المجلة العلمية المُحكمة للأكاديمية العربية الدولية
The Scientific Journal of the International Arab Academy
IUU Membership Certificate No.: 1102202600217 - Arab Impact Factor Certificate No.: 287
ISSN (ONLINE): 1858 – 8441 – ISSN (PRINT): 1858 - 845X

(7)

# تمكين الكوادر الوطنية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية

## دراسة ميدانية لتحليل التحديات والفرص – 2026

# Empowering National Talent in the Kingdom of Saudi Arabia's Non-Profit Sector

## A Field Study Analyzing Challenges and Opportunities

د. زيد ناصر زيد الزيد
عضو هيئة التدريس بالجامعة العربية المفتوحة
جامعة الأعمال والتكنولوجيا
z.al-zaid@hotmail.com

2026

المجلة العلمية المُحكمة للأكاديمية العربية الدولية
The Scientific Journal of the International Arab Academy
IUU Membership Certificate No.: 1102202600217 - Arab Impact Factor Certificate No.: 287
ISSN (ONLINE): 1858 - 8441 - ISSN (PRINT): 1858 - 845X

**المستخلص:**

تناولت هذه الدراسة تمكين الكوادر الوطنية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية لتحليل التحديات والفرص، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: ما واقع تمكين الكوادر الوطنية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، وما أبرز التحديات والفرص المرتبطة به من واقع الدراسة الميدانية؟ وهدفت الدراسة إلى بناء نموذج تحليلي شامل يربط بين المتغيرات التنظيمية والبيئية (التحديات والفرص) ومستوى كفاءة تمكين الكفاءات السعودية ميدانياً. وصيغت فرضيات الدراسة بأن هناك علاقة معنوية بين تحديات تمكين الكوادر الوطنية بأبعادها (التحديات المالية، التحديات التنظيمية والإدارية، تحديات المهارات المهنية) وتمكين الكوادر الوطنية بأبعادها (فرصة رؤية المملكة 2030 والسياسات الوطنية، التدريب، التحول الرقمي والتكنولوجيا). أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة. ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم الاعتماد على أساليب الأحصاء الوصفي، وتحليل المسار عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة توجد علاقة معنوية بين تحديات تمكين الكوادر الوطنية وتمكين الكوادر الوطنية حيث بلغت قيمة تقديرات (0.408) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.006)، توجد علاقة معنوية بين فرص تمكين الكوادر الوطنية وتمكين الكوادر الوطنية حيث بلغت قيمة تقديرات (0.557) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000)، وأوصت الدراسة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة توفير برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للعاملين. ضرورة أن تشجع الإدارة الكوادر الوطنية على اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين الكوادر الوطنية، رؤية المملكة 2030، التحديات، الفرص

**Abstract:**

This study addressed the empowerment of national personnel within the non-profit sector in the Kingdom of Saudi Arabia, conducting a field study to analyze the associated challenges and opportunities. The study's core problem was defined by the following question: What is the current state of national personnel empowerment in the Kingdom's non-profit sector, and what are the key challenges and opportunities identified through the field study? The study aimed to construct a comprehensive analytical model linking organizational and environmental variables (challenges and opportunities) with the level of effectiveness in empowering Saudi talent. The study hypothesized the existence of a significant relationship between the challenges of empowering national personnel categorized into financial, orga of national personnel, viewed through dimensions such as Vision 2030 opportunities and national policies, training, and digital transformation and technology. The study employed a descriptive-analytical approach. To achieve the study's objectives, a questionnaire was designed as the data collection tool, and a simple random sampling method was utilized.

المجلة العلمية المُحكمة للأكاديمية العربية الدولية
The Scientific Journal of the International Arab Academy
IUU Membership Certificate No.: 1102202600217 - Arab Impact Factor Certificate No.: 287
ISSN (ONLINE): 1858 - 8441 - ISSN (PRINT): 1858 - 845X

Descriptive statistics and path analysis conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software were employed to analyze the data and test the hypotheses. The study's key findings indicate a significant relationship between the challenges of national workforce empowerment and the empowerment of the national workforce itself (estimate: 0.408; significance level: 0.006), as well as a significant relationship between opportunities for national workforce empowerment and the empowerment of the national workforce (estimate: 0.557; significance level: 0.000). The study recommends that the organization's human resources department provide training programs tailored to the actual needs of employees and emphasizes the necessity for management to encourage national personnel to make decisions related to their tasks.

**Keywords**: National workforce empowerment, Kingdom's Vision 2030, challenges, opportunities.

## مقدمة الدراسة:

يشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية تطورات جوهرية في ضوء رؤية المملكة 2030 التي تسعى لتفعيل دوره المحوري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن هناك تحديات كبيرة تواجه هذا القطاع، أهمها استقطاب وتمكين الكوادر الوطنية المؤهلة للعمل فيه، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة بهدف تحديد وتحليل أبرز التحديات التي تعيق استقطاب الكفاءات السعودية للقطاع غير الربحي، بالإضافة إلى رصد أهم الفرص التي يمكن استثمارها لتعزيز جاذبية القطاع وتطويره، وذلك استنادًا على تحليل دقيق لآراء عينة من العاملين والباحثين عن عمل.

## مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في وجود فجوة واضحة بين المتطلبات التنموية الطموحة للقطاع غير الربحي بالمملكة، وبين واقع تمكين الكوادر الوطنية فيه، حيث يواجه هذا التمكين حزمة من التحديات الهيكلية، والتنظيمية، والثقافية، والمالية التي تحد من استقطاب الكفاءات السعودية واستبقائها ونظراً لندرة الدراسات الميدانية الشاملة التي ترصد هذه المعوقات وتستشرف الفرص المتاحة من منظور تطبيقي، تسعى هذه الدراسة الميدانية إلى تحليل التحديات والفرص المرتبطة بتمكين الكوادر الوطنية في القطاع، وتقديم خارطة طريق علمية وعملية لتعزيز هذا التمكين ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما واقع تمكين الكوادر الوطنية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، وما أبرز التحديات والفرص المرتبطة به من واقع الدراسة الميدانية؟

## أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من ضرورة تشخيص ومعالجة العوامل المؤثرة على جذب الكوادر الوطنية للقطاع غير الربحي، خاصة في ظل الحاجة إلى تعزيز هذا القطاع الحيوي بما يتناسب مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، وتوفير إطار عملي وتطبيقي يسهم في دعم اتخاذ القرار بشأن سياسات الموارد البشرية في هذا القطاع.

