العلاقة بين الأداء الإداري والمالي المُدرَك ورضا المتقاعدين والتزامهم بالعضوية: دراسة تطبيقية على جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة

إعداد

عبدالمجيد بن سعيد بن طالب البطاطي

رسالة مقدمة لأكاديمية اعمل بزنس لاستكمال

متطلبات نيل درجة الدكتوراة

في إدارة الأعمال

إشراف

الأستاذ الدكتور/ ياسر عبدالعاطي أحمد

إدارة الأعمال

2026-1448

الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث: عبدالمجيد بن سعيد بن طالب البطاطي

التوقيع:



قرار لجنة التحكيم والمناقشة

تم مناقشة هذه الرسالة وإجازتها بتاريخ: 3 / 11 / 2026

أعضاء اللجنة

الأستاذ المشرف على الرسالة:

الاسم: أ.د. ياسر عبد العاطي أحمد

دكتوراه إدارة الأعمال ـ كلية السياحة والفنادق جامعة مدينة السادات ـ عضو هيئة تدريس بكلية الدراسات التجارية وإدارة الأعمال بالجامعة المصرية للتعلم الإلكتروني الأهلية سابقا

الأساتذة المناقشون:

الاسم : أ.د. احمد السيد أبو النصر

الوظيفة: أستاذ مشارك – جامعة الملك فيصل

الاسم: أ.د. اسلام عمر خشبه

الوظيفة : أستاذ دكتور – الكلية إدارة اعمال – المعهد العالي لعلوم الحاسب ونظم المعلومات الادارية

أودعت هذه الرسالة بمكتبة الأكاديمية بتاريخ: 10 / 11 / 2026

أنه في تمام الساعة 8 م بتوقيت القاهرة من يوم الثلاثاء الموافق 3 نوفمبر من عام 2026 والموافق 23 من جمادى الأولى عام 1448 هجريًا

تم مناقشة رسالة باحث الدكتوراه من الباحث عبدالمجيد بن سعيد بن طالب البطاطي المقدم للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في ادارة الاعمال

وعنوانها:

العلاقة بين الأداء الإداري والمالي المُدرَك ورضا المتقاعدين والتزامهم بالعضوية: دراسة تطبيقية على جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة

وقد أوصت اللجنة بما يلي:

أولا / إجازة الرسالة.

ثانياً/ منح الباحث عبدالمجيد بن سعيد بن طالب البطاطي درجة الدكتوراة المهنية في ادارة الاعمال

اعمل بيزنس للتدريب

الآية القرآنية

"..... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ"

(سورة المائدة، جزء من الآية 2)

الإهداء

الى عائلتي التي صبرت ودعمت وشجعت وضحت للمساعدة في إنهاء هذا البحث لخدمة المجتمع.

الى جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة على دعمهم ومساندتهم ومساهمتهم في إثراء البحث.

الى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بدعمهم ومؤازرتهم لمشوار الإعداد للبحث. آملا بهذا أن أكون قد وفقت في خدمة قطاع المتقاعدين.

الشكر والتقدير

الشكر لله ثم الشكر لكل من ساهم في إبداء الراي والتوجيه والتنسيق لإعداد هذا البحث وتوفير مخرجاته للاستفادة منها في جمعيات المتقاعدين أو الجمعيات المشابهة. وأخص بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور/ ياسر عبدالعاطي أحمد، المشرف على هذه الرسالة، لما بذله من جهد كبير وتوجيهات بنّاءة وملاحظات علمية قيمة ساعدتني على تطوير هذا العمل والوصول به إلى صورته النهائية. كما اشكر لجنة التحكيم والمناقشة على ما قاموا به من جهد يشكرون عليه من قراءة البحث وتدقيقه ومناقشته والاضافة اليه بمهنية واحترافية عالية.

كما أشكر الأصدقاء الذين دعموني وشاركوني في المساعدة لإعداد هذا البحث فلهم مني كل الشكر والتقدير. واخص بالشكر الدكتور صلاح بن محمد الشيخ والدكتورة عزة الرحيلي والدكتورة نجاة عقاب والأستاذ الدكتور أحمد الخماش الزهراني والأستاذ عبدالجبار بن ضيف الله بن معتوق السلمي والأستاذ سالم الطويرقي لما ساهموا به في ملاحظات الاستبانة ودعمها والوقت الذي بذلوه واستقطعوه لدعم هذا البحث خدمة لقطاع المتقاعدين.

لهم مني جميعا كل الشكر والتقدير

المستخلص

تتناول هذه الدراسة موضوع قياس رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والمالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، في ضوء ما تواجهه الجمعية من تحديات إدارية ومالية قد تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات أعضائها من المتقاعدين. وتهدف الدراسة إلى قياس مستوى رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والمالي للجمعية، وتقييم مستوى رضاهم عن الخدمات والمميزات المقدمة لهم، وتحليل مدى إسهام هذه المميزات في جذب أعضاء جدد وتعزيز الالتزام بالعضوية، إلى جانب دراسة دور التطوير الإداري والاستثماري في تحسين الأداء المالي للجمعية، وصولًا إلى اقتراح آليات عملية تسهم في تعزيز كفاءتها واستدامتها.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات من عينة من المتقاعدين في منطقة مكة المكرمة، كما تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون واختبار (t) وتحليل الانحدار؛ لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وقد بلغ عدد المشاركين في الاستبانة 260 مشارك/ة واعمارهم من اقل من 50 الى اكثر من 70 سنة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري للجمعية جاء في المستوى المتوسط، كما جاء مستوى رضاهم عن الأداء المالي في المستوى المتوسط، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات المحسوبة والمتوسط الفرضي عند مستوى الدلالة .($\alpha = 0.05$) كما أظهرت النتائج عدم وجود دلالة إحصائية كافية تثبت إسهام المميزات المقدمة في جذب أعضاء جدد عند مستوى الدلالة المعتمد. وفي المقابل، كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جدًا وذات دلالة إحصائية بين رضا المتقاعدين عن خدمات الجمعية والتزامهم بعضويتها، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.902$) ، .($p < 0.001$) كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة وأثر إيجابي قوي للتطوير الإداري والاستثماري في الأداء المالي للجمعية، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.916$) ، وبلغ معامل التحديد($R^2 = 0.840$) ، بما يشير إلى أن التطوير الإداري والاستثماري يفسر نحو (84%) من التباين في الأداء المالي.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بتطوير الممارسات واللوائح الإدارية والمالية للجمعية، وتنويع مصادر التمويل وتفعيل المبادرات الاستثمارية، وتحسين جودة الخدمات والمميزات المقدمة للمتقاعدين، وتعزيز قنوات التواصل معهم بما يدعم رضاهم والتزامهم بالعضوية، إلى جانب تبني برامج تطوير إداري واستثماري فاعلة تسهم في تحسين الأداء المالي وتعزيز الاستدامة المؤسسية للجمعية.

الكلمات المفتاحية: رضا المتقاعدين؛ الأداء الإداري؛ الأداء المالي؛ جودة الخدمات؛ المميزات المقدمة للأعضاء؛ الالتزام بالعضوية؛ التطوير الإداري والاستثماري؛ جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة.

قائمة المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الإقرار	أ
قرار لجنة التحكيم والمناقشة	Error! Bookmark not defined.
الآية القرآنية	د
الإهداء	هـ
الشكر والتقدير	و
المستخلص	ز
قائمة المحتويات	ح
قائمة الجداول	ك
الفصل الأول: المقدمة والإطار العام للدراسة	1
1-1 تمهيد عن موضوع الدراسة	3
1-2 مشكلة الدراسة	4
1-3 أهمية الدراسة	5
1-4 أهداف الدراسة	7
1-5 فرضيات الدراسة	7
1-6 محددات الدراسة	8
1-7 مصطلحات الدراسة	9
1-8 هيكل الدراسة	10
الفصل الثاني: الإطار النظري واستعراض الدراسات السابقة	14
2-1 المبحث الأول: رضا المتقاعدين	16
2-1-1 مقدمة	16
2-1-2 مفهوم الرضا	16
2-1-3 أنواع الرضا	17
2-1-4 أبعاد الرضا	18
2-1-5 العوامل المؤثرة في رضا المتقاعدين	19
2-2 المبحث الثاني: الأداء الإداري للجمعيات الأهلية	21
2-2-1 تمهيد	21
2-2-2 مفهوم الأداء الإداري للجمعيات الأهلية	22
2-2-3 أبعاد الأداء الإداري في الجمعيات الأهلية	22
2-3 المبحث الثالث: الأداء المالي للجمعيات الأهلية	24
2-3-1 تمهيد	24
2-3-2 مفهوم الأداء المالي	24
2-3-3 أبعاد الأداء المالي	25
2-4 المبحث الرابع: التطوير الإداري والاستثماري	27
2-4-1 تعريف التطوير الإداري والاستثماري	27
2-4-2 أهمية التطوير الإداري والاستثماري	28
2-4-3 أبعاد التطوير الإداري والاستثماري	29

2-4-4 العلاقة بين التطوير الإداري والاستثماري والأداء المالي	31
2-4-5 التطوير الإداري والاستثماري في الجمعيات غير الربحية	32
2-5 المبحث الخامس: الدراسات السابقة	33
2-5-1 تمهيد	33
2-5-2 الدراسات السابقة	33
2-5-3 الفجوة البحثية	37
2-6 المبحث السادس: العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة والنموذج النظري المقترح	41
2-6-1 تمهيد	41
2-6-2 العلاقة بين الأداء الإداري ورضا المتقاعدين	41
2-6-3 العلاقة بين الأداء المالي ورضا المتقاعدين	42
2-6-4 العلاقة بين توفير المميزات للأعضاء وجذب أعضاء جدد	42
2-6-5 العلاقة بين رضا المتقاعدين ومستوى التزامهم بعضوية الجمعية	43
2-6-6 العلاقة بين التطوير الإداري والاستثماري والأداء المالي للجمعية	43
2-6-7 النموذج النظري المقترح للدراسة	43
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	45
3-1 مقدمة	47
3-2 منهج البحث	48
3-3 مجتمع الدراسة	48
3-4 عينة الدراسة	49
3-5 آلية جمع البيانات (Data Collection)	51
3-6 أداة جمع البيانات	52
3-7 محاور الاستبانة وأهدافها	53
3-8 الافتراضات البحثية	54
3-9 صدق أداة الدراسة (Validity of the Instrument)	54
الفصل الرابع: النتائج والمناقشات	56
4-1 مقدمة	58
4-2 الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة	58
4-3 تحليل صدق أداة الدراسة	60
4-4 نتائج التحليل الوصفي لمحاور الدراسة ومناقشتها	65
4-5 اختبار فروض الدراسة	75
الفصل الخامس: توصيات الدراسة	85
5-1 مقدمة	87
5-2 توصيات الدراسة	87
5-3 الخطة التنفيذية المقترحة لتطوير أداء الجمعية	89
5-4 مقترحات لدراسات مستقبلية	90
5-5 الخاتمة	91
المراجع	92
أولًا: المراجع العربية	92
ثانيًا: المراجع الأجنبية	94
الملاحق	99
ملحق رقم (1): قرار وزاري تأسيس جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة	101
ملحق رقم (2): رخصة الجمعية	102

ملحق رقم (3): قرار إداري بعزل مجلس الإدارة الحالي للجمعية وتعيين مجلس إدارة مؤقت	102
ملحق رقم (4): الاستبانة	104
ملحق رقم (5): تحكيم الاستبانة	107
ABSTRACT	117

قائمة الجداول

المحتويات	الصفحة
1-1 مصطلحات البحث	9
1-2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية	38
1-3 ملخص محاور الاستبانة وأهدافها	53
1-4 وصف خصائص عينة الدراسة	58
2-4 معاملات ارتباط بيرسون	61
3-4 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	63
4-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "الأداء الإداري"	65
5-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور " الأداء المالى للجمعية "	67
6-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور " رضا المتقاعدين عن خدمات الجمعية "	69
7-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور " توفير المميزات للأعضاء وجذب أعضاء جدد "	71
8-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور " الالتزام للجمعية "	73
9-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور " التطوير الإدارى والأستثمارى "	74
10-4 اختبار (T) لعينة واحدة للأداء الإداري	77
11-4 اختبار (T) لعينة واحدة للأداء المالي	78
12-4 اختبار (T) لعينة واحدة للمميزات	79
13-4 معامل الارتباط بين رضا المتقاعدين ومستوى التزامهم بعضوية الجمعية	81
14-4 تحليل الانحدار البسيط للتأكد من تأثير رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة على مستوى التزامهم بعضوية الجمعية	82
15-4 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التطوير الإداري والاستثماري على الأداء المالي	83

