	جمعية بصيرة للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بغميقة
		43	جمعية مساكن بالليث
		44	جمعية مساجد الليث
		45	جمعية سند الأيتام بالوسقة
		46	جمعية الدعوة والإرشاد بالشواق
		47	جمعية إمداد

## مجال أنشطة الجمعيات غير الربحية المشاركة



## ملخص لنتائج الاستبانة

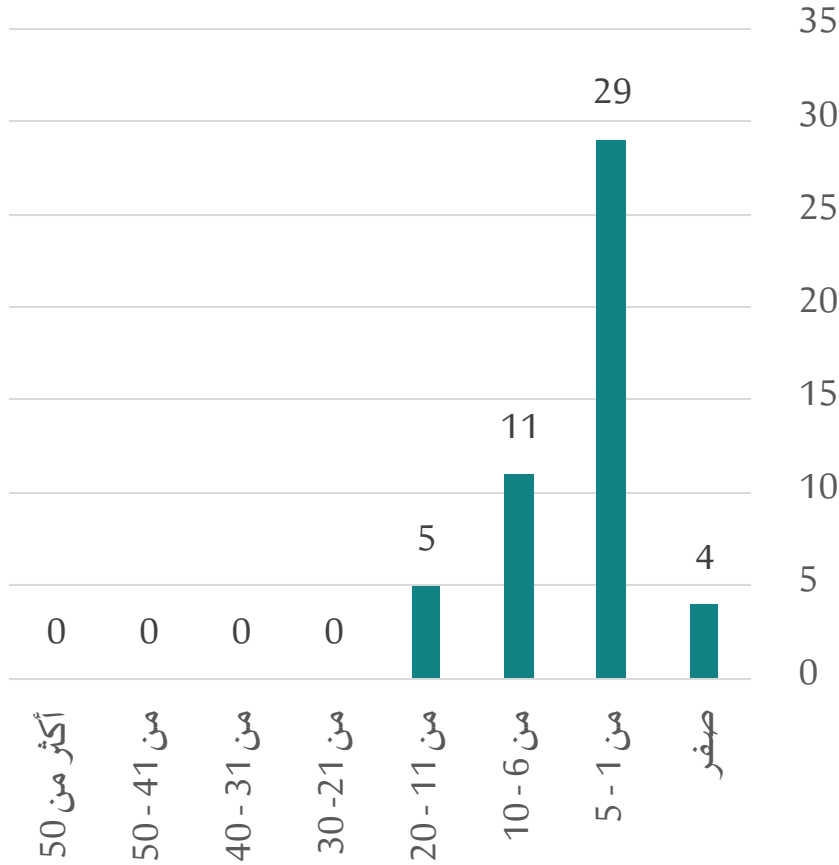
متوسط عدد الموظفين حالياً في الجمعيات



يبين الشكل أن أكثر من نصف الجمعيات وذلك بواقع (26 جمعية) لديها عدد موظفين يتراوح بين 1 إلى 5 موظفين، تليها الجمعيات التي تضم من 6 إلى 10 موظفين بعدد 13 جمعية. في المقابل، ينخفض العدد تدريجياً كلما زاد حجم الجمعية، حيث يوجد فقط 7 جمعيات يتراوح عدد موظفيها بين 11 إلى 20 موظفاً، وواحدة فقط بين 31 إلى 40 موظفاً، وجمعيتان فقط يتجاوز عدد موظفيها 50 موظفاً، بينما لا توجد جمعيات بلا موظفين أو في الفئات من 21 إلى 30 ومن 41 إلى 50 موظفاً.