المجلة العلمية المُحكمة للأكاديمية العربية الدولية
The Scientific Journal of the International Arab Academy
IUU Membership Certificate No.: 1102202600217 - Arab Impact Factor Certificate No.: 287
ISSN (ONLINE): 1858 - 8441 - ISSN (PRINT): 1858 - 845X

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

**أهداف الدراسة العلمية:**

1. سد الفجوة المعرفية في الأدبيات السابقة، وإثراء المكتبة العربية بالبيانات والنظريات:
2. بناء نموذج تحليلي شامل يربط بين المتغيرات التنظيمية والبيئية (التحديات والفرص) ومستوى كفاءة تمكين الكفاءات السعودية ميدانياً.
3. إثراء البحث العلمي والمكتبة الأكاديمية العربية بدراسة ميدانية حديثة توفر بيانات إحصائية دقيقة وموثوقة حول واقع القوى العاملة الوطنية في هذا القطاع الحيوي.

**أهداف الدراسة العملية:**

**تركز على النتائج الميدانية، وتقديم حلول للمشكلات الواقعية التي تواجه متخذي القرار:**

1. قياس مستوى تمكين الكوادر الوطنية في مؤسسات القطاع المستهدفة، وتحديد الفجوات المهنية والمهارات الحالية عبر المسح الميداني.
2. تشخيص وتصنيف التحديات الحقيقية (التنظيمية، والمالية، وغيرها) التي تحول دون استقطاب واستبقاء الكفاءات السعودية في هذا القطاع.
3. رصد واستشراف الفرص الاستراتيجية والممكنات المتاحة (مثل مبادرات رؤية 2030، برامج صندوق تنمية الموارد البشرية "هدف"، والتحولات التشريعية) والاستفادة منها.

**فرضيات الدراسة:**

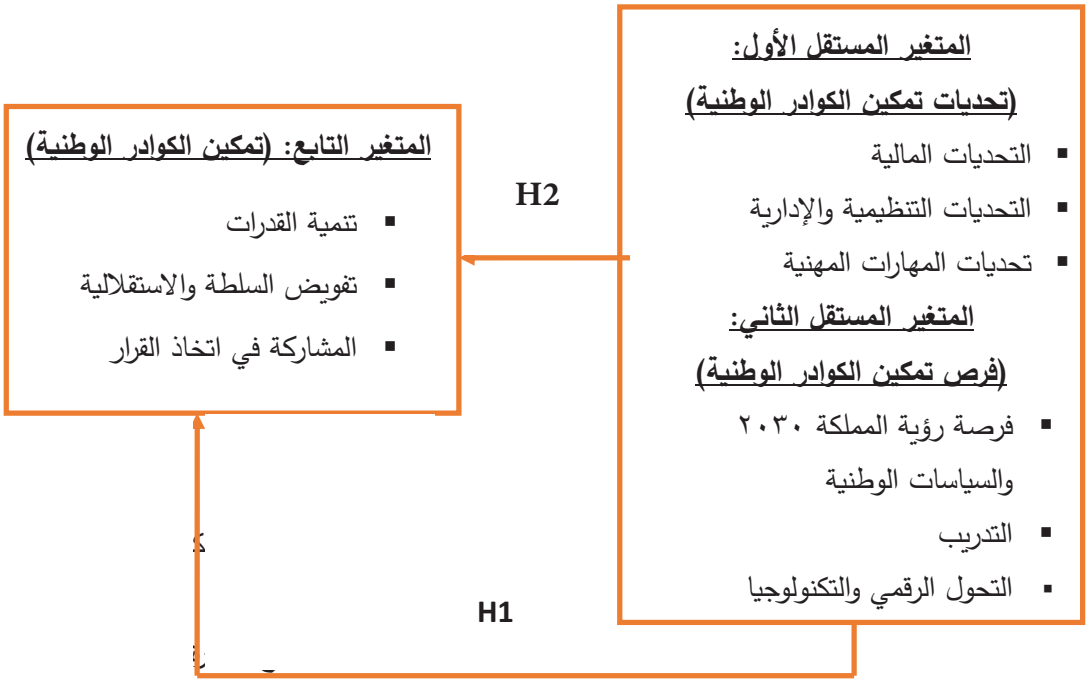
**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة معنوية بين تحديات تمكين الكوادر الوطنية بأبعادها (فرصة رؤية المملكة 2030 والسياسات الوطنية، التدريب، التحول الرقمي والتكنولوجيا) وتمكين الكوادر الوطنية بأبعادها (تنمية القدرات، تفويض السلطة والاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار).

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة معنوية بين فرص تمكين الكوادر الوطنية بأبعادها (فرص رؤية المملكة 2030 والسياسات الوطنية، التدريب، التحول الرقمي والتكنولوجي) وتمكين الكوادر الوطنية بأبعادها (تنمية القدرات، تفويض السلطة والاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار).

المجلة العلمية المُحكمة للأكاديمية العربية الدولية
The Scientific Journal of the International Arab Academy
IUU Membership Certificate No.: 1102202600217 - Arab Impact Factor Certificate No.: 287
ISSN (ONLINE): 1858 - 8441 - ISSN (PRINT): 1858 - 845X

## نموذج الدراسة:

**شكل (1) يوضح نموذج الدراسة**




**المصدر: إعداد الباحث استناداً للدراسات السابقة (2026)**

## الإطار المفاهيمي:

### القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية:

يُعد القطاع غير الربحي أحد المكونات المهمة لمنظومة التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية، وقد شهد خلال السنوات الأخيرة تحولًا مؤسسيًا وتنظيميًا متسارعًا في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030، ووفقاً لرؤية المملكة أصبح القطاع شريكًا في التنمية الوطنية، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وتقديم الخدمات التنموية، وتحقيق أثر اجتماعي واقتصادي مستدام، وقد انعكس هذا التوجه في النمو الملحوظ في حجم القطاع؛ إذ بلغ عدد المنظمات غير الربحية أكثر من 7,200 منظمة بنهاية عام 2025، كما بلغ عدد المتطوعين نحو 1.7 مليون متطوع، وهو ما يعكس اتساع قاعدة المشاركة المجتمعية وتنامي الدور المؤسسي للقطاع (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي [NCNPS]، 2026).