الفصل الأول

المقدمة والإطار العام للدراسة

قائمة محتويات الفصل الأول

الفصل الأول: المقدمة والإطار العام للدراسة	
المحتويات	**الصفحة**
1-1 تمهيد عن موضوع الدراسة	3
1-2 مشكلة الدراسة	4
1-3 أهمية الدراسة	5
1-4 أهداف الدراسة	7
1-5 فرضيات الدراسة	7
1-6 محددات الدراسة	8
1-7 مصطلحات الدراسة	9
1-8 هيكل الدراسة	10

1-1 تمهيد عن موضوع الدراسة

تمهيد عن موضوع الدراسة

تُعد فئة المتقاعدين من الفئات المجتمعية التي تمتلك رصيدًا متراكمًا من الخبرات المهنية والمعارف والمهارات التي اكتسبتها خلال سنوات العمل، الأمر الذي يجعل الاستفادة من إمكاناتها وخبراتها بعد التقاعد أحد المجالات المهمة في تعزيز المشاركة المجتمعية والاستفادة من رأس المال البشري. ولا يقتصر دور المتقاعد على كونه مستفيدًا من الخدمات الاجتماعية، بل يمكن أن يكون شريكًا فاعلًا في التنمية من خلال نقل الخبرات والمشاركة في المبادرات والبرامج المجتمعية والتطوعية. وفي هذا السياق، أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا متزايدًا بتعزيز المشاركة المجتمعية وتمكين القطاع غير الربحي ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030، التي تنظر إلى القطاع غير الربحي بوصفه أحد المكونات المهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتعزيز المسؤولية المجتمعية. وقد انعكس هذا التوجه في تنامي دور المنظمات غير الربحية وتوسع العمل التطوعي، إلى جانب الاهتمام برفع كفاءة المنظمات وتحسين جودة خدماتها وتعظيم أثرها المجتمعي.

وفي ضوء ذلك، تبرز أهمية الجمعيات المتخصصة في رعاية المتقاعدين وتلبية احتياجاتهم، باعتبارها إحدى الآليات المؤسسية التي يمكن من خلالها تنظيم جهود المتقاعدين، وتقديم البرامج والخدمات التي تتناسب مع احتياجاتهم، وإتاحة فرص المشاركة الاجتماعية والتطوعية والاستفادة من خبراتهم. غير أن قدرة هذه الجمعيات على تحقيق أهدافها لا ترتبط بمجرد تقديم الخدمات، وإنما تتأثر بمدى قدرتها على بناء علاقة مستدامة مع أعضائها تقوم على الثقة والرضا والشعور بقيمة العضوية. فارتفاع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات والمنافع المقدمة يمكن أن يعزز ارتباطهم بالجمعية واستمرارهم في عضويتها ومشاركتهم في أنشطتها، في حين قد يؤدي ضعف جودة الخدمات أو محدودية المزايا أو عدم وضوحها إلى انخفاض مستوى التفاعل والإقبال على العضوية. ومن ثم، أصبحت دراسة رضا المتقاعدين وفهم العوامل المؤثرة في استمرار عضويتهم وجذب أعضاء جدد من الموضوعات المهمة لتطوير أداء الجمعيات المتخصصة وتعزيز قدرتها على تحقيق أثر اجتماعي مستدام. ويتسق هذا التوجه مع جهود المملكة في تمكين القطاع غير الربحي، وتنمية قدراته المؤسسية والبشرية، وتحسين جودة خدماته ورفع مستوى رضا المستفيدين.

ومن هذا المنطلق، يمثل الأداء الإداري والمالي والتطوير الإداري والاستثماري مرتكزات أساسية في قدرة الجمعيات المتخصصة على الوفاء برسالتها وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. فالأداء الإداري الفاعل يتطلب وضوح الإجراءات، وجودة التخطيط والتنظيم، وكفاءة الاتصال، والشفافية، والاستجابة لاحتياجات المستفيدين، في حين يرتبط الأداء المالي بكفاءة إدارة الموارد وتنويع مصادر التمويل وترشيد الإنفاق والقدرة على المحافظة على الاستدامة المالية. كما يتطلب استمرار فاعلية هذه الجمعيات تطوير أنظمتها وبرامجها ومصادر دخلها بصورة تتلاءم مع المتغيرات والاحتياجات المتجددة للمتقاعدين. ومن ثم، فإن تقييم الأداء الإداري والمالي من منظور المستفيدين، إلى جانب دراسة مستوى رضاهم عن الخدمات والمزايا ومدى ارتباط ذلك بالتزامهم بالعضوية، يمثل مدخلًا مهمًا لتحديد جوانب القوة ومجالات التحسين، وبناء

قرارات تطويرية قائمة على الأدلة، بما يعزز كفاءة الجمعيات واستدامتها وقدرتها على تحقيق أثر اجتماعي واقتصادي يتوافق مع توجهات تنمية القطاع غير الربحي في المملكة.

وتجسيدا لهذا التوجه، تأتي جمعية المتقاعدين بمنطقة مكة المكرمة بوصفها إحدى المؤسسات الأهلية المرخصة والمقيدة بسجلات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، والتي ينصب تركيز نظامها الأساسي على استغلال الإمكانات والفرص المتاحة لتطوير كفاءتها المالية والإدارية. وحيث تتمحور الرؤية الإستراتيجية للجمعية حول تنمية محفظتها الموردية عبر جذب دماء جديدة، وتعزيز أواصر الالتزام التنظيمي، بما يكفل توفير تدفقات تمويلية مستدامة تسهم في ترقية جودة الخدمات المعروضة للمتقاعدين واستيعاب متطلباتهم المتنامية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2008)".

2-1 مشكلة الدراسة

تنطلق مشكلة الدراسة من الصعوبات الهيكلية والتشغيلية المتزايدة التي تشهدها جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، وفي مقدمتها غياب الاستدامة المالية والعجز التمويلي المستمر، بدليل فقد الجمعية لمقرها لعدم التمكن من دفع الاجار وصدور قرار وزير الموارد البشرية رئيس المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رقم (44261) بتاريخ 28-9-2025م. وقد انعكس هذا التحدي المالي سلباً على إمكانية استقطاب كفاءات بشرية وتأسيس جهاز تنفيذي مؤهل لقيادة الأنشطة بفاعلية، فضلاً عن العجز عن صياغة مزايا نوعية تلبي تطلعات الأعضاء، مما ترتب عليه انخفاض واضح في مستويات رضا المتقاعدين، وتراجع القدرة على استقطاب دماء جديدة، وضعف الالتزام المؤسسي للجمعية.

وتتجسد أبعاد هذه المعضلة في الشواهد الميدانية والقرارات الرسمية؛ حيث تضاعفت الفجوة بين تطلعات المستفيدين والواقع الخدمي الفعلي، إذ انحصرت جهود الجمعية في حث الأعضاء على تقديم مساهمات مادية بدلاً من تزويدهم بالرعاية والمنافع المقررة لهم (مداخلة أحد المتقاعدين، 2025).

وتتويجاً لتلك الأزمات التنظيمية والتمويلية المتراكمة، صدر القرار الإداري رقم (44261) بتاريخ 28-9-2025م من معالي وزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (رئيس مجلس إدارة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي)، القاضي بحل مجلس الإدارة وتكليف مجلس مؤقت لتصحيح المسار المالي والإداري وإعادة ضبط العمليات التشغيلية (كما هو واضح في الملحق رقم 4).

أسئلة الدراسة المشتقة من هذه المشكلة:

1. ما واقع الأداء الإداري والمالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة في ظل التحديات الحالية؟
2. ما مستوى رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة ومدى التزامهم بعضوية الجمعية؟
3. هل تعود عوائق تطوير الأداء وتوفير المزايا للأعضاء إلى القصور الإداري أم إلى القيود في النظام الأساسي للجمعية؟

ما أبرز المعوقات الإدارية والتنظيمية التي قد تحد من تطوير أداء الجمعية وتوفير المزايا للأعضاء؟

4. ما أثر التطوير الإداري والاستثماري المقترح في تحسين الأداء المالي للجمعية؟

3-1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة الحالية من دورها المحوري في استكشاف وتحديد الانطباعات العامة لدى المتقاعدين ومعرفتهم بمشاكل الجمعية والتطرق الى احتمالات الحلول المحتملة لمعالجة هذه المشاكل وإعادة تفعيل دور الجمعية المجتمعي النشيط والفعال وتوفير الأهداف الرئيسية في تحقيق الفوائد للمتقاعدين من خلال أنشطة الجمعية وآليات عملها.

كما تكتسب دراسة جمعية المتقاعدين –باعتبارها مؤسسة أهلية– أهمية بالغة من واقع مسؤوليتها الاجتماعية حيث تسهم في بناء واستقرار المجتمع وتكامل عملياته الحياتية إذ تسعي إلي استكشاف وتحديد التحديات التي تواجه شريحة المتقاعدين في التكيف مع متطلبات الحياة بعد التقاعد وضعف القدرة المالية لديهم عن مرحلة حياتهم العملية. ومن ثم فان نجاح جمعية المتقاعدين مهم في أداء دورها لخدمة هذه الشريحة المهمة من المجتمع ليستمروا في كونهم عامل فعال في بناء المجتمع وتكامل مكوناته. وبناءً على ذلك، تتلخص أهمية الدراسة الحالية في البعدين التاليين:

1-3-1 الأهمية العلمية

تُسهم هذه الدراسة في تعزيز الجانب النظري المتعلق بإدارة جمعيات المتقاعدين وبناء استراتيجياتها التنظيمية، من خلال تحليل أساليب تطوير الأداء الإداري والمالي ودورها في تحسين كفاءة العمل المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمتقاعدين .إذ تؤكد الأدبيات الإدارية أن تطوير الأداء الإداري والمالي في المنظمات غير الربحية يُعد مدخلًا أساسيًا لرفع كفاءة التخطيط والتنظيم وتحقيق الاستدامة المؤسسية (Worth, 2019);(Robbin & Cooulter, 2018);(Draft,2016)

كما تتناول الدراسة أداء الجمعية بوصفها كيانًا اجتماعيًا وتنمويًا يسعى إلى تعظيم المنافع الاجتماعية والمادية لأعضائه، من خلال وضع خطط وبرامج واضحة تُسهم في ضبط الأنشطة وتوجيه الموارد المتاحة نحو تلبية الاحتياجات الفعلية للمتقاعدين، وهو ما يتسق مع ما أشار إليه Bryson (2018) و Salamon (2015) حول دور الجمعيات الأهلية في تحقيق الأثر الاجتماعي وتعزيز قيمة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وتُسهم الدراسة كذلك في توسيع الفهم العلمي لطبيعة العلاقة التفاعلية بين الجمعية والمتقاعدين، من خلال ربط جودة الأداء الإداري والمالي بمستوى رضا الأعضاء والتزامهم بالعضوية، وهو ما تدعمه دراسات الرضا والولاء المؤسسي التي تؤكد أن وضوح الأنظمة والعدالة والشفافية التنظيمية تؤدي إلى تعزيز الولاء للمؤسسة (Zeithaml et al., 2018); (Worth, 2019); (Oliver, 1999)

علاوة على ذلك، تُثري الدراسة الأدبيات النظرية بتقديم إطار فكري يربط بين المزايا التنافسية للخدمات وقدرة المنظمات الأهلية على استقطاب أعضاء جدد لتوسيع قاعدتها الجماهيرية، فضلاً عن تأصيل دور الفكر الاستثماري والتطويري كرافد أساسي لتغذية الأداء المالي واستدامته في القطاع غير الربحي (Brigham &Houston, 2019)

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في معالجة فجوة بحثية تتعلق بمحدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت **جمعيات المتقاعدين بوصفها نمطًا تنظيميًا خاصًا**، وربطت بين الأداء الإداري والمالي المُدرَك، ورضا المتقاعدين عن الخدمات، والالتزام بالعضوية ضمن نموذج تحليلي متكامل. وتنطلق الدراسة من أن تقييم أداء المنظمات غير الربحية يتطلب منظورًا متعدد الأبعاد يشمل الكفاءة الإدارية والمالية ورضا المستفيدين ومشاركة أصحاب المصلحة.(Boateng et al., 2016)

كما تسهم الدراسة في اختبار العلاقة بين رضا المتقاعدين عن الخدمات ومستوى التزامهم بالعضوية، في ضوء ما تشير إليه الأدبيات من ارتباط المنافع المقدمة للأعضاء برضاهم ونواياهم نحو تجديد العضوية والتوصية بها للآخرين (Markova et al., 2013; Ki, 2018). وتتناول كذلك المزايا والخدمات بوصفها عوامل مرتبطة بجاذبية العضوية والمحافظة على الأعضاء، إلى جانب اختبار العلاقة بين التطوير الإداري والاستثماري والأداء المالي، بما يعزز فهم تكامل الأبعاد المؤسسية في الجمعيات غير الربحية.