## ملخص لنتائج الاستبانة

عدد الموظفين الذين يعملون بدوام كامل

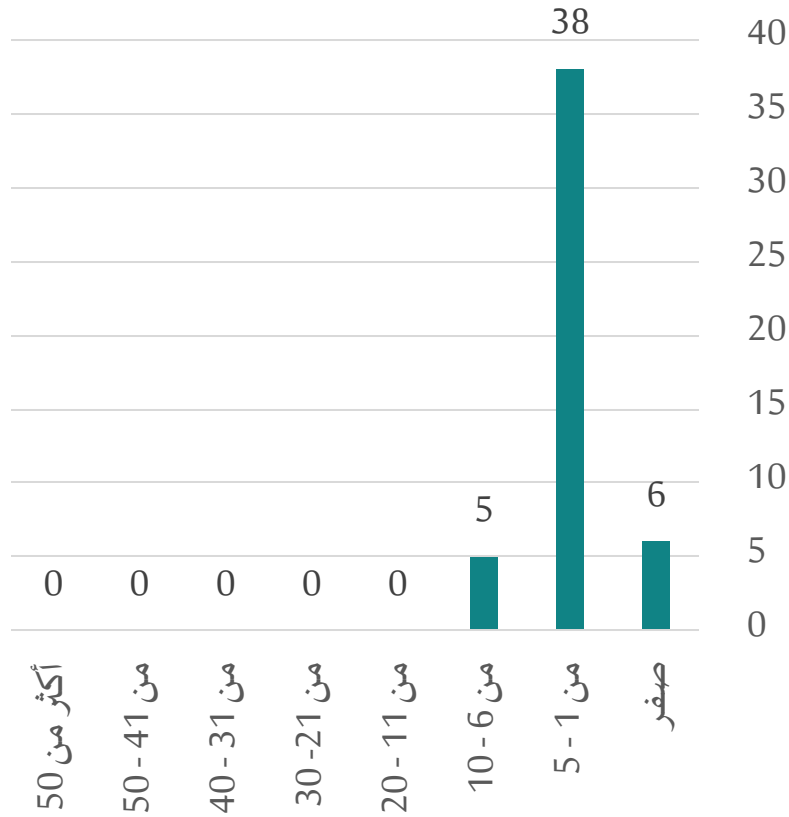


يوضح الشكل أن أغلب الجمعيات (29 جمعية) لديها من 1 إلى 5 موظفين يعملون بدوام كامل، تليها الجمعيات التي تضم من 6 إلى 10 موظفين بدوام كامل وعددها 11 جمعية، ثم 5 جمعيات لديها من 11 إلى 20 موظفاً.

في المقابل، لا توجد أي جمعية يتجاوز عدد موظفيها بدوام كامل 20 موظفاً، في حين أن 4 جمعيات لا يوجد لديها أي موظف بدوام كامل.

## ملخص لنتائج الاستبانة

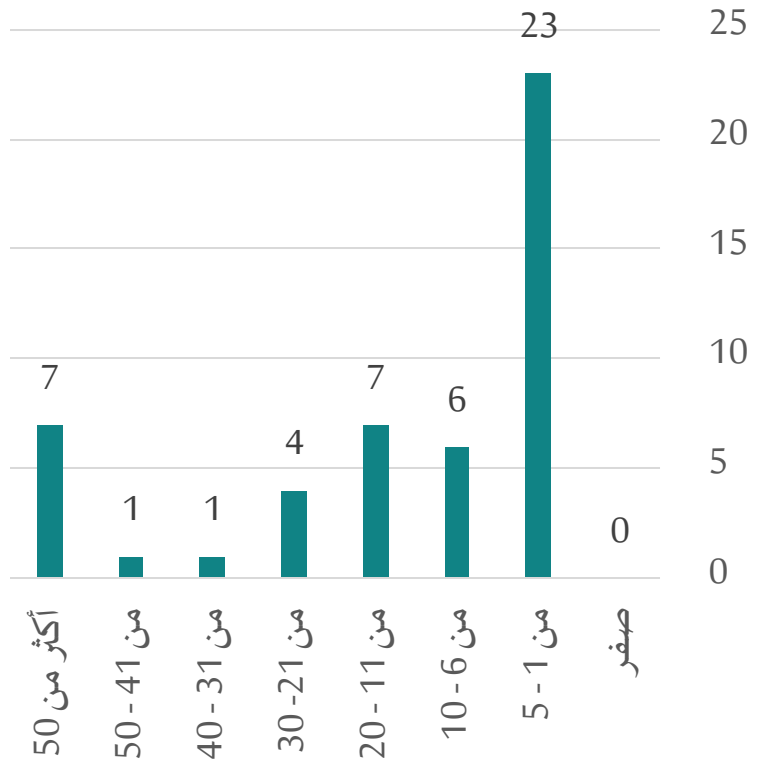
عدد الموظفين الذين تم استقطابهم  
خلال الـ 3 سنوات الماضية ؟



يبين الشكل أن (38 جمعية) قامت باستقطاب من 1 إلى 5 موظفين خلال السنوات الثلاث الماضية، بينما 5 جمعيات استقطبت من 6 إلى 10 موظفين فقط. في المقابل، (6 جمعيات) لم تستقطب أي موظفين خلال هذه الفترة، ولم تُسجل أي جمعية استقطابًا يتجاوز 10 موظفين.