**المركز الوطني للوقاية:** ويلاحظ ان مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي وصلت مساهماته إلى 0.99%، وارتفاع نسبة العاملين فيه إلى 0.64% من إجمالي القوى العاملة، مع استهداف رفع مساهمة القطاع في الناتج المحلي إلى 5% بحلول عام 2030، ورفع نسبة العاملين فيه إلى 1.1% من إجمالي القوى العاملة، فإن التوسع الكمي في القطاع يفرض تحديًا نوعيًا يتمثل في توفير كوادر وطنية قادرة على إدارة هذا النمو وتحويله إلى قيمة تنموية مستدامة. (NCNPS، 2025).

المجلة العلمية المُحكمة للأكاديمية العربية الدولية
The Scientific Journal of the International Arab Academy
IUU Membership Certificate No.: 1102202600217 - Arab Impact Factor Certificate No.: 287
ISSN (ONLINE): 1858 - 8441 - ISSN (PRINT): 1858 - 845X

**اولاً: تحديات تمكين الكوادر الوطنية:** مجموعة العوائق الهيكلية، والتنظيمية، والثقافية، والمهارة التي تعترض سبيل نقل الكفاءات المحلية من مجرد سد فجوات رقمية التوطين العددي إلى مرحلة قيادة المنظمات وصناعة القرار التوطين النوعي المستدام. (العنزي، 2026)

**التحديات المالية التواجه القطاع غير الربحي:** أبرز التحديات المالية تتمثل في الاتي:

- ضعف الاستدامة المالية: الاعتماد المفرط على التبرعات الموسمية والمنح المؤقتة بدلاً من الأصول الوقفية والاستثمارية ذات العائد الثابت. (شريف،206)
- قصور المحفزات التشريعية والضريبية: نقص الحوافز المالية والإعفاءات الضريبية الواضحة التي تشجع القطاع الخاص والأفراد على الاستثمار الاجتماعي. (صحيفة مال،2025).
- محدودية النماذج التمويلية المبتكرة: صعوبة الوصول لمنتجات مصرفية مرنة مثل القروض الحسنة أو التمويل التنموي بسبب مخاطر التعثر وضعف آليات الضمان. (المركز الوطني ،206)
- قصور القدرات المؤسسية: ضعف الكفاءات المالية المتخصصة داخل بعض الكيانات لإدارة الاستثمارات وقياس الأثر الاجتماعي بدقة. (شريف،206)

**أبعاد تحديات تمكين الكوادر الوطنية:**

**التحديات التنظيمية والإدارية:** تتضمن ضعف التخطيط للموارد البشرية، وعدم وضوح الهياكل التنظيمية، ومحدودية تفويض الصلاحيات، وضعف أنظمة تقييم الأداء والمسارات الوظيفية، وقد أكد المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي أهمية تطوير البيئة التنظيمية والحوكمة وتنمية القدرات وتحقيق الاستدامة ضمن مسار تطوير القطاع السعودي.(Nejati,2024)

**تحديات المهارات المهنية:** قد تواجه المنظمات فجوات في بعض المهارات المتخصصة، خاصة المهارات الرقمية والتحليلية والقيادية وإدارة المشاريع وقياس الأثر، ومع التحول الرقمي، لم تعد المهارات التقليدية كافية لضمان قدرة الكوادر على التعامل مع بيئة العمل الحديثة.(Nejati,2024)

**ثانياً: فرص تمكين الكوادر الوطنية:**

تمحور رؤية المملكة 2030 حول الاستثمار في العنصر البشري وتنمية رأس المال البشري كركيزة أساسية للتحول نحو اقتصاد مستدام ومعرفي. وتتنوع فرص وآليات تمكين الكوادر الوطنية السعودية لتشمل مسارات التأهيل والتوظيف والدعم المالي والتمكين القيادي والتقني(https://saudipedia.com/)

**أبعاد فرص تمكين الكوادر الوطنية:**

**التدريب:**

يُعرف التدريب بأنه جهد منظم لتعزيز الكفايات الوظيفية للأفراد، بينما تركز تنمية القدرات على الاستدامة المؤسسية. (Armstrong & Taylor, 2020).

المجلة العلمية المُحكمة للأكاديمية العربية الدولية
The Scientific Journal of the International Arab Academy
IUU Membership Certificate No.: 1102202600217 - Arab Impact Factor Certificate No.: 287
ISSN (ONLINE): 1858 - 8441 - ISSN (PRINT): 1858 - 845X

وعرفه (Noe 2020) بأن يركز على المدى القصير، ويهدف إلى إكساب الموظف مهارة محددة أو معالجة فجوة في الأداء الحالي.

**التحول الرقمي والتكنولوجيا:**

التحول الرقمي: هو عملية دمج التكنولوجيات الرقمية في جميع مجالات العمل، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية إدارة المؤسسات لعملياتها وتقديم القيمة لعملائها (Wester man et al., 2014). ولا يقتصر التحول الرقمي على مجرد تبني أدوات تكنولوجية جديدة، بل يمتد ليشمل تغييرًا ثقافيًا وتنظيميًا يتطلب من المؤسسات تحديث نماذج عملها باستمرار، وقبول التجريب، والتعامل المرن مع الفشل (Kane et al., 2015).

يرتبط مفهوم التكنولوجيا: بالتحول الرقمي ارتباطًا وثيقًا؛ حيث تُعرّف التكنولوجيا بأنها التطبيق العملي للمعرفة والعلوم لتطوير أدوات، وآلات، وأنظمة تساعد في حل المشكلات وتحسين الإنتاجية (Arthur, 2009). في عصر التحول الرقمي، تُمثل التكنولوجيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة المحرك الأساسي والوسيلة الفعّالة التي تعتمد عليها المؤسسات لإعادة ابتكار عملياتها وخدماتها (Schwab, 2016).

**ثالثاً: تمكين الكوادر الوطنية:** يُعد التمكين من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ويشير بصورة عامة إلى توفير الظروف التي تجعل العاملين أكثر قدرة على ممارسة أدوارهم، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، واستخدام قدراتهم بصورة مستقلة وفعالة. (Nejati,2024)

**أبعاد تمكين الكوادر الوطنية:**

**تنمية القدرات:** مفهوم تنمية القدرات: عملية مستمرة وطويلة الأجل، تشمل تطوير البنى التحتية للمؤسسات، وتحسين الحكومة، وتمكين الأفراد لاتخاذ القرارات (United Nations Development Programme [UNDP],2009)

وعرفها السالم (2018) تنمية القدرات بانها عملية مستمرة وشاملة تتجاوز التدريب الفردي، لتشمل تطوير المهارات الفردية، وتعديل الهياكل التنظيمية، وتحسين البيئة المؤسسية لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها المستقبلية بكفاءة واستدامة. (السالم،2018)

**تفويض السلطة والاستقلالية:** يُقصد بتفويض السلطة نقل الصلاحيات والإجراءات التنفيذية من مجلس الإدارة أو الجهات المشرفة إلى الإدارات التنفيذية أو المكاتب المتخصصة لتسريع بيئة العمل وتفعيل الرقابة. (الخبراء،2021)

يُسهم تفويض السلطة في تعزيز الاستقلالية الوظيفية ورفع مستوى الولاء للمنظمة. (القحطاني، 2021)

وأشار المغربي (2022) إلى أن استقلالية الموظف تزيد من قدرته على الابتكار عند منحه صلاحيات واضحة.

**المشاركة في اتخاذ القرار:** تُعد أحد المؤشرات المهمة على انتقال المنظمة من الإدارة التقليدية إلى الإدارة القائمة على التمكين، ويتوافق ذلك مع مفهوم التأثير في نموذج التمكين النفسي، حيث يشير إلى إدراك الموظف لقدرته على التأثير في النتائج التنظيمية (Spreitzer, 1995).

المجلة العلمية المُحكمة للأكاديمية العربية الدولية
The Scientific Journal of the International Arab Academy
IUU Membership Certificate No.: 1102202600217 - Arab Impact Factor Certificate No.: 287
ISSN (ONLINE): 1858 - 8441 - ISSN (PRINT): 1858 - 845X

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- كرونباخ ألفا: قياس الموثوقية والاتساق الداخلي للمتغيرات الرئيسية للدراسة.
- التحليل العاملي الاستكشافي: لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- أسلوب تحليل المسار.

## منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد اعتمد على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والثانوية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث صمم استبان إلكتروني وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات وتم إعطاء كل مستوى رقم في عملية التحليل وذلك على النحو التالي: (5) أوافق بشدة (4) أوافق(3) محايد(2) لا أوافق(1) لا وافق بشدة مكون من أسئلة موجهة تهدف إلى رصد آراء وتوجهات عينة من (191) مشاركًا، وتمت مراعات كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع، ويتكون مجتمع الدراسة (51) مفردة وتم توزيع عدد (51) استبانة. وتم استرداد عدد (51) استبانة جميعها صالحة للتحليل بنسبة بلغت (100%)، وتم اختيار مفرداتها عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

## تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

تحليل البيانات الشخصية: تمثلت البيانات الشخصية في خمسة عناصر وهي النوع، والعمر، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي بناء على الهيكل الإداري، سنوات الخبرة ، والجدول رقم (2-4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية حيث بلغت نسبة الذكور (66.7%) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (33.3%) من العينة والتي تعكس أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث ، وكما أظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية من الجدول أن الفئة 36 – 46 سنة شكلت نسبة (47.1%) وهي اكبر نسبة، بينما شكلت الفئة العمرية 25 – 35 سنة شكلت نسبة (45.1%) ، بينما شكلت الفئة 57 سنة فأكثر نسبة(7.8%) ، أما توزيع مفردات العينة حسب المعلومات الوظيفية فيوضح أن الفئات موظف، باحث عن العمل بلغت نسبتهم (45.1%) وهي اكبر نسبة تليهم الفئة موظف في القطاع غير الربحي حيث بلغت نسبتهم (9.8%) ،أما التخصص المستوى التعليمي فيوضح أن الفئة فوق الجامعي يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (49.0%) من العينة ،و تليهم الفئة جامعي وهم ويشكلون نسبة (47.1%) ،و تليهم الفئة ثانوي وهم ويشكلون نسبة (3.9%).

المجلة العلمية المُحكمة للأكاديمية العربية الدولية
The Scientific Journal of the International Arab Academy
IUU Membership Certificate No.: 1102202600217 - Arab Impact Factor Certificate No.: 287
ISSN (ONLINE): 1858 - 8441 - ISSN (PRINT): 1858 - 845X

**الجدول (1) تحليل البيانات الشخصية**

| العامل الديمغرافي | البيان | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 34 | %66.7 |
| | أنثى | 17 | %33.3 |
| العمر | 25 – 35 سنة | 23 | 45.1% |
| | 36 – 46 سنة | 24 | 47.1% |
| | 57 سنة فأكثر | 4 | 7.8% |
| المعلومات الوظيفية | موظف | 23 | %45.1 |
| | موظف في القطاع غير الربحي | 5 | %9.8 |
| | باحث عن العمل | 23 | %45.1 |
| المستوى التعليمي | ثانوي | 2 | %3.9 |
| | جامعي | 24 | %47.1 |
| | فوق الجامعي | 25 | %49.0 |

**المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)**

## التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة:

تم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من متغيرات رئيسية مستقلة وتابعة وتحتوي على تسعة محاور لجميع المتغيرات التي تَقِيسُه(42) عبارة حسب نتائج التحليل العاملي، وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الأولى قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول (2) .

**الجدول (2) مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة**

| المؤشر | CMIN | DF | CMIN/DF | CFI | GFI | TLI | RMSEA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| النسبة | 65.294 | 31 | 0.049 | 939. | 942. | 901. | 052. |
| التفسير | مقبولة | مقبولة | مقبولة | مقبولة | مقبولة | مقبولة | مقبولة |

**المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)**

## الاعتمادية وصلاحية متغيرات الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)،تم احتساب قيمة (ألفا كرون باخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي ،اذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلي1، يعتبر الاتساق

المجلة العلمية المُحكمة للأكاديمية العربية الدولية
The Scientific Journal of the International Arab Academy
IUU Membership Certificate No.: 1102202600217 - Arab Impact Factor Certificate No.: 287
ISSN (ONLINE): 1858 - 8441 - ISSN (PRINT): 1858 - 845X

الداخلي للمتغيرات كبير ، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرون باخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (1968) ، (Nunnally إلى أن المصداقية من) 0.50 – 0.60) تكفي وأن زيادة المصداقية لا كثر من (0.80) وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) أقترح أن قيمة ألفا كرون باخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة. جدول (3) يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي واختبار المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

**جدول (3) يبين الاعتمادية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة**

| المتغيرات | نوع المتغير | الاعتمادية | المتوسطات | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| التحديات المالية | **المستقل الأول** | 793. | 4.107 | 675. |
| التحديات التنظيمية والإدارية | | 761. | 4.092 | 671. |
| فرص رؤية المملكة2030 والسياسات الوطنية | **المستقل الثاني** | 723. | 4.142 | 675. |
| التدريب | | 749. | 4.271 | 700. |
| التحول الرقمي والتكنولوجي | | 723. | 4.282 | 490. |
| تنمية القدرات | **التابع** | 721. | 4.132 | 546. |
| تفويض السلطة والاستقلالية | | 777. | 4.291 | 500. |
| المشاركة في اتخاذ القرار | | 727. | 3.928 | 611. |

**المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)**

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لجميع المتغيرات أكبر من الوسط الفرضي 3 مما يدل على قوة وتجانس العبارات. أما الانحراف المعياري فنجد كل المتغيرات كانت مرتفعة مما يدل على وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

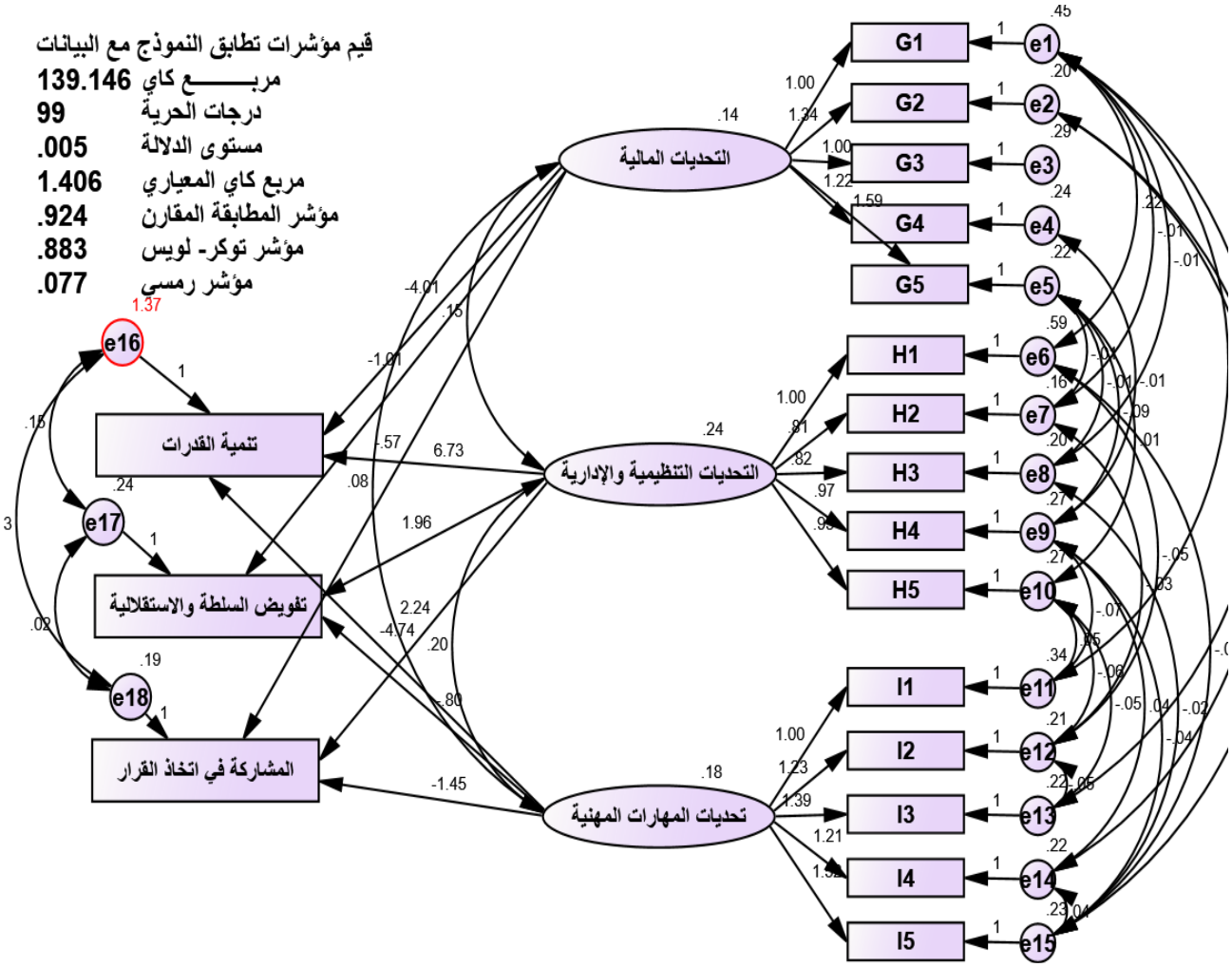
**اختبار فرضيات الدراسة:** تم الاعتماد في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلات البنائية [SEM] Structural Equation Modeling وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة غير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis وهو أحد أساليب نمذجة المعادلات البنائية التي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة ،حيث أن نمذجة المعادلات البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي. (مختار واخرون،2022، ص157)

المجلة العلمية المُحكمة للأكاديمية العربية الدولية
The Scientific Journal of the International Arab Academy
IUU Membership Certificate No.: 1102202600217 - Arab Impact Factor Certificate No.: 287
ISSN (ONLINE): 1858 - 8441 - ISSN (PRINT): 1858 - 845X

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث انه يضع في الحسبان نمذجه التفاعلات بين المتغيرات، وعدم الخطية، وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج بين المتغيرات المستقلة.

**اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوية بين تحديات تمكين الكوادر الوطنية بأبعادها (فرصة رؤية المملكة 2030 والسياسات الوطنية، التدريب، التحول الرقمي والتكنولوجيا) وتمكين الكوادر الوطنية بأبعادها (تنمية القدرات، تفويض السلطة والاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار)، ويتضح ذلك من خلال الشكل (2) والجدول(4) أدناه.**

**الشكل (2) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:**




**المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)**

المجلة العلمية المُحكمة للأكاديمية العربية الدولية
The Scientific Journal of the International Arab Academy
IUU Membership Certificate No.: 1102202600217 - Arab Impact Factor Certificate No.: 287
ISSN (ONLINE): 1858 - 8441 - ISSN (PRINT): 1858 - 845X

**الجدول (4) تحليل المسار من تحديات تمكين الكوادر الوطنية إلى تمكين الكوادر الوطنية**

| العلاقات | | | التقديرات Estimates | الخطاء المعيار S.E | القيمة الحرجة CR | الدلالة P | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التحديات المالية | <- | تنمية القدرات | -4.008 | 8.507 | 471.- | 038. | تحققت |
| | | تفويض السلطة والاستقلالية | -1.012 | 2.356 | 430.- | 037. | تحققت |
| | | المشاركة في اتخاذ القرار | 569.- | 2.643 | 215.- | 030. | تحققت |
| التحديات التنظيمية والإدارية | <- | تنمية القدرات | 6.735 | 14.627 | 460. | 045. | تحققت |
| | | تفويض السلطة والاستقلالية | 1.958 | 4.056 | 483. | 029. | تحققت |
| | | المشاركة في اتخاذ القرار | 2.239 | 4.531 | 494. | 021. | تحققت |
| تحديات المهارات المهنية | <- | تنمية القدرات | -1.448 | 3.674 | 394.- | 024. | تحققت |
| | | تفويض السلطة والاستقلالية | 799.- | 3.301 | 242.- | 009. | تحققت |
| | | المشاركة في اتخاذ القرار | -4.745 | 11.902 | 399.- | 010. | تحققت |

**المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)**

وفقاً للجدول رقم (4) يمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتمادا على معاملات الارتباط المتعدد (2R) والاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) ، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل تحديات تمكين الكوادر الوطنية إلى المتغير التابع تمكين الكوادر الوطنية ، وأن المسار من التحديات المالية إلي تنمية القدرات حيث بلغت التقديرات (4.008-) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.038)، والمسار من التحديات المالية إلي تفويض السلطة والاستقلالية حيث بلغت التقديرات (1.012-) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.037)، والمسار من التحديات المالية إلي المشاركة في اتخاذ القرار حيث بلغت التقديرات (569.-) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.030)، مما يشير إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التحديات المالية و تمكين الكوادر الوطنية.

ويلاحظ من ذات الجدول أن المسار من التحديات التنظيمية والإدارية إلى تنمية القدرات حيث بلغت التقديرات

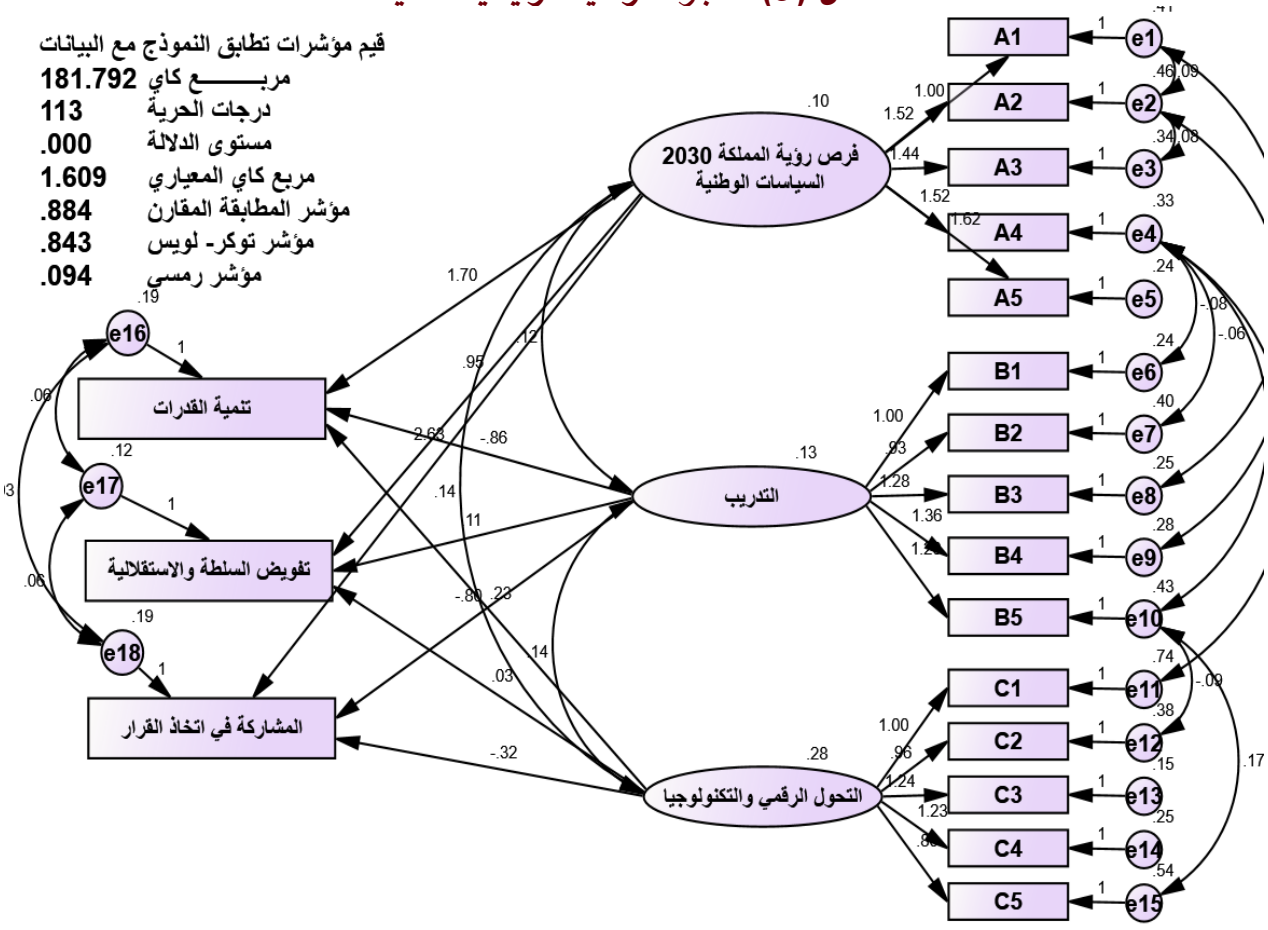
المجلة العلمية المُحكمة للأكاديمية العربية الدولية
The Scientific Journal of the International Arab Academy
IUU Membership Certificate No.: 1102202600217 - Arab Impact Factor Certificate No.: 287
ISSN (ONLINE): 1858 - 8441 - ISSN (PRINT): 1858 - 845X

(6.735) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.045)، والمسار من التحديات التنظيمية والإدارية إلى تفويض السلطة والاستقلالية حيث بلغت التقديرات (1.958) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.029)، والمسار من التحديات التنظيمية والإدارية إلى المشاركة في اتخاذ القرار حيث بلغت التقديرات (2.239) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.021)، مما يشير إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التحديات التنظيمية والإدارية و تمكين الكوادر الوطنية.

المسار من تحديات المهارات المهنية إلى تنمية القدرات حيث بلغت التقديرات (– 1.448) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.024)، والمسار من تحديات المهارات المهنية إلى تفويض السلطة والاستقلالية حيث بلغت التقديرات (–.799) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.009)، والمسار من تحديات المهارات المهنية إلى المشاركة في اتخاذ القرار حيث بلغت التقديرات (– 4.745) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.010)، مما يشير إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تحديات المهارات المهنية وتمكين الكوادر الوطنية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة معنوية بين فرص تمكين الكوادر الوطنية بأبعادها (فرص رؤية المملكة 2030 والسياسات الوطنية، التدريب، التحول الرقمي والتكنولوجي) وتمكين الكوادر الوطنية بأبعادها (تنمية القدرات، تفويض السلطة والاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار)، ويتضح ذلك من خلال الشكل (3) والجدول(5) أدناه.

**الشكل (3) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:**




المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)

المجلة العلمية المُحكمة للأكاديمية العربية الدولية
The Scientific Journal of the International Arab Academy
IUU Membership Certificate No.: 1102202600217 - Arab Impact Factor Certificate No.: 287
ISSN (ONLINE): 1858 - 8441 - ISSN (PRINT): 1858 - 845X

**الجدول (5) تحليل المسار من فرص تمكين الكوادر الوطنية إلى تمكين الكوادر الوطنية**

| العلاقات | | | التقديرات Estimates | الخطاء المعيار S.E | القيمة الحرجة CR | الدلالة P | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| فرص رؤية المملكة 2030 والسياسات الوطنية | <– | تنمية القدرات | -1.384 | 1.384 | -1.001 | ٠17. | تحققت |
| | | تفويض السلطة والاستقلالية | 639. | 610. | 1.048 | ٠٢5. | تحققت |
| | | المشاركة في اتخاذ القرار | 2.272 | 1.134 | 2.003 | 045. | تحققت |
| التدريب | <– | تنمية القدرات | 029. | 627. | 046. | ٠63. | تحققت |
| | | تفويض السلطة والاستقلالية | 069. | 365. | 189. | ٠٤0. | تحققت |
| | | المشاركة في اتخاذ القرار | 805.- | 800. | -1.007 | ٠14. | تحققت |
| المشاركة في اتخاذ القرار | <– | تنمية القدرات | 179. | 274. | 654. | ٠13. | تحققت |
| | | تفويض السلطة والاستقلالية | 066. | 170. | 386. | ٠٤9. | تحققت |
| | | المشاركة في اتخاذ القرار | 344.- | 303. | -1.136 | ٠٤6. | تحققت |

**المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)**

وفقاً للجدول رقم (5) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتمادا على معاملات الارتباط المتعدد (2R) والاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) ، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل فرص تمكين الكوادر الوطنية إلى المتغير التابع تمكين الكوادر الوطنية المسار من فرص رؤية المملكة 2030 والسياسات الوطنية إلي تنمية القدرات حيث بلغت التقديرات وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، والمسار من فرص رؤية المملكة 2030 والسياسات الوطنية إلي تفويض السلطة والاستقلالية حيث بلغت التقديرات (1.384-) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.017)، والمسار من فرص رؤية المملكة 2030 والسياسات الوطنية إلي المشاركة في اتخاذ القرار حيث بلغت التقديرات(.639) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.025)، والمسار من فرص رؤية المملكة 2030 والسياسات الوطنية إلي قدرة الموارد البشرية حيث بلغت التقديرات (2.272) وهو دال إحصائياً

المجلة العلمية المُحكمة للأكاديمية العربية الدولية
The Scientific Journal of the International Arab Academy
IUU Membership Certificate No.: 1102202600217 - Arab Impact Factor Certificate No.: 287
ISSN (ONLINE): 1858 - 8441 - ISSN (PRINT): 1858 - 845X

عند مستوى معنوية (.045)، مما يشير إلى أن هناك علاقة بين فرص رؤية المملكة 2030 والسياسات الوطنية و تمكين الكوادر الوطنية.

المسار من التدريب إلى تنمية القدرات حيث بلغت التقديرات (.029) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.063)، والمسار من التدريب إلى تفويض السلطة والاستقلالية حيث بلغت التقديرات (.069) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.040)، والمسار من التدريب إلى المشاركة في اتخاذ القرار حيث بلغت التقديرات (-.805) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.014)، مما يشير إلى أن هناك علاقة بين التدريب وتمكين الكوادر الوطنية.

المسار من التحول الرقمي والتكنولوجي إلى تنمية القدرات حيث بلغت التقديرات (.179) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.013)، والمسار من التحول الرقمي والتكنولوجي إلى تفويض السلطة والاستقلالية حيث بلغت التقديرات (.066) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.049)، والمسار من التحول الرقمي والتكنولوجي إلى المشاركة في اتخاذ القرار حيث بلغت التقديرات (-.344) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.046)، مما يشير إلى أن هناك علاقة بين التحول الرقمي والتكنولوجي وتمكين الكوادر الوطنية.

## نتائج الدراسة:

النتيجة الرئيسية الأولى: على مستوى العلاقة الكلية يتبين أن هناك علاقة معنوية بين تحديات تمكين الكوادر الوطنية بأبعادها (التحديات المالية، التحديات التنظيمية والإدارية، تحديات المهارات المهنية) بأبعادها (تنمية القدرات، تفويض السلطة والاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار)، ويتفرع عنها ما يلي:

- توجد علاقة إيجابية بين التحديات المالية وتمكين الكوادر الوطنية.
- توجد علاقة إيجابية بين التحديات التنظيمية والإدارية وتمكين الكوادر الوطنية.
- توجد علاقة إيجابية بين تحديات المهارات المهنية وتمكين الكوادر الوطنية.

النتيجة الرئيسية الثانية: توجد علاقة معنوية بين فرص تمكين الكوادر الوطنية بأبعادها (فرص رؤية المملكة 2030 والسياسات الوطنية، التدريب، التحول الرقمي والتكنولوجي) وتمكين الكوادر الوطنية بأبعادها (تنمية القدرات، تفويض السلطة والاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار)، ويتفرع عنها ما يلي:

- توجد علاقة بين فرص رؤية المملكة 2030 والسياسات الوطنية وتمكين الكوادر الوطنية.
- توجد علاقة بين التدريب وتمكين الكوادر الوطنية.
- توجد علاقة بين التحول الرقمي والتكنولوجي وتمكين الكوادر الوطنية.

## توصيات الدراسة:

- ضرورة زيادة الاهتمام بتحسين المخصصات المالية للتدريب مما يساهم في تنمية مهارات الكوادر الوطنية.
- العمل على تحسين أنظمة تقييم الأداء مما ينعكس على اكتشاف وتطوير الكفاءات الوطنية.
- توسيع فرص التعلم المستمر لتأثيرها المباشر في التطور المهني للكوادر الوطنية.
- زيادة الاهتمام بالمبادرات الحكومية التي تسهم في تطوير الكفاءات الوطنية للعمل في القطاع غير الربحي.
- الاهتمام بالتحول الرقمي يتيح فرصاً جديدة للكوادر الوطنية في القطاع غير الربحي.
- استخدام الذكاء الاصطناعي يتيح فرصاً لتحسين أداء الكوادر الوطنية.

المجلة العلمية المُحكمة للأكاديمية العربية الدولية
The Scientific Journal of the International Arab Academy
IUU Membership Certificate No.: 1102202600217 - Arab Impact Factor Certificate No.: 287
ISSN (ONLINE): 1858 - 8441 - ISSN (PRINT): 1858 - 845X

## قائمة المراجع:


1. العنزي، م.، والعطاس، س. (2026، 19 أغسطس). الكفاءات الوطنية تستعد لقيادة المشاريع الكبرى. صحيفة الشرق الأوسط. https://aawsat.com/
2. المغربي، أحمد علي. (2022). أثر تفويض السلطة على الاستقلالية الوظيفية في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 115 - 138.
3. القحطاني، محمد بن سلطان. (2021). الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين. دار القيادة للنشر والتوزيع.
4. السالم، مؤيد سعيد. (2018). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع.
5. شريف، ش.، والخالدي، م. (2026). القطاع غير الربحي ودوره في التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية: تحليل للتحولات البنيوية واستشراف لتحديات المستقبل. مجلة جامعة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الإسلامية.
6. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2026). دليل الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية. https://ncnp.gov.sa/ar
7. صحيفة مال. (2025، 25 يونيو). تحديات القطاع غير الربحي التشريعية، https://maaal.com/articles
8. محمد مختار إبراهيم، مجاهد عبد القادر فضل السيد. (2022). أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة سوداني للاتصالات، مجلة القلزم للدراسات العلمية الدولية المحكمة، مجلة علمية محكمة ربع سنوية، العدد الرابع والعشرون (مزدوج).
9. هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2021). تنظيم المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (قرار مجلس الوزراء رقم 618). أم القرى: الجريدة الرسمية للمملكة العربية السعودية. https://laws.boe.gov.sa
10. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong،s handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page
11. Arthur, W. B. (2009). The nature of technology: What it is and how it evolves. Free Press.
12. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review, 14, 1–25.
13. Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. World Economic Forum.
14. Wester man, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press.
15. A & ,.Nejati ,M .((2024) .Creating meaningful work for employees :The role of inclusive leadership .Human Resource Development Quarterly .211–189 ,(2)35 ,https//:doi.org/10.1002/hrdq21512.
16. Branch, R. M. (2009). Instructional design: The ADDIE approach. Springer.
17. Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick،s four levels of training evaluation. Association for Talent Development.
18. Noe, R. A. (2020). Employee training and development (8th Ed.). McGraw-Hill Education.


### مواقع الأنترنت:


1. https://saudipedia.com


Calling to Allah with Wisdom and Good Instruction in Light of Allah's Saying: "Invite to the Way of Your Lord with Wisdom and Good Instruction" - A Thematic Exegetical Study