وتبرز خصوصية الدراسة في تطبيقها على **جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة**، بما يوفر معرفة تطبيقية عن احتياجات المتقاعدين وطبيعة الجمعيات القائمة على العضوية في السياق السعودي. كما تستند إلى الأدبيات المتعلقة بالحوكمة والتطوير المؤسسي في القطاع غير الربحي (حجازي، 2016؛ الخالدي، 2021؛ القرني، 2021).

وعليه، تتمثل الإضافة العلمية للدراسة في اختبار مجموعة من العلاقات الإدارية والمالية والخدمية والسلوكية ضمن نموذج تطبيقي واحد، بما يتيح نتائج يمكن الإفادة منها في تطوير الدراسات المستقبلية، وتعزيز المعرفة بكيفية ارتباط الأداء المؤسسي برضا الأعضاء والتزامهم، وعلاقة التطوير الإداري والاستثماري بالأداء المالي.

2-3-1 الأهمية التطبيقية

تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من تقديمها لنتائج وتوصيات إجرائية قابلة للتنفيذ المباشر تسهم في معالجة فجوات القصور الإداري والمالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:

- دعم الإدارة المؤقتة للجمعية :توفير موجه علمي ومؤشرات تشخيصية واقعية تساعد مجلس الإدارة المؤقت (المكلف بموجب القرار الوزاري رقم 44261) في إعادة ضبط العمليات التنظيمية والمالية وتجاوز الأزمة الحالية للجمعية.

- ترشيد صناعة القرار :تزويد مسؤولي الجمعية وصناع القرار بآليات عملية لتطوير اللوائح والبرامج الخدمية، بما يحقق التوازن المنشود بين الأهداف الاجتماعية التكافلية والالتزامات المالية للجمعية.
- معالجة فجوة الاستقطاب والرضا :تقديم حلول تطبيقية ومزايا نوعية تسهم في ردم الفجوة بين تطلعات المتقاعدين والواقع الخدمي للجمعية، مما يعزز من قدرتها على جذب أعضاء جدد ورفع مستوى الالتزام والولاء المؤسسي.
- إتاحة نماذج للتطوير الاستثماري :تزويد الإدارة التنفيذية بمقترحات عملية لدمج الفكر الاستثماري في أنشطة الجمعية، بما يضمن تحقيق الاستدامة المالية وتوفير تمويل ذاتي مستقل ومستدام لتغطية نفقات جهازها الإداري.
- إفادة الجهات الإشرافية :تقديم مرئيات علمية للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية حول معوقات الأداء في الجمعيات الأهلية، مما يساعد في مراجعة وتحديث اللوائح الأساسية الحاكمة لهذه الكيانات".

4-1 أهداف الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة المحدثة والشواهد الرسمية والميدانية المتاحة (خصوصاً القرار الوزاري لعام 2025 وفجوة رضا المتقاعدين)، تم صياغة أهداف الدراسة علي النحو التالي:

1. تقييم واقع الأداء الإداري لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، وقياس مدى أثره في تحقيق رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة.
2. تشخيص واقع الأداء المالي للجمعية، وتحديد مدى إسهامه في الوصول إلى مستويات رضا المتقاعدين.
3. قياس أثر توفير المميزات والخدمات للأعضاء الحاليين في تعزيز القدرة على جذب واستقطاب أعضاء جدد للانضمام إلى الجمعية.
4. تحديد طبيعة العلاقة وأثر رضا المتقاعدين عن الخدمات المعروضة في تعزيز مستوى التزامهم بعضوية الجمعية وانتمائهم لها.
5. استكشاف مدى إسهام جهود التطوير الإداري والاستثماري للجمعية في تحسين ورفع كفاءة أدائها المالي وتأمين مواردها المستدامة.
6. تقديم توصيات إجرائية ومقترحات عملية للمجلس الإداري المؤقت والجهات الإشرافية تسهم في معالجة العجز المالي والإداري للجمعية بناءً على نتائج الدراسة.

5-1 فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى (H1): يوجد مستوى رضا مرتفع لدى المتقاعدين عن الأداء الإداري لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة

الفرضية الثانية (H2): يوجد مستوى رضا مرتفع لدى المتقاعدين عن الأداء المالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة

الفرضية الثالثة (H3): تسهم المميزات المقدمة من جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة معنويا في جذب أعضاء جدد للانضمام إليها. يوجد مستوى مرتفع من إدراك أفراد عينة الدراسة لإسهام المميزات المقدمة في تعزيز جاذبية العضوية.

الفرضية الرابعة (H4): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرضا المتقاعدين عن الخدمات في تعزيز مستوى التزامهم بعضوية الجمعية.

الفرضية الخامسة (H5): يسهم التطوير الإداري والاستثماري للجمعية بدور إيجابي ذي دلالة إحصائية في تحسين كفاءة أدائها المالي.

6-1 محددات الدراسة

المحددات المكانية للدراسة: تقتصر هذه الدراسة في مداها الجغرافي والتنظيمي على المقر الرئيسي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة والفروع والمكاتب التابعة لها داخل النطاق الإداري للمنطقة فقط، وتخرج عن نطاقها الجغرافي والبحثي كافة جمعيات أو مكاتب المتقاعدين في بقية مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية الأخرى".

المحددات الزمنية للدراسة: وتم تطبيق هذه الدراسة وجمع بياناتها الميدانية خلال العامين 2025م -2026م وهي الفترة المواكبة للتحولات والتنظيمية والقرار الإداري الصادر بإقالة مجلس الإدارة وتعيين المجلس المؤقت لتصحيح المسار.

تم تنفيذ الجانب الميداني للدراسة وجمع البيانات من خلال الاستبانة الإلكترونية خلال الفترة من 15مارس 2026م إلى 20 أبريل 2026م، وهي الفترة الفعلية التي تم خلالها فتح الاستبانة واستقبال الاستجابات من أفراد عينة الدراسة، بإجمالي مدة بلغت 37يومًا تقويميًا.

وقد جاءت فترة جمع البيانات بعد صدور القرار الإداري رقم (44261) وتاريخ 28/9/2025م، القاضي بحل مجلس إدارة جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة وتكليف مجلس مؤقت لتصحيح المسار المالي والإداري وإعادة ضبط العمليات التشغيلية. وعليه، فإن تقييمات أفراد العينة في هذه الدراسة تعكس إدراكاتهم وتقييماتهم لأداء الجمعية كما كان قائمًا خلال فترة جمع البيانات في عام 2026م، في ظل مرحلة الإدارة المؤقتة، ولا تمثل تقييمًا مباشرًا لأداء مجلس الإدارة السابق، كما أن الدراسة لم تُصمم لإجراء مقارنة بين أداء المجلس السابق وأداء المجلس المؤقت.

وبناءً على ذلك، تُفسَّر نتائج الدراسة في إطار الظروف التنظيمية والإدارية التي كانت قائمة في الجمعية أثناء الفترة الفعلية لجمع البيانات، ولا يجوز تعميمها زمنيًا على فترات سابقة أو لاحقة تختلف فيها الظروف الإدارية والتنظيمية للجمعية.

المحددات البشرية: تقتصر هذه الدراسة على المتقاعدين من منطقة مكة المكرمة، ويشمل أفراد الأسرة والموظفين المعنيين بالإشراف على الجمعيات الأهلية بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

تقتصر الدراسة على المتقاعدين في منطقة مكة المكرمة من مختلف القطاعات المدنية والعسكرية والتعليمية والصحية وغيرها، ممن لديهم معرفة أو خبرة بخدمات وأنشطة جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، بما يمكّنهم من تقييم أدائها وبيان مستوى رضاهم عنها.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المتقاعدين في منطقة مكة المكرمة، باعتبارهم الفئة المستهدفة من خدمات الجمعية وأنشطتها والمنافع التي تقدمها.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (260) متقاعدًا من منطقة مكة المكرمة، استجابوا للاستبانة خلال الفترة من 15 مارس 2026م إلى 20 أبريل 2026م، بهدف قياس مستوى رضاهم عن الأداء الإداري والمالي والخدمات والمنافع المقدمة، ومستوى انتمائهم وارتباطهم بالجمعية.

المحددات الموضوعية للدراسة: . لما لها من أهمية في تفعيل مختلف الأنشطة للجمعية واستدامتها. ولم تشمل الدراسة النشاط الاجتماعي للجمعية وتبقى بذلك فجوة بحثية لأبحاث مستقبلية

7-1 مصطلحات الدراسة

يُعد ضبط المفاهيم والمصطلحات خطوة منهجية لازمة لتوضيح الإطار الدلالي للبحث ومنع تباين التأويلات حول متغيراته. ويوفر هذا الجزء دليلاً مفاهيمياً للمتغيرات والمحاور الرئيسة التي تدور حولها الدراسة في جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، بالاعتماد على الأدبيات الإدارية والأنظمة ذات العلاقة. وتغطي هذه التعريفات مجالات الأداء الإداري والمالي، والتوجهات الاستثمارية والتطويرية للجمعية، ومدى انعكاس المزايا المقدمة على رضا المتقاعدين واستقطاب الأعضاء، لتوحيد الفهم المنهجي وتوضيح المرتكزات الفنية للبحث.

جدول (1-1): مصطلحات البحث

المصطلح	التعريف الاصطلاحي	التعريف الإجرائي في البحث
المتقاعدون (Retirees)	الأفراد الذين أنهوا خدمتهم الوظيفية في القطاع الحكومي أو الخاص وأصبحوا يتقاضون معاشًا تقاعديًا وفق أنظمة التقاعد في المملكة (المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، 2000؛ وزارة المالية، 2018).	أعضاء جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة المستهدفون في هذه الدراسة.
الجمعية (Association)	كيان أهلي غير ربحي تأسس بموجب موافقة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لخدمة المتقاعدين وتلبية احتياجاتهم (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2020؛ العجلان، 2020).	جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة الأهلية محل الدراسة.
الأداء الإداري (Administrative Performance)	مدى كفاءة الجمعية في إدارة شؤونها من تنظيم وتخطيط وأنشطة وخدمات وتواصل مع الأعضاء (Robbins & Coulter, 2018).	ما يقيسه الاستبيان من آراء المتقاعدين حول جودة الإدارة والتنظيم داخل الجمعية.

الأداء المالي (Financial Performance)	قدرة الجمعية على إدارة مواردها المالية بكفاءة، بما في ذلك تنويع مصادر التمويل وترشيد النفقات وتحقيق الاستدامة (الخليفي، 2019).	ما يقيسه الاستبانة من آراء المتقاعدين حول مدى نجاح الجمعية في تأمين التمويل والشفافية المالية.
رضا المتقاعدين (Retirees' Satisfaction)	يشير رضا المستفيدين إلى مستوى تقييم المستفيدين للخدمات المقدمة لهم، ومدى استجابة هذه الخدمات لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، ويتأثر هذا الرضا بمستوى جودة الخدمة وأبعادها المختلفة، مثل الاعتمادية والاستجابة والملموسية والتعاطف والأمان (القحطاني وشمسي، 2022).	الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال إجاباتهم على بنود الاستبيان المتعلقة برضاهم عن الأداء الإداري والمالي للجمعية.
العضوية (Membership)	انتماء الفرد إلى جمعية المتقاعدين وفق شروط ولوائح الجمعية الأساسية	صفة الانضمام الرسمية للمتقاعدين في جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، سواء كانوا أعضاء عاملين أو منتسبين.

8-1 هيكل الدراسة

تتطلب الدراسات العلمية الرصينة هيكلة واضحة تُبيّن مسار البحث ومكوّناته الأساسية لضمان منهجية دقيقة ونتائج موثوقة. وفي هذا السياق، تتوزع هذه الدراسة على مجموعة من العناصر الرئيسة التي تشكّل إطارها العام ومضمونها التحليلي، بدءًا من تحديد المشكلة والوقوف على مسبباتها وانعكاساتها، مرورًا بتوضيح أهمية الدراسة وأهدافها وفرضياتها، ثم تحديد محدداتها وحدودها، وصولًا إلى عرض المصطلحات والمفاهيم الأساسية التي يستند إليها البحث. كما تتضمن الدراسة إطارًا نظريًا يُبرز المفاهيم المحورية المتعلقة بالأداء الإداري والمالي ورضا المتقاعدين، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة لتحديد موقع هذه الدراسة ضمن السياق العلمي العام وتبيان الفجوة البحثية التي تسعى لسدّها. ويجري لاحقًا عرض منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية، بما يشمل منهج البحث، أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة وعينتها، وأساليب التحليل المستخدمة. وتُختتم الدراسة بعرض النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات المقترحة. وبذلك، تُسهم مكوّنات الدراسة في رسم إطار متكامل يُمكّن من معالجة الموضوع بعمق ووضوح، ويعزز من قيمة الدراسة نظريًا وتطبيقيًا.

- **الفصل الأول**

يمهّد الفصل الأول لعرض الإطار العام للدراسة من خلال تناول خلفية تأسيس جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة والتحديات التي واجهتها في مجالاتها الإدارية والمالية، والتي انعكست سلبًا على قدرتها في جذب الأعضاء وتقديم خدمات ذات قيمة للمتقاعدين. وتتمثل مشكلة الدراسة في ضعف الإمكانات المالية والتنظيمية للجمعية وعدم قدرتها على تحقيق المزايا المتوقعة لأعضائها، مما استدعى إجراء هذا البحث لقياس رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والمالي للجمعية. وتبرز أهمية الدراسة في الكشف عن الانطباعات العامة للمتقاعدين واقتراح حلول علمية لتحسين أداء الجمعية وتفعيل دورها المجتمعي. كما يحدد الفصل أهداف الدراسة وفرضياتها والمحددات المكانية والزمانية والموضوعية، إضافة إلى عرض أهم

المصطلحات والمفاهيم الأساسية المستخدمة. ويشكل هذا الفصل الأساس الذي يُبنى عليه تحليل واقع الجمعية في الفصول التالية وصولًا إلى تطوير آليات عملها وتعزيز قدرتها على خدمة المتقاعدين بفاعلية أكبر.

- **الفصل الثاني**

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث يُركّز أولًا على مفهوم رضا المتقاعدين، وأنواعه، وأبعاده المختلفة (الإداري، المالي، الاجتماعي، الخدمي، والقيمي الانتمائي)، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيه مثل الأداء الإداري والتنظيمي، الأداء المالي والاستدامة الاقتصادية، نوعية الخدمات، التواصل والمشاركة، الشفافية والعدالة، والدعم الحكومي والمؤسسي. ثم يعرض الفصل في المبحث الثاني مفهوم الأداء الإداري في الجمعيات الأهلية وأبعاده الرئيسة المتمثلة في البعد التخطيطي، والتنظيمي، والقيادي، والرقابي، والاتصالي، مع بيان علاقته برضا المتقاعدين عن خدمات الجمعية.

وفي المبحث الثالث، يستعرض الفصل مفهوم الأداء المالي للجمعيات الأهلية وأبعاده، مثل الكفاءة المالية، الفاعلية، الاستدامة المالية، الشفافية والإفصاح، الرقابة المالية، وتنويع مصادر التمويل، مع توضيح أثر ذلك في مستوى رضا المتقاعدين واستمرارية خدمات الجمعية. أما المبحث الرابع، فيتناول أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع رضا المتقاعدين وأداء الجمعيات الأهلية المالي والإداري، مع تحليلها واستخلاص الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. ويختتم الفصل بالمبحث الخامس الذي يعرض العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة، ويبلور النموذج النظري/المفاهيمي المقترح الذي يربط بين الأداء الإداري، والأداء المالي، وتوفير المميزات للأعضاء، ورضا المتقاعدين، والالتزام بعضوية الجمعية، والتطوير الإداري والاستثماري، تمهيدًا لاختبار هذه العلاقات ميدانيًا في الفصول اللاحقة.

- **الفصل الثالث**

يتناول الفصل الثالث الإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. وقد تم توضيح منهج الدراسة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. كما تم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، ووصف عينة الدراسة والإجراءات المتبعة في اختيارها.

وتناول الفصل كذلك أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، حيث تم إعدادها بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من صدقها الظاهري. كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ومن ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وأظهرت النتائج تمتع الأداة بدرجات مرتفعة من الصدق والثبات. كما استعرض الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والتي

شملت الإحصاء الوصفي، واختبار (T) لعينة واحدة، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك باستخدام برنامج.IBM SPSS Statistics

- **الفصل الرابع**

يخصص الفصل الرابع لعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها والدراسات السابقة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والأداء المالي والخدمات المقدمة والمميزات المرتبطة بالعضوية جاء بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع من الالتزام لدى أعضاء الجمعية.

وأوضحت نتائج اختبار الفرضيات عدم وجود مستوى مرتفع من الرضا عن الأداء الإداري أو الأداء المالي أو المميزات المقدمة للأعضاء بصورة دالة إحصائيًا، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة ومستوى انتمائهم للجمعية. كما كشفت نتائج تحليل الانحدار الخطي عن وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للتطوير الإداري والاستثماري على الأداء المالي للجمعية، حيث أسهم هذا المتغير في تفسير نسبة كبيرة من التباين في الأداء المالي. وقد تمت مناقشة هذه النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، بما أسهم في تفسيرها واستخلاص الدلالات العلمية والعملية المرتبطة بها.

- **الفصل الخامس**

يتناول الفصل الخامس عرضًا موجزًا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها، حيث بينت النتائج أن مستوى رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والأداء المالي والخدمات المقدمة والمميزات المرتبطة بالعضوية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع من الالتزام لدى أعضاء جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة. كذلك كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة ومستوى انتمائهم للجمعية، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للتطوير الإداري والاستثماري في تحسين الأداء المالي للجمعية.

واستنادًا إلى هذه النتائج، قدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز كفاءة الأداء الإداري والمالي للجمعية، وتطوير الخدمات والمزايا المقدمة للمتقاعدين، وتحسين قنوات التواصل معهم، وتنويع مصادر التمويل والاستثمار بما يسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية. كما تضمن الفصل عددًا من المقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في استكمال الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية، وتوسيع نطاق البحث في موضوع جمعيات المتقاعدين والعوامل المؤثرة في رضا أعضائها وانتمائهم واستدامة خدماتها، بما يعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري واستعراض الدراسات السابقة

قائمة محتويات الفصل الثاني

المحتويات	الصفحة
2-1 المبحث الأول: رضا المتقاعدين	16
2-1-1 مقدمة	16
2-1-2 مفهوم الرضا	16
2-1-3 أنواع الرضا	17
2-1-4 أبعاد الرضا	18
2-1-5 العوامل المؤثرة في رضا المتقاعدين	19
2-2 المبحث الثاني: الأداء الإداري للجمعيات الأهلية	21
2-2-1 تمهيد	21
2-2-2 مفهوم الأداء الإداري للجمعيات الأهلية	22
2-2-3 أبعاد الأداء الإداري في الجمعيات الأهلية	22
2-3 المبحث الثالث: الأداء المالي للجمعيات الأهلية	24
2-3-1 تمهيد	24
2-3-2 مفهوم الأداء المالي	24
2-3-3 أبعاد الأداء المالي	25
2-4 المبحث الرابع: التطوير الإداري والاستثماري	27
2-4-1 تعريف التطوير الإداري والاستثماري	27
2-4-2 أهمية التطوير الإداري والاستثماري	28
2-4-3 أبعاد التطوير الإداري والاستثماري	29
2-4-4 العلاقة بين التطوير الإداري والاستثماري والأداء المالي	31
2-4-5 التطوير الإداري والاستثماري في الجمعيات غير الربحية	32
2-5 المبحث الخامس: الدراسات السابقة	33
2-5-1 تمهيد	33
2-5-2 الدراسات السابقة	33
2-5-3 الفجوة البحثية	37
2-6 المبحث السادس: العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة والنموذج النظري المقترح	41
2-6-1 تمهيد	41
2-6-2 العلاقة بين الأداء الإداري ورضا المتقاعدين	41
2-6-3 العلاقة بين الأداء المالي ورضا المتقاعدين	42
2-6-4 العلاقة بين توفير المميزات للأعضاء وجذب أعضاء جدد	42
2-6-5 العلاقة بين رضا المتقاعدين ومستوى التزامهم بعضوية الجمعية	43
2-6-6 العلاقة بين التطوير الإداري والاستثماري والأداء المالي للجمعية	43
2-6-7 النموذج النظري المقترح للدراسة	43

1-2 المبحث الأول: رضا المتقاعدين

1-1-2 مقدمة

يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها أي بحث علمي، إذ يُسهم في بناء الأساس المعرفي والفكري الذي تستند إليه الدراسة، ويُساعد على تحديد الاتجاهات النظرية والمفاهيمية المرتبطة بموضوع البحث. وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل عرضًا شاملاً للمفاهيم الرئيسة المتعلقة بجمعيات المتقاعدين، والأداء الإداري والمالي، ورضا المستفيدين، وذلك بهدف توضيح العلاقة بين هذه المفاهيم وبيان أهم العوامل المؤثرة فيها. كما يستعرض هذا الفصل أهم الدراسات السابقة المحلية والعربية والعالمية ذات الصلة بموضوع البحث، من أجل الوقوف على ما توصلت إليه من نتائج، والاستفادة من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بما يُسهم في صياغة إطار نظري متكامل يفسّر مشكلة البحث ويُوجّه إجراءات الدراسة الميدانية. ويُسهم هذا الفصل في تحديد الأسس النظرية والمنهجية التي تساعد على فهم واقع جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، وتحليل أدائها الإداري والمالي، وقياس مستوى رضا المتقاعدين عن خدماتها، مما يمكّن من وضع تصوّر علمي لتطوير أدائها وتعزيز فاعليتها في خدمة أعضائها والمجتمع.

2-1-2 مفهوم الرضا

يُعدّ مفهوم الرضا من المفاهيم المحورية في العلوم الاجتماعية والإدارية، وقد شكّل محورًا للعديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة الخدمة ومستوى توقعات المستفيدين. فالرضا يُعبّر عن استجابة انفعالية ومعرفية ناتجة عن تقييم الفرد للتجربة التي يمر بها، مقارنة بما كان يتوقعه مسبقًا. ويؤكد الباحثون أن الرضا لا ينشأ فقط من مستوى الخدمة المقدمة، بل كذلك من مدى توافقها مع المعايير الشخصية والتوقعات السابقة والإدراك الذاتي لقيمة الخدمة. لذلك، يُنظر إلى الرضا بوصفه مكونًا أساسيًا في بناء الولاء، وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والمستفيدين، وتحسين استمرارية الانخراط في الخدمات المقدمة. كما يُعدّ الرضا مؤشرًا مهمًا لقياس جودة الأداء المؤسسي وفاعلية الأنشطة المقدمة، خاصة في المؤسسات الاجتماعية والأهلية التي تستند خدماتها إلى البعد التطوعي وغير الربحي. ومن هذا المنطلق، يُستخدم الرضا في تقييم نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وخدمة مستفيديها، ومعالجة احتياجاتهم بصورة ملائمة ومتجددة بما يحقق تطلعاتهم على المستويين المادي والمعنوي. (Oliver, 1997).

ويُعرّف (Oliver ,1997, p.13) الرضا بأنه: "استجابة انفعالية ومعرفية ناتجة عن عملية تقييم الفرد لتجربته مع منتج أو خدمة، ومدى توافق تلك التجربة مع توقعاته المسبقة". أما Kotler & Keller (2016) فيريان أن الرضا هو: "درجة من الشعور الإيجابي أو السلبي الذي ينتج لدى الفرد عند مقارنة الأداء الفعلي للخدمة بالتوقعات المسبقة عنها". ومن المنظور الإداري، يُمكن تعريف الرضا بأنه مؤشر على جودة الخدمات ومدى فاعلية الأداء التنظيمي في تلبية حاجات المستفيدين، كما يُعدّ عنصرًا جوهريًا في استدامة العلاقة بين المؤسسة والمستفيدين منها. ويمثل الرضا في هذا الإطار أداة تقييم رئيسة لأداء الجمعية من منظور المستفيدين، ووسيلة لتشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها، وتوجيه الجهود نحو تطوير خدماتها وتعزيز ولاء أعضائها. في سياق الجمعيات الأهلية، يُقاس الرضا بمدى تلبية الجمعية لاحتياجات

المستفيدين (الخدمات، الأنشطة، الدعم المالي والاجتماعي). بالنسبة للمتقاعدين، الرضا يشمل الجوانب: الصحية، المالية، الاجتماعية، والنفسية (القحطاني، 2023).

في ضوء الدراسة الحالية، يُعد رضا المتقاعدين عن أداء جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة أحد المؤشرات الجوهرية لقياس نجاح الجمعية في تحقيق أهدافها الاجتماعية والتنظيمية. ويتحدد هذا الرضا من خلال مدى شعور المتقاعدين بأن الجمعية تلبي احتياجاتهم المادية والمعنوية، وتُقدّم لهم خدمات ذات قيمة حقيقية تعزز من إحساسهم بالالتزام والهوية بعد التقاعد. بناءً على ذلك، يمثل الرضا مؤشرًا استراتيجيًا يُساعد متخذي القرار في الجمعية على تقييم فاعلية الأداء التنظيمي، وتوجيه الخطط التطويرية نحو تعزيز المشاركة والعضوية، وتحقيق التوازن بين الأهداف المالية والاجتماعية للجمعية.

3-1-2 أنواع الرضا

يُعدّ مفهوم الرضا مفهومًا متعدد الأبعاد، الأمر الذي جعل الباحثين يصنفونه إلى أنواع مختلفة وفق طبيعة التجربة البشرية ومجال الدراسة سواءً في سياق الخدمات أو المؤسسات الاجتماعية أو الإدارية. وقد أشارت الأدبيات العلمية إلى أن الرضا لا يُنظر إليه بوصفه شعورًا أحادي البعد، بل يمثل مجموعة من الاستجابات النفسية والسلوكية الناتجة عن تعامل الفرد مع خدمة أو مؤسسة أو نظام معين، مما أدى إلى ظهور تصنيفات متعددة له. ويعتمد هذا التنوع في التصنيف على مجموعة من العوامل، من أبرزها: التوقعات السابقة، مستوى الخدمة المقدمة، درجة الإشباع الفعلي الذي يحصل عليه الفرد، والفترة الزمنية المتعلقة بتكوين هذا الرضا سواء على المدى القصير أو الطويل. ولذلك يُنظر إلى أنواع الرضا باعتبارها إطارًا يساعد في فهم طبيعة تفاعل الفرد مع المؤسسة وتحليل مستوى جودة الخدمات ومدى استمرار ولاء المستفيدين (Oliver,1997)

ومن أبرز هذه الأنواع ما يلي:

- **الرضا العام: (Overall Satisfaction)**

هو الشعور الكلي الذي يتكوّن لدى الفرد تجاه المؤسسة أو الخدمة بشكل عام بعد خوض تجربة التعامل معها، ويُعبّر عن الانطباع النهائي الذي يعكس مدى تحقيق توقعاته وإشباع احتياجاته. Richard L. Oliver (1997)

- **الرضا الوظيفي: (Job Satisfaction)**

وهو نوع من الرضا يرتبط بمدى إحساس الفرد بالرضا عن بيئة عمله أو وظيفته السابقة أو الحالية، ويُعدّ مؤشرًا على التوازن النفسي والاجتماعي للفرد بعد التقاعد، خاصة عندما يجد مؤسسات تدعم استمرارية دوره المجتمعي (Locke, 1976).

- **الرضا عن الخدمات الاجتماعية: (Social Services Satisfaction)**

يشير إلى درجة تقبّل المستفيدين للخدمات المقدمة لهم من الجمعيات أو المؤسسات الاجتماعية، ويتأثر هذا النوع بجودة الأداء الإداري، وتنوع الأنشطة، وعدالة توزيع المنافع، وشفافية التعامل مع المستفيدين. (العود، 2025).

4-1-2 أبعاد الرضا

يتكوّن مفهوم الرضا من مجموعة من الأبعاد المتداخلة التي تعبّر عن الجوانب المختلفة لتجربة الفرد مع المؤسسة أو الخدمة، وتُستخدم هذه الأبعاد لتحديد مدى شمولية الرضا وعمقه في تقييم الأداء المؤسسي. وقد تناولت العديد من الدراسات (Parasuraman et al., 1988; Oliver, 1997) أبعاد الرضا من زوايا مختلفة، إلا أنها تتقاطع في جوهرها حول مجموعة من المكونات الرئيسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **البعد الإداري: (Administrative Dimension)**

يتعلق بكفاءة الإدارة في تنظيم أعمال الجمعية، والتواصل مع المتقاعدين، ووضوح الإجراءات الإدارية، وسرعة الاستجابة لاحتياجات الأعضاء واستفساراتهم. ويُعد هذا البعد من أهم محددات الرضا العام نظرًا لدوره المباشر في تشكيل الانطباع عن جودة الخدمة (Parasuraman et al., 1988; Daft, 2016).

2. **البعد المالي: (Financial Dimension)**

يشير إلى قدرة الجمعية على إدارة مواردها المالية بفعالية، وتوظيفها في برامج وأنشطة تعود بالنفع على الأعضاء، بالإضافة إلى مدى شفافية الجمعية في عرض ميزانيتها وتوزيع مواردها بعدالة. هو تعريف تحليلي/استقرائي يعتمد على مفاهيم الإدارة المالية والجودة في المنظمات. لا يوجد عادة «تعريف موحّد» في مرجع واحد يطابق النص بالضبط؛ بل يُستند إلى مفاهيم في الأدبيات. لكن هناك مراجع وأطر نظرية تدعم فكرة أن كفاءة الأداء المالي والشفافية المالية من المحددات المهمة لجودة الخدمة ورضا المستفيد (Parasuraman et al., 1988; Wachowicz, 2016).

3. **البعد الاجتماعي: (Social Dimension)**

ويُقصد بالتواجد المجتمعي للجمعية مدى إسهامها في تعزيز الروابط الاجتماعية بين المتقاعدين، وتنمية المشاركة والانتماء المجتمعي، وإتاحة فرص التفاعل والتواصل الاجتماعي، بما يسهم في دعم اندماجهم الإيجابي في المجتمع بعد التقاعد

(Li et al., 2018; Shin et al., 2020).

4. **البعد الخدمي: (Service Dimension)**

يتمثل في جودة الخدمات التي تقدمها الجمعية، ومدى تنوعها وملاءمتها لاحتياجات المتقاعدين، مثل البرامج الصحية والثقافية والترفيهية والدعم الاجتماعي. وهو تعريف تحليلي/مفاهيمي مشتق من نظريات جودة الخدمة ورضا المستفيدين. لذلك ليس هناك غالبًا «مرجع واحد رسمي» يعطي التعريف نفسه بالحرف. لكن هناك مراجع وأطر نظرية ودراسات في

جودة الخدمة ورضا العملاء/المستفيدين تدعم فكرة أنّ جودة الخدمات (نوعها، تنوعها، ملاءمتها) تُشكل بُعدًا مهمًا في رضا المستفيدين — ويمكن استخدامها لتدعيم هذا البعد (Parasuraman et al., 1988; Daft, 2016).

5. البعد القيمي والانتمائي: (Value and Loyalty Dimension)

يرتبط بشعور المتقاعدين بأن عضويتهم في الجمعية ذات قيمة مضافة تسهم في تحسين جودة حياتهم، وتُعزّز ولاءهم واستمرارهم في دعم أنشطة الجمعية والمشاركة فيها. وهذه صياغة بحثية مستخلصة من عدة مفاهيم في أدبيات الإدارة، جودة الخدمة، ورضا العملاء/المستفيدين، وليس اقتباسًا حرفيًا من مرجع واحد. ومع ذلك هناك عدد من المصادر النظرية والأكاديمية التي تدعم فكرة أن القيمة المدركة (Perceived Value) والولاء/الالتزام (Loyalty / Commitment) هما من المتغيرات الهامة التي ترتبط برضا المستفيدين/العملاء في المؤسسات الخدمية أو غير الربحية. يمكن استخدامها كمراجع تدعيمية لهذا البعد (Parasuraman et al., 1988; Oliver, 1999; Kotler & Keller, 2016).

5-1-2 العوامل المؤثرة في رضا المتقاعدين

يتأثر رضا المتقاعدين عن أداء الجمعيات الأهلية بعدد من العوامل المتداخلة التي تُحدد مستوى تقبّلهم للخدمات ومدى شعورهم بالالتزام والولاء للمؤسسة. وقد أشارت العديد من الدراسات في مجالات الإدارة والخدمات الاجتماعية (Parasuraman et al., 1988; Oliver, 1997) إلى أن رضا المستفيدين لا يتحقق بشكل تلقائي، بل يعتمد على مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والمالية والاجتماعية التي تعمل مجتمعة على تكوين التجربة الإدراكية لدى الفرد. ويمكن تلخيص أهم هذه العوامل فيما يلي:

1. **الأداء الإداري والتنظيمي:**

يُعدّ كفاءة الجهاز الإداري للجمعية أحد أبرز العوامل المؤثرة في رضا المتقاعدين، إذ يرتبط بمدى وضوح السياسات والإجراءات، والقدرة على التخطيط والتنظيم، وجودة التواصل مع الأعضاء، وفعالية اتخاذ القرار. فكلما كان الأداء الإداري منظمًا وشفافًا ومبنيًا على المشاركة، انعكس ذلك إيجابًا على رضا المتقاعدين (Daft, 2016).

2. **الأداء المالي والاستدامة الاقتصادية:**

يمثل الجانب المالي عنصرًا حاسمًا في قدرة الجمعية على تقديم خدمات ذات جودة. فتوفر التمويل الكافي، وتنويع مصادر الدخل، والشفافية في عرض الميزانيات والإنفاق، جميعها عوامل تُعزز الثقة والرضا بين الأعضاء، في حين أن العجز المالي وضعف الشفافية يؤديان إلى انخفاض مستوى الرضا والالتزام (Horne & Wachowicz, 2016; Brigham & Houston, 2019)

3. **نوعية الخدمات المقدمة:**

تُعدّ نوعية الخدمات التي تقدمها الجمعيات الأهلية أحد المحددات الأساسية في تشكيل مستوى رضا المستفيدين، حيث يرتبط الرضا بدرجة تلبي الخدمات لحاجاتهم الفعلية وتوقعاتهم، وخاصة لدى فئة المتقاعدين التي تحتاج إلى خدمات اجتماعية وصحية وثقافية تعزز من جودة الحياة بعد مرحلة التقاعد. وقد أكد Kotler and Keller (2016) أن جودة

الخدمات وتنوعها ومدى ارتباطها باحتياجات المستفيدين تعد من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذهم مواقف إيجابية تجاه المؤسسة، مما ينعكس على مستوى رضاهم العام وانتمائهم لها.

4. التواصل والمشاركة الفعالة:

يُعدّ التواصل الفعّال بين الجمعية وأعضائها من أهم العوامل التي تسهم في بناء الثقة وتعزيز العلاقة التفاعلية، حيث يرتبط مستوى الرضا بمدى وضوح المعلومات المقدمة، وسرعة الاستجابة، وإتاحة قنوات تواصل مستمرة. كما أن إشراك الأعضاء في عمليات صنع القرار وتخطيط المبادرات المجتمعية يُعزز من إحساسهم بالانتماء ويزيد من مستوى الرضا الكلي عن أداء المؤسسة. وقد أكد Robbins & Judge (2019) إنّ التواصل التنظيمي الفعّال ينعكس بشكل مباشر على اتجاهات المستفيدين، ويُعدّ من مؤشرات المشاركة التنظيمية والولاء المؤسسي. كما أوضح Balser, D., & McClusky, J. (2005) أن المشاركة الفعلية للأعضاء في أنشطة المنظمات غير الربحية تحسّن من سلوكهم الداعم، وتُسهم في استدامة تلك المنظمات (Balser, D., & McClusky, J. (2005); Robbins & Judge, 2019) .

5. الشفافية والعدالة:

تُعدّ العدالة والشفافية من الركائز المؤثرة في تكوين رضا الأعضاء داخل الجمعيات الأهلية، حيث تسهم العدالة في توزيع المنافع، ووضوح الإجراءات التنظيمية، وإتاحة البيانات المالية والأنشطة بشكل معلن في تعزيز المصداقية والولاء التنظيمي. وقد أوضح Colquitt (2001) إنّ العدالة التنظيمية ترتبط بشكل مباشر برضا الأفراد عن المؤسسة نتيجة لشعورهم بالمساواة في المعاملة وتكافؤ الفرص، كما أشارت دراسات حديثة مثل (Kim & Lee, 2020) إلى أن مستوى الشفافية في المؤسسات غير الربحية يزيد من ثقة المستفيدين ويعزز مشاركتهم واستمرارهم في دعم المؤسسة .

6. الدعم الحكومي والمؤسسي:

يلعب الدعم الحكومي والمؤسسي دوراً محورياً في تحسين بيئة عمل الجمعيات الأهلية؛ إذ تُسهم الجهات المشرفة مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في توفير الدعم المالي، وتطوير الأنظمة واللوائح، وتقديم برامج التدريب والتأهيل الإداري، وهو ما يعزز قدرة الجمعية على تطوير خدماتها ورفع مستوى رضا المستفيدين عنها. وقد أشار Salamon & Toepler (2015) إلى أن الدعم المؤسسي يسهم في تعزيز الاستدامة المالية والمهنية للمنظمات غير الربحية، كما أكد Al-Subaie (2019) في دراسة محلية أن الإشراف الحكومي الفعّال يساعد على تحسين الجودة التنظيمية للجمعيات ويؤثر إيجاباً على رضا المستفيدين.

2-2 المبحث الثاني: الأداء الإداري للجمعيات الأهلية

2-2-1 تمهيد

يُعد الأداء الإداري أحد أهم المقومات الأساسية لنجاح واستدامة الجمعيات الأهلية، إذ يُعد معيارًا لقياس كفاءة المنظمة في إدارة مواردها البشرية والمادية وتنظيم أعمالها وأنشطتها لتحقيق أهدافها الاجتماعية والتنموية. وتشير الأدبيات إلى أن الإدارة تمثل العمود الفقري الذي تُبنى عليه عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم في المنظمات غير الربحية، وأنها المسؤولة عن توجيه الجهود وتنسيقها بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق رضا المستفيدين(Daft, 2016 ؛ Robbins & Coulter, 2018

وتكمن أهمية الأداء الإداري في كونه يعكس مدى قدرة الإدارة على ممارسة وظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وصنع قرار، وهي الوظائف التي تُعدّ ركيزة لضمان كفاءة استخدام الموارد وتحقيق أهداف الجمعية بفاعلية ؛) (Koontz & Weihrich, 2010 Worth, 2019) وفي سياق الجمعيات الأهلية، تزداد أهمية الأداء الإداري نظرًا لطبيعة هذه المنظمات التي تعتمد على تحقيق منافع اجتماعية لا ربحية، ما يجعل نجاحها مرتبطًا بمستوى التنظيم والتنسيق الداخلي والالتزام بالشفافية والمساءلة أمام المستفيدين والجهات الإشرافية (Salamon, 2015)

وتشير الدراسات إلى أن الجمعيات ذات الأداء الإداري القوي تكون أكثر قدرة على تعزيز ثقة أعضائها والمجتمع بها، وبناء شراكات فاعلة مع القطاعين الحكومي والخاص، وتنمية مواردها المالية وتحسين نوعية خدماتها .(Worth, 2019)

(Bryson,2018) وعلى العكس من ذلك، فإن ضعف الأداء الإداري يؤدي إلى تشتت الجهود وضعف التنسيق وانخفاض القدرة على تحقيق الأهداف أو تلبية احتياجات المستفيدين، وهو ما ينعكس سلبًا على رضا الأعضاء ومستوى الانتماء للجمعية (العلي، 2018)، (الخليفي، 2021).

ويُشير الأداء الإداري في الجمعيات الأهلية إلى مدى قدرة الإدارة على تنفيذ وظائفها ومن ضمنها وضع الخطط الاستراتيجية، وتحديد البرامج التنفيذية، وتوزيع المسؤوليات بوضوح بين مجلس الإدارة واللجان المختلفة، وتحفيز الأعضاء والمتطوعين، ومتابعة تنفيذ الأنشطة وتقويمها بموضوعية (Robbins & Coulter, 2018 كما يُعد الاتصال الفعّال عنصرًا أساسيًا في بناء جسور التفاعل بين الجمعية وأعضائها، وتعزيز المشاركة المجتمعية في صنع القرار، في حين تمثل الرقابة الإدارية أداة محورية لضمان الاستخدام السليم للموارد المالية والبشرية وتحقيق الشفافية (Daft, 2016)

وفي السياق السعودي، تبرز أهمية الأداء الإداري بوصفه مطلبًا استراتيجيًا لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد على رفع كفاءة القطاع غير الربحي وتعزيز دوره في التنمية المستدامة وزيادة مساهمته في الناتج المحلي (حكومة المملكة العربية السعودية[الرؤية] ،2030). ومن هذا المنطلق، فإن تطوير الأداء الإداري في جمعيات المتقاعدين يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز رضا الأعضاء، وتفعيل الاستدامة المؤسسية. وعليه، يمكن

القول إن الأداء الإداري في الجمعيات الأهلية يمثل عملية تكاملية تهدف إلى توظيف الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الأهداف الاجتماعية والتنموية، وهو عامل محوري في نجاح الجمعيات وقدرتها على تلبية احتياجات أعضائها والمجتمع.

2-2-2 مفهوم الأداء الإداري للجمعيات الأهلية

يُشير الأداء الإداري إلى مدى كفاءة وفاعلية الإدارة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة. فهو يعكس قدرة الإدارة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل ضمان تحقيق النتائج بأعلى مستوى من الجودة والفاعلية الممكنة. ويُعرّف Daft (2016) الأداء الإداري بأنه: "القدرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال إدارة الأنشطة التنظيمية بطريقة تُحسّن من الإنتاجية وتُسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية". في حين يرى Mintzberg (2009) أن الأداء الإداري يتمثل في: "القيام بوظائف الإدارة الأساسية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة بطريقة متكاملة تُحقق التوازن بين الأهداف والموارد".

أما في سياق الجمعيات الأهلية، فيمكن تعريف الأداء الإداري بأنه مدى نجاح الجمعية في إدارة شؤونها الداخلية وتنظيم أعمالها وأنشطتها وخدماتها، وتوظيف مواردها البشرية والمادية بما يضمن تحقيق أهدافها الاجتماعية والتنموية (Daft, 2016) ويُعدّ الأداء الإداري في الجمعيات الأهلية مقياسًا مهمًا لمدى كفاءة مجلس الإدارة والأجهزة التنفيذية في التخطيط لأنشطة الجمعية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، بما يضمن استمرارية عملها وتحقيق رضا أعضائها والمستفيدين منها.

2-2-3 أبعاد الأداء الإداري في الجمعيات الأهلية

تُعد أبعاد الأداء الإداري أساساً رئيسياً لتقييم مدى فاعلية الجمعيات الأهلية في تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها المجتمعية؛ إذ تعكس هذه الأبعاد جودة العمليات التنظيمية والإجراءات التنفيذية داخل الجمعية. وتشمل هذه الأبعاد مجموعة من الوظائف الإدارية الأساسية التي تتكامل فيما بينها لضمان التشغيل السليم والفعال، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة والتقييم. وتساعد دراسة هذه الأبعاد على إبراز مدى قدرة الإدارة على وضع خطط واضحة، وإدارة الموارد البشرية والمالية بكفاءة، وتحسين مستوى التواصل مع المستفيدين، إضافةً إلى ضمان اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها. وبذلك يُعد تحليل أبعاد الأداء الإداري خطوة مهمة لتشخيص الواقع التنظيمي للجمعيات الأهلية وتحديد مكامن القوة ونقاط الضعف بما يدعم تطوير أدائها المؤسسي. ومن أبرز هذه الأبعاد ما يلي:

1. البعد التخطيطي: (Planning)

يُعدّ التخطيط الركيزة الأولى للإدارة الفاعلة، إذ يشمل تحديد الأهداف المستقبلية للجمعية ووضع البرامج والخطط اللازمة لتحقيقها، وتخصيص الموارد بشكل يضمن الكفاءة والفعالية. في الجمعيات الأهلية، يرتبط التخطيط بقدرة الإدارة على استشراف احتياجات المستفيدين ووضع استراتيجيات مستدامة لتلبيتها (Worth, M. 2019)

2. البعد التنظيمي: (Organizing)

ويقصد بالبعد التنظيمي في هذه الدراسة :تحديد الهيكل الإداري للجمعية وتوزيع المسؤوليات والمهام بين الأعضاء واللجان التنفيذية، بما يضمن وضوح الصلاحيات وتسلسل السلطة وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة ومنع ازدواجية الجهود أو تضاربها، وهو تعريف إجرائي صاغه الباحث بالاستناد إلى أدبيات الإدارة والتنظيم في المنظمات الأهلية

(العجلان، 2020) ;(Robbins & Coulter, 2018) ; (Daft,2016)

البعد القيادي: (Leading)

يقصد بالبعد القيادي في هذه الدراسة قدرة قيادة الجمعية (مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي) على توجيه العاملين والمتطوعين، وتحفيزهم، وبناء ثقافة عمل إيجابية قائمة على المشاركة والاحترام والثقة، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، بما يسهم في تحقيق أهداف الجمعية ورفع مستوى رضا المتقاعدين. القيادة الفاعلة تُسهم في رفع روح الانتماء والتعاون بين الأعضاء والمتطوعين، وتحفزهم نحو تحقيق أهداف الجمعية بإخلاص.

(Mintzberg,2009) ;(Daft, 2016) ; (Balser, D., & McClusky, J. (2005) ; (Robbins & Judge,2019)

3. البعد الرقابي: (Controling)

يقصد بالبعد الرقابي في هذه الدراسة مجموعة الإجراءات والآليات التي تعتمدها الجمعية لمتابعة تنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة، ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف والمعايير المحددة، والكشف عن الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، بما يضمن سلامة الأداء الإداري والمالي وتحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة أمام الجهات الإشرافية والمجتمع<

(Horngren et al.,2015); (Daft,2016); (Brigham & Houston, 2019)

4. البعد الاتصالي: (Communication)

يُعدّ الاتصال الفعّال حجر الأساس في نجاح العمل الإداري، إذ يربط بين جميع المستويات التنظيمية، ويسهم في نقل المعلومات بدقة ووضوح، ويقوي العلاقة بين الجمعية وأعضائها والمستفيدين منها. إن كفاءة الأداء الإداري في الجمعيات الأهلية لا تُقاس فقط بقدرة الإدارة على تنفيذ مهامها الإدارية، بل بمدى انعكاس تلك الكفاءة على تحقيق رضا المستفيدين واستدامة أنشطة الجمعية، مما يجعل الأداء الإداري عنصرًا جوهريًا في بناء الجمعيات الناجحة.

(Daft ,2016) ؛ Balser, D., & McClusky, J. (2005) ؛ (Robbins & Judge ,2019) ; (Kim & Lee,2020).

3-2 المبحث الثالث: الأداء المالي للجمعيات الأهلية

1-3-2 تمهيد

يُعد الأداء المالي من الركائز الأساسية التي تُبنى عليها استدامة الجمعيات الأهلية وقدرتها على تحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية. فالكفاءة المالية تمثل الإطار الذي من خلاله تُدار الموارد المتاحة، وتُنفّذ البرامج، وتُقدَّم الخدمات للمستفيدين. ويُعبّر الأداء المالي عن قدرة الجمعية على تخطيط مواردها المالية وتنظيمها واستخدامها بفعالية وكفاءة بما يضمن تحقيق الاستدامة المالية، والالتزام بالأنظمة واللوائح، وتوظيف الموارد في الأنشطة التي تحقق نفعًا مباشرًا لأعضائها والمجتمع. وتكمن أهمية الأداء المالي في الجمعيات الأهلية في أنه يُمثل الركيزة الأساسية لبقائها واستمراريتها، حيث إن ضعف التمويل أو سوء إدارته يؤدي إلى تراجع الخدمات والأنشطة وفقدان الثقة من قبل الأعضاء والجهات الداعمة. لذلك، فإن الجمعيات التي تتمتع بنظام مالي منضبط وشفاف، وقدرة على تنويع مصادر دخلها واستثمار مواردها، هي الأقدر على تحقيق أهدافها وتوسيع نطاق خدماتها. (Brigham & Houston ,2019 Worth, 2019)

;(الخليفي , 2019)

ويشمل الأداء المالي للجمعيات الأهلية عدة جوانب مترابطة، من أهمها :إدارة الموارد المالية، وإعداد الميزانيات، والرقابة على المصروفات والإيرادات، والالتزام بالمعايير المحاسبية، وتنويع مصادر التمويل عبر اشتراكات الأعضاء، التبرعات، الاستثمارات، أو الدعم الحكومي. كما يُعد الإفصاح المالي والشفافية عنصرين رئيسيين في كسب ثقة المجتمع والجهات المانحة، وضمان المساءلة وحسن استخدام الأموال. وفي ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تسعى إلى تمكين القطاع غير الربحي وزيادة مساهمته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أصبح الاهتمام بالأداء المالي للجمعيات الأهلية مطلبًا استراتيجيًا لتحقيق الكفاءة والاستدامة. فكلما تحسّن الأداء المالي للجمعية، زادت قدرتها على تنفيذ برامجها وخدمة أعضائها والمتقاعدين بصورة أكثر فاعلية. الخليفي (2019)؛[الرؤية] ، 2030)

Brigham & Houston (2019)؛Worth (2019)

ومن هذا المنطلق، فإن دراسة الأداء المالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة تُعد خطوة مهمة نحو التعرف على واقعها المالي، وتحديد نقاط القوة والضعف في نظامها المالي، وتقديم مقترحات عملية تسهم في تعزيز مواردها وتحسين كفاءتها المالية لتحقيق أهدافها الاجتماعية والتنموية.

2-3-2 مفهوم الأداء المالي

يُعد الأداء المالي أحد أهم المؤشرات التي تعكس مدى كفاءة وفاعلية المؤسسة في إدارة مواردها المالية واستخدامها لتحقيق أهدافها. ويُشير إلى القدرة على تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات، وضمان الاستدامة المالية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يدعم الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين.

ويُعرّف Brigham & Houston (2019) الأداء المالي بأنه نتيجة استخدام الموارد المالية بكفاءة وفاعلية لزيادة القيمة وتحقيق أهداف المنظمة من خلال التخطيط المالي السليم والرقابة على الإيرادات والمصروفات. كما يُعرّفه Horne & Wachowicz (2016) بأنه مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المالية من خلال إدارة مواردها بطريقة تحقق التوازن بين الربحية والسيولة والاستقرار المالي. أما في سياق الجمعيات الأهلية، فيمكن تعريف الأداء المالي بأنه مدى قدرة الجمعية على إدارة مواردها المالية وتنميتها وتوظيفها بكفاءة لتحقيق أهدافها الاجتماعية والتنموية وضمان استمرارية أنشطتها واستدامة تمويلها. (Brigham & Houston, 2019؛ Horne & Wachowicz, 2016)

ويُعد الأداء المالي مقياسًا مهمًا في تقييم قدرة الجمعية على تعبئة الموارد المالية المتاحة، وتنويع مصادر التمويل، وضبط النفقات، وتحقيق الشفافية والمساءلة في التعامل مع الأموال. فكلما كان الأداء المالي أكثر كفاءة ووضوحًا، زادت قدرة الجمعية على تنفيذ برامجها وتحقيق رضا أعضائها والمستفيدين منها. وفي ضوء ذلك، يمثل الأداء المالي في الجمعيات الأهلية عنصرًا جوهريًا في نجاحها المؤسسي واستدامتها التنظيمية، إذ أن الإدارة المالية الرشيدة تُعد الأساس الذي تُبنى عليه الثقة المجتمعية، وتتحقق من خلالها الكفاءة في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف العامة.

2-3-3 أبعاد الأداء المالي

يُقاس الأداء المالي للجمعيات الأهلية من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تُبرز مدى كفاءتها في إدارة مواردها المالية وتحقيق الاستدامة والشفافية في تعاملها مع الأموال. وتمثل هذه الأبعاد مؤشرات عملية تساعد في تقييم قدرة الجمعية على تحقيق أهدافها الاجتماعية والتنموية ضمن إطار مالي منضبط. ومن أبرز هذه الأبعاد ما يلي:

1. الكفاءة المالية : (Financial Efficiency)

تشير الكفاءة المالية إلى مدى قدرة الجمعية على استخدام مواردها المالية بأقل تكلفة ممكنة لتحقيق أعلى عائد اجتماعي ممكن .فالجمعية الكفؤة هي التي تُحسن تخصيص مواردها بين الأنشطة المختلفة، وتُقلل من الهدر المالي، وتحقق أفضل نتائج من التمويل المتاح. وتُعد الكفاءة المالية مؤشرًا على جودة الإدارة المالية ومستوى التخطيط المالي السليم داخل الجمعية **.(Cheuk, 2021)**

2. الفاعلية المالية: (Financial Effectiveness)

تعني الفاعلية المالية قدرة الجمعية على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من خلال استخدام الموارد المالية بطريقة تحقق الأثر الاجتماعي المطلوب .فالفاعلية لا تقتصر على تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات، بل تمتد لتشمل مدى تحقيق الأهداف التنموية والاجتماعية التي أُنشئت الجمعية من أجلها **.(Ebrahim & Rangan, 2014)**

3. الاستدامة المالية : (Financial Sustainability)

تُعد الاستدامة المالية من أهم أبعاد الأداء المالي، إذ تشير إلى قدرة الجمعية على الاستمرار في تمويل أنشطتها وبرامجها على المدى الطويل دون الاعتماد الكامل على مصادر تمويل محدودة أو مؤقتة .وتشمل الاستدامة تطوير استراتيجيات لتنويع مصادر الدخل، مثل اشتراكات الأعضاء، والاستثمارات، والدعم الحكومي، والتبرعات المجتمعية. (Ye & Gong, 2021)

4. الشفافية والإفصاح المالي : (Financial Transparency and Disclosure)

تُقاس الشفافية المالية بمدى وضوح التقارير المالية ودقتها، وإتاحة المعلومات المالية للمستفيدين والجهات الرقابية والداعمين .فالشفافية تُعزز الثقة في الجمعية وتدعم مصداقيتها أمام المجتمع والجهات المانحة. وتشمل الإفصاح المالي إعداد تقارير دورية عن الإيرادات والمصروفات، وإجراء مراجعات مالية منتظمة. (Cheuk, 2021)

5. الرقابة المالية : (Financial Control)

الرقابة المالية تعني مجموعة الإجراءات التي تضمن سلامة إدارة الموارد المالية ومتابعة الإنفاق وفق اللوائح والأنظمة . وتشمل الرقابة إعداد الموازنات، ومتابعة تنفيذها، ومراجعة الحسابات للتأكد من الالتزام بالمعايير المحاسبية وتجنّب أي تجاوزات مالية أو إدارية. (Cheuk, 2021)

6. تنويع مصادر التمويل : (Funding Diversification)

يُعتبر تنويع مصادر التمويل أحد الأبعاد الرئيسة للأداء المالي الناجح، إذ يُقلل من المخاطر المالية الناتجة عن الاعتماد على مصدر واحد للدخل. ويُقصد به قدرة الجمعية على استحداث قنوات تمويل مختلفة مثل الرسوم العضوية، التبرعات، الرعايات ، الاستثمارات، أو الشراكات مع القطاعين الحكومي والخاص. (Ye & Gong, 2021)

يعتمد توفر الإمكانات المالية للجمعية على عدة عناصر وهي:

1. الدعم الحكومي: وهي عبارة عن مساعدات لدعم نشاط الجمعية يتم توفيرها بناءا على تحقيق شروط معينة من النجاحات الإدارية وحوكمة الاعمال. ويعتمد على الموافقة الحكومية في تقديم الدعم.
2. التبرعات: وهي عبارة عن تبرعات فردية او مؤسسية لدعم الأنشطة التي تتم من خلال الجمعية. ويعتمد على نشاط موظفي الجمعية في استقطاب متبرعين لزيادة القدرات المالية للجمعية.
3. الاستثمارات الوقفية: وهي عبارة عن اعمال وقفية تجارية يتم توفيرها اما من إمكانات الجمعية او من قبل متبرعين مستقلين. ويعتمد على توفر الإمكانات المالية لدى الجمعية، وينعكس أيضا على زيادة القدرات المالية للجمعية.
4. اشتراكات الأعضاء: وهي الركيزة المالية الأساسية للقدرات المالية للجمعية وبالتالي فان زيادة اعداد المنتمين تنعكس انعكاس طردي ومباشر على القدرات المالية للجمعية. ولذا فلابد ان ترتبط تحقيق مميزات للمتقاعدين بعضوية الجمعية لتكون عنصر جذب فعال للمتقاعدين للانتماء للجمعية وتحسين قدرتها المالية.

وخلاصة ما سبق أن هذه الأبعاد المالية مجتمعة تشكل نظامًا متكاملاً لتقييم الأداء المالي للجمعيات الأهلية، حيث تُسهم في تعزيز الاستدامة والشفافية، وتحسين كفاءة الإنفاق، وزيادة ثقة الأعضاء والمجتمع في الجمعية. وكلما تميزت الجمعية في هذه الأبعاد، انعكس ذلك إيجابًا على مستوى رضا المستفيدين والمتقاعدين المنتمين إليها.

4-2 المبحث الرابع: التطوير الإداري والاستثماري

يمثل التطوير الإداري والاستثماري أحد المرتكزات المهمة في بناء القدرات المؤسسية للمنظمات، ولا سيما المنظمات غير الربحية التي تواجه تحديات متزايدة تتعلق بكفاءة الإدارة، ومحدودية الموارد، وتنويع مصادر التمويل، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. ولم يعد نجاح المنظمات غير الربحية يقاس فقط بقدرتها على تنفيذ الأنشطة والبرامج الاجتماعية، وإنما أصبح يرتبط كذلك بقدرتها على تطوير أنظمتها الإدارية، ورفع كفاءة مواردها البشرية، وتحسين عملياتها الداخلية، وتنمية مواردها المالية، واستثمار إمكاناتها بما يدعم استمرارية خدماتها وتحقيق أهدافها.

ويكتسب التطوير الإداري والاستثماري أهمية خاصة في الجمعيات التي تقدم خدمات لفئات اجتماعية محددة، ومنها جمعيات المتقاعدين، إذ تتطلب طبيعة عملها الاستجابة لاحتياجات مستفيدين تتباين توقعاتهم واحتياجاتهم، إلى جانب المحافظة على موارد مالية وإدارية تمكنها من تقديم خدمات مستمرة وذات جودة. ومن ثم فإن التطوير يمثل عملية مستمرة تستهدف الانتقال بالجمعية من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط مؤسسي أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على التخطيط والاستجابة والتكيف.

كما يرتبط التطوير الإداري والاستثماري بمفهوم الأداء المؤسسي؛ فالتطوير الإداري يوفر البيئة التنظيمية اللازمة لتحسين الأداء، في حين يسهم التطوير الاستثماري وتنمية الموارد في توفير الإمكانات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج والمبادرات. وبالتالي فإن العلاقة بين الجانبين علاقة تكاملية؛ إذ يصعب تحقيق استدامة مالية حقيقية في ظل ضعف الإدارة، كما يصعب تحقيق تطوير إداري مستمر في ظل محدودية الموارد المالية.

1-4-2 تعريف التطوير الإداري والاستثماري

يمكن النظر إلى التطوير الإداري باعتباره عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على أداء وظائفها من خلال تطوير هياكلها التنظيمية وإجراءاتها وأساليب العمل فيها، وتنمية قدرات العاملين، وتحسين عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار. ولا يقتصر التطوير الإداري على إدخال تغييرات شكلية في الهيكل التنظيمي، بل يتضمن تحسينًا مستمرًا في الممارسات الإدارية بما يجعل المنظمة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها والاستجابة للمتغيرات المحيطة بها.

ويشير التطوير الإداري كذلك إلى الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين كفاءة وفاعلية عملياتها الداخلية، من خلال مراجعة الإجراءات، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتحسين الاتصال، وتطوير أساليب اتخاذ القرار، والاستفادة من التقنيات

الحديثة، وتنمية الموارد البشرية. ومن هذا المنظور، فإن التطوير الإداري يمثل عملية مستمرة وليست إجراءً مؤقتًا، لأن احتياجات المنظمة والبيئة المحيطة بها تتغير بصورة مستمرة.

أما التطوير الاستثماري فيرتبط بقدرة المنظمة على تنمية مواردها واستثمار إمكاناتها المالية وغير المالية بصورة تحقق عوائد أو منافع تدعم أهدافها واستدامتها. وفي المنظمات غير الربحية، لا يعني الاستثمار بالضرورة تحقيق الربح باعتباره غاية نهائية، وإنما يعني توظيف الموارد المتاحة وتنميتها بطريقة تساعد المنظمة على المحافظة على قدرتها المالية وتمويل برامجها وخدماتها وتحقيق رسالتها الاجتماعية.

ومن ثم يمكن تعريف التطوير الإداري والاستثماري إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: مجموعة الممارسات والجهود التي تتبناها جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة لتطوير أنظمتها الإدارية، وتنمية قدرات العاملين فيها، وتطوير مصادر دخلها واستثماراتها، بما يسهم في تحسين أدائها المالي وتعزيز قدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها.

ويتميز هذا التعريف بارتباطه المباشر بموضوع الدراسة؛ إذ لا يتناول التطوير باعتباره مفهومًا عامًا، وإنما يربطه بثلاثة مجالات أساسية هي :التطوير الإداري، وتنمية الموارد والاستثمار، وتحسين الأداء المالي والاستدامة.

2-4-2 أهمية التطوير الإداري والاستثماري

تتضح أهمية التطوير الإداري والاستثماري من خلال دوره في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وتزداد هذه الأهمية في المنظمات غير الربحية؛ نظرًا إلى طبيعة مواردها المحدودة، وتعدد الأطراف المستفيدة منها، وحاجتها إلى المحافظة على ثقة المستفيدين والمانحين وأصحاب المصلحة.

أولًا: تحسين الكفاءة والفاعلية الإدارية

يسهم التطوير الإداري في تحسين طريقة استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية، من خلال تنظيم العمليات وتحديد المسؤوليات وتطوير إجراءات العمل. كما يساعد على تقليل الازدواجية والتداخل في المهام، وتحسين سرعة اتخاذ القرار، ورفع مستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

ثانيًا: تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين

تنعكس كفاءة الإدارة على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؛ فالإدارة التي تعتمد على التخطيط والمتابعة والتقييم المستمر تكون أكثر قدرة على تحديد احتياجات المستفيدين وتطوير البرامج والخدمات بما يتناسب معها. وفي حالة جمعيات المتقاعدين، يمكن أن يؤدي التطوير الإداري إلى تحسين قدرة الجمعية على فهم احتياجات المتقاعدين وتطوير خدماتها ومزاياها بما يعزز رضاهم.

ثالثًا: تنمية الموارد المالية

يمثل تطوير مصادر الدخل أحد أهم متطلبات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية. فالاعتماد على مصدر واحد للتمويل قد يزيد من درجة تعرض الجمعية للمخاطر المالية، في حين أن تنويع مصادر الدخل يمكن أن يوفر قدرًا أكبر من الاستقرار والمرونة المالية.

وتشمل تنمية الموارد البحث عن مصادر تمويل جديدة، وبناء الشراكات، وتطوير المبادرات المدرة للدخل، والاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة بما يتوافق مع الأنظمة واللوائح المنظمة لعمل الجمعيات الأهلية.

رابعًا: تعزيز الاستدامة المالية

تحتاج الجمعيات غير الربحية إلى موارد مالية تمكنها من المحافظة على برامجها وخدماتها وعدم ارتباط استمرارها بالتمويل قصير الأجل فقط. ولذلك فإن التطوير الاستثماري يمكن أن يمثل إحدى الآليات التي تساعد على تعزيز الاستدامة المالية عندما يتم وفق أسس مدروسة وبما يتوافق مع طبيعة المنظمة وأهدافها.

خامسًا: رفع القدرة التنافسية المؤسسية

أصبح القطاع غير الربحي يعمل في بيئة تتطلب مستوى مرتفعًا من الكفاءة والشفافية والقدرة على تقديم قيمة واضحة للمستفيدين. ومن ثم فإن الجمعية التي تطور أنظمتها وخدماتها ومواردها تكون أكثر قدرة على بناء سمعة مؤسسية إيجابية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

سادسًا: تعزيز رضا المستفيدين والالتزام بالعضوية

لا ينفصل التطوير الإداري والاستثماري عن رضا المستفيدين؛ فكلما تحسنت قدرة الجمعية على تطوير خدماتها ومزاياها وتحسين كفاءة إدارتها، زادت قدرتها على تقديم قيمة حقيقية للأعضاء. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز الرضا والشعور بالانتماء والالتزام بالعضوية.

سابعًا: تعزيز قدرة الجمعية على تحقيق رسالتها الاجتماعية

الغاية الأساسية للجمعية غير الربحية ليست تحقيق الربح، وإنما تحقيق رسالتها الاجتماعية. ولذلك فإن التطوير الإداري والاستثماري يمثل وسيلة لزيادة قدرتها على تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها وخدمة الفئات المستهدفة بصورة أكثر كفاءة واستدامة.

2-4-3 أبعاد التطوير الإداري والاستثماري

استنادًا إلى طبيعة الدراسة وأهدافها، يمكن تناول التطوير الإداري والاستثماري من خلال مجموعة من الأبعاد المترابطة، وهي :تطوير الأنظمة الإدارية، وتنمية الموارد البشرية، وتطوير مصادر الدخل والاستثمار، وتحسين الأداء المالي، وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

أولًا: تطوير الأنظمة والممارسات الإدارية

يشير هذا البعد إلى قدرة الجمعية على مراجعة وتطوير اللوائح والإجراءات والأنظمة التي تحكم أعمالها، بما يضمن وضوح المسؤوليات والصلاحيات وسهولة تنفيذ الأعمال. كما يشمل تحسين التخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرار والمتابعة والتقييم.

وتحتاج الجمعيات غير الربحية إلى تطوير مستمر لأنظمتها الإدارية بسبب تغير احتياجات المستفيدين وتطور البيئة التنظيمية والتقنية. كما أن وضوح الإجراءات وتحديثها يسهمان في تقليل الأخطاء الإدارية وتحسين كفاءة العمل وتعزيز المساءلة.

ثانيًا: تنمية الموارد والقدرات البشرية

تمثل الموارد البشرية أحد أهم عناصر القدرة المؤسسية، إذ تعتمد كفاءة المنظمة بدرجة كبيرة على مستوى مهارات العاملين والمتطوعين وقدرتهم على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.

ومن ثم فإن التطوير الإداري يتطلب الاهتمام بالتدريب والتأهيل وتنمية المهارات، وتشجيع التعلم المستمر، والاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى العاملين وأعضاء الجمعية.

وفي جمعيات المتقاعدين تكتسب هذه المسألة أهمية إضافية؛ نظرًا إلى أن أعضاء الجمعية أنفسهم يمثلون موردًا معرفيًا وخبرويًا يمكن الاستفادة منه في التخطيط والبرامج والاستشارات والعمل التطوعي.

ثالثًا: تطوير مصادر الدخل والاستثمار

يمثل تنويع مصادر الدخل أحد المكونات الرئيسة للتطوير الاستثماري. فالمنظمة التي تعتمد على عدد محدود من مصادر التمويل تكون أكثر عرضة للتقلبات المالية، بينما يوفر تنويع الموارد قدرًا أكبر من المرونة والاستقرار.

ويمكن أن تشمل عملية تنمية الموارد تطوير الشراكات، واستثمار الأصول، وتطوير المبادرات والمشروعات المدرة للدخل، واستثمار الفرص المتاحة وفق الضوابط النظامية، إضافة إلى تعزيز قدرة الجمعية على استقطاب الداعمين والمانحين.

ولا يعني ذلك تحول الجمعية إلى منظمة ربحية، وإنما توظيف الموارد بطريقة تحقق عائدًا أو منفعة تساعدها على تمويل برامجها وخدماتها وتحقيق رسالتها الاجتماعية.

رابعًا: تحسين الأداء المالي

يرتبط التطوير الإداري والاستثماري بصورة مباشرة بالأداء المالي؛ فالإدارة الفاعلة تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد، بينما يسهم تنويع مصادر الدخل والاستثمار في تحسين القدرة المالية.

ويشمل تحسين الأداء المالي ترشيد المصروفات، وتحسين التخطيط المالي، وربط الإنفاق بالأولويات، وتطوير مصادر الإيرادات، وتعزيز الرقابة المالية، والاستفادة من الموارد بطريقة تحقق أعلى قيمة ممكنة للجمعية.

ومن هنا يمكن النظر إلى الأداء المالي باعتباره أحد المخرجات المهمة لعمليات التطوير الإداري والاستثماري، وهو ما يتفق بصورة مباشرة مع فرضية الدراسة التي تختبر **أثر التطوير الإداري والاستثماري في الأداء المالي**.

خامسًا: الاستدامة المؤسسية

تمثل الاستدامة المؤسسية الهدف النهائي الذي تسعى إليه عمليات التطوير الإداري والاستثماري؛ إذ لا تكمن قيمة التطوير في إجراء تغييرات مؤقتة، وإنما في بناء قدرة مؤسسية تمكن الجمعية من الاستمرار وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

وتتطلب الاستدامة وجود نظم إدارية فاعلة، وموارد بشرية مؤهلة، ومصادر مالية متنوعة، وقدرة على التكيف مع المتغيرات، إلى جانب المحافظة على ثقة المستفيدين وأصحاب المصلحة.

2-4-4 العلاقة بين التطوير الإداري والاستثماري والأداء المالي

توجد علاقة تكاملية بين التطوير الإداري والاستثماري والأداء المالي؛ إذ تؤثر كفاءة الإدارة في طريقة تخطيط الموارد واستخدامها والرقابة عليها، بينما توفر الموارد المالية والإمكانات الاستثمارية قدرة أكبر على تطوير الأنظمة والبرامج والخدمات.

فمن ناحية، يؤدي تطوير الأنظمة الإدارية إلى تحسين التخطيط المالي والرقابة على المصروفات ورفع كفاءة استخدام الموارد. ومن ناحية أخرى، يساعد تنويع مصادر الدخل وتطوير الاستثمارات على توفير موارد مالية يمكن توجيهها إلى تطوير البنية الإدارية وتنمية القدرات البشرية وتحسين الخدمات.

وبالتالي فإن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة منفصلة أو أحادية الاتجاه بالضرورة، وإنما يمكن النظر إليها باعتبارها علاقة تكاملية، إلا أن الدراسة الحالية تختبر تحديدًا أثر التطوير الإداري والاستثماري بوصفه متغيرًا مستقلًا في الأداء المالي بوصفه متغيرًا تابعًا.

2-4-5 التطوير الإداري والاستثماري في الجمعيات