## ملخص لنتائج الاستبانة

كم عدد الموظفين الذين لم يستمروا في الجمعية خلال الـ 3 سنوات الماضية ؟



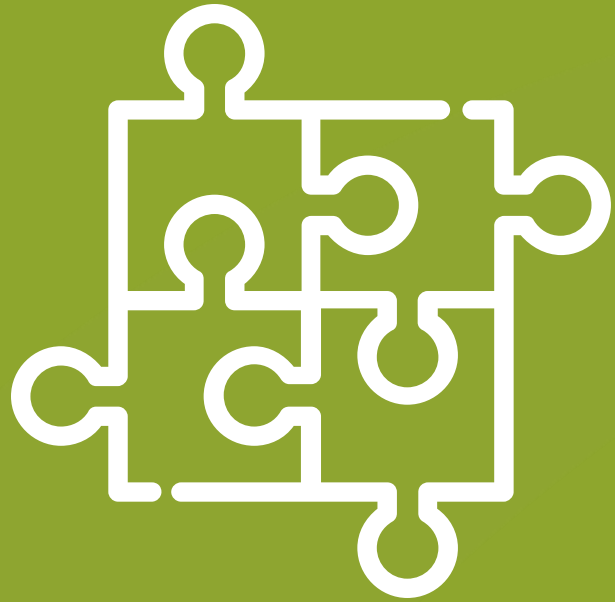
يبين الشكل أن نصف الجمعيات تقريبا بواقع (23 جمعية) شهدت تسرباً لعدد يتراوح بين 1 إلى 5 موظفين خلال السنوات الثلاث الماضية. تأتي في المرتبة الثانية الجمعيات التي سجلت تسرباً عالياً لأكثر من 50 موظفاً، بالإضافة إلى الجمعيات التي سجلت تسرباً بين 11 إلى 20 موظفاً، حيث بلغ عدد كل منهما 7 جمعيات. تليها الجمعيات التي سجلت تسرباً بين 6 إلى 10 موظفين (6 جمعيات)، ثم الجمعيات التي سجلت تسرباً بين 21 إلى 30 موظفاً (4 جمعيات). في المقابل، سجلت جمعية واحدة تسرباً بين 31 إلى 40 موظفاً، وجمعية واحدة تسرباً بين 41 إلى 50 موظفاً. ومن اللافت أنه لا توجد أي جمعية سجلت صفر تسرب خلال الفترة المحددة، مما يؤكد انتشار تحدي الاستبقاء في القطاع غير الربحي بالكامل.

أظهرت نتائج الاستبانة التي شملت (49) جمعية غير ربحية في المحافظة أن واقع الكوادر البشرية في الجمعيات يعكس محدودية كبيرة في حجم القوى العاملة وضعف الاستقرار الوظيفي. إذ تبين أن غالبية الجمعيات (26 جمعية) يعمل فيها من 1 إلى 5 موظفين فقط، وأن معظم هذه القوى العاملة محدودة أيضًا من حيث التفرغ، حيث تعمل 29 جمعية ضمن الفئة ذات الدوام الكامل بين 1 إلى 5 موظفين، في حين لا يتجاوز عدد الجمعيات التي تضم أكثر من 20 موظفًا بدوام كامل أي نسبة تُذكر. ويُظهر ذلك أن الجمعيات تعتمد بشكل رئيسي على كوادر محدودة العدد لتسيير أعمالها، مما ينعكس على قدرتها على التوسع أو الاحتراف المؤسسي في الأداء.

أما على صعيد الاستقطاب خلال السنوات الثلاث الماضية، فقد أظهرت النتائج أن 38 جمعية فقط استقطبت ما بين 1 إلى 5 موظفين، بينما لم تتجاوز أي جمعية عدد (10) موظفين مستقطبين خلال الفترة ذاتها، و6 جمعيات لم تستقطب أي موظف مطلقًا، وهو ما يشير إلى ضعف حركة التوظيف وغياب خطط استقطاب ممنهجة في أغلب الجمعيات.

وفي المقابل، تكشف نتائج التسرب الوظيفي عن تحدٍ واضح في جانب الاستبقاء، حيث إن جميع الجمعيات تقريبًا شهدت تسربًا وظيفيًا خلال السنوات الثلاث الماضية، ولم تُسجَل أي جمعية حالة "صفر تسرب". وقد تركز التسرب في الفئة من 1 إلى 5 موظفين (23 جمعية)، وهو مؤشر على اتساع ظاهرة التنقل أو ترك العمل، في حين أن 7 جمعيات سجلت تسربًا مرتفعًا جدًا تجاوز 50 موظفًا، وهو ما يعكس مستويات عالية من عدم الاستقرار الوظيفي في بعض الجمعيات ذات الحجم الأكبر.

- بصورة عامة، تُظهر هذه النتائج أن الجمعيات غير الربحية في المحافظة تواجه ثلاثة تحديات رئيسية مترابطة:
- (١) قلة أعداد الموظفين وضعف التفرغ الوظيفي.
  - (٢) ضعف عمليات الاستقطاب والتوظيف المنهجي خلال السنوات الأخيرة.
  - (٣) ارتفاع معدلات التسرب الوظيفي وصعوبة استبقاء الكفاءات.



أبرز التوصيات التي قدمها المستجيبون  
للاستبانة

## ملخص العمل على اظهار التوصيات

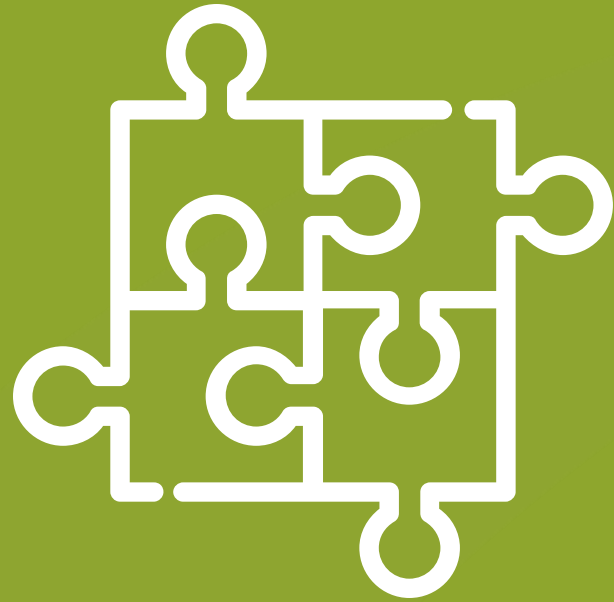
قام الفريق الاستشاري بجمع وتحليل التوصيات التي قدمتها الجهات المشاركة في الاستبانة حول أسباب تسرب الكوادر البشرية من الجمعيات غير الربحية بمحافظة الليث. وقد تم تحزيم هذه التوصيات وتصنيفها بحيث يبرز التكرار والأهمية، لتسهيل استخلاص الاستنتاجات وتحديد الأولويات في معالجتها.

## اهم أسباب تسرب الكفاءات من الجمعيات غير الربحية في محافظة الليث

م	السبب ( من وجهة نظر الجهات المشاركة)	عدد التكرارات	النسبة
1	ضعف الرواتب والمردود المالي مقارنةً بجهد العمل وتعدد المهام، وعدم قدرة الجمعيات على تقديم حوافز مجزية تحافظ على الكفاءات.	17	24%
2	غياب الأمان والاستقرار الوظيفي الناتج عن ضعف التمويل وعدم انتظام صرف الرواتب وغياب الضمانات الوظيفية الواضحة.	10	14%
3	قلة الحوافز والمزايا المادية والمعنوية، وضعف برامج التحفيز التي تشجع الموظفين على الاستمرار والعطاء.	9	13%
4	محدودية فرص التطوير المهني والتأهيل المستمر، وغياب المسار الوظيفي الواضح الذي يربط الأداء بالترقية والنمو المهني.	8	11%
5	عدم وضوح الأهداف والرؤية التنظيمية وغياب سياسات عمل دقيقة، مما يؤدي إلى تداخل المهام وضعف الحوكمة المؤسسية.	6	8%
6	ضعف بيئة العمل من حيث الإمكانيات التشغيلية والدعم الإداري واللوجستي، مما يسبب الإرهاق الوظيفي وقلة الرضا.	5	7%
7	انتقال الكفاءات إلى القطاعين الحكومي والخاص أو إلى المدن الكبرى بسبب توفر رواتب أعلى واستقرار وظيفي أكبر.	5	7%
8	ضعف الأداء الإداري لمجالس الإدارة وغياب المتابعة الفاعلة والتفرغ، مما يؤدي إلى غموض القرارات وضعف تمكين العاملين.	4	6%
9	نقص الموارد المالية للجمعيات الناشئة وضعف قدرتها على الاستدامة المالية، مما يحد من قدرتها على توظيف الكفاءات والمحافظة عليها.	4	6%
10	غياب البرامج التحفيزية والملتقيات التي تعزز الانتماء وتكرس أهمية العمل في القطاع غير الربحي كمجال مهني مستقر ومشجع.	3	4%
	المجموع	71	100%

## أهم التوصيات التي تراها الجهات من وجهة نظرها لتحسين بيئة الأعمال

م	التوصيات ( من وجهة نظر الجهات المشاركة )	عدد التكرارات	النسبة
1	تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتأهيل متخصصة للقيادات والموظفين في الجمعيات، تشمل الدورات المهنية والدبلومات وبرامج التطوير المستمر بالتعاون مع الجامعات والجهات المتخصصة.	15	25%
2	توفير دعم مالي موجه لرواتب الكفاءات عبر شراكات تمويلية أو برامج دعم جزئي للرواتب تساهم في استقرار الموظفين واستدامة عملهم داخل الجمعيات.	10	16%
3	تطوير بيئة عمل جاذبة ومحفزة تشمل تحسين المرافق، وضوح التنظيم الداخلي، وتطبيق أنظمة إدارية حديثة تعزز الانتماء وتحفز على الاستقرار الوظيفي.	7	11%
4	بناء مسارات مهنية واضحة للموظفين تربط بين الأداء والترقي، وتوفير فرص نمو مهني تساهم في الاحتفاظ بالمواهب وتقليل معدلات التسرب.	6	10%
5	تصميم حزم حوافز مالية وغير مالية (بدلات، مكافآت، تأمين صحي، مرونة في العمل، برامج تكريم) لتقدير جهود الكفاءات وتحفيزهم على البقاء.	6	10%
6	تبني برامج لإعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني من داخل الجمعيات لخلق كوادر بديلة قادرة على سد الفجوات الناتجة عن التسرب.	5	8%
7	بناء شراكات وتحالفات بين الجمعيات لتبادل الخبرات، وتقاسم الكفاءات، وتنسيق الجهود في التوظيف والتدريب بما يقلل من التنافس الداخلي غير البناء.	4	7%
8	تعزيز الحوكمة المؤسسية والاستقرار التنظيمي من خلال تطوير اللوائح والأنظمة التي تضمن وضوح الأدوار والصلاحيات وتحفز بيئة احترافية.	3	5%
9	إطلاق مبادرات ومنصات إلكترونية لجذب الكفاءات في المنطقة وربط الباحثين عن عمل بالجمعيات، مع حملات توعوية تبرز مزايا العمل في القطاع غير الربحي.	3	5%
10	دراسة أسباب تسرب الكفاءات بشكل دوري من خلال أدوات تشخيصية واستبانة، وبناء خطط مستندة إلى البيانات لمعالجة الجذور الحقيقية للمشكلة.	2	3%
	<b>المجموع</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>



## التوصيات العامة

بناءً على تحليل الوضع الراهن واحتياجات المستفيدين، نوضح فيما يلي عدداً من التوصيات المهمة:

الجمعية بصفتها جهة ناشئة معنية بتطوير وتنمية القطاع غير الربحي تقف أمام فرصة استراتيجية تتمثل في:

- التركيز على استقطاب وتأهيل الكفاءات البشرية باعتبارها الحاجة الأهم والأكثر إلحاحاً.
- إلى جانب بناء شراكات متنوعة مع أصحاب المصلحة والجهات المستفيدة.

ورغم التباين الملحوظ في احتياجات المستفيدين، فإن التركيز المرحلي على الكوادر البشرية يوفر مدخلاً متيناً لتأسيس قدرات الجمعية وتوسيع نطاق تأثيرها تدريجياً.

كما أن البيئة المحلية تتيح فرصاً عملية واعدة من خلال وجود الكليات الجامعية والتقنية التي يمكن الاستفادة من مخرجاتها التعليمية في دعم الكفاءات وتوظيفها في خدمة القطاع.



يعزز هذا المسار بناء شراكات مؤسسية مع الجهات غير الربحية والوقفية ورجال وسيدات الأعمال، بما يسهم في سرعة دخول الجمعية للواقع العملي بطريقة متدرجة وواعية.



تتمثل الأنشطة ذات الأولوية في استقطاب الكفاءات وتنفيذ برامج تأهيلية لهم، وتوظيف قدراتهم في الجهات غير الربحية، إضافة إلى تقديم خدمات استشارية ودعم إرشادي يسهم في رفع كفاءتهم وتحسين بيئة عملهم.



وبذلك يكون للجمعية مسار واضح للانطلاق يرتكز على الكوادر البشرية والشراكات الاستراتيجية، بما يعزز حضورها كجهة متخصصة ويؤهلها لتحقيق أثر ملموس ومستدام يتناسب مع عمرها الناشئ ويضع أساسًا صلبًا لتوسعها المستقبلي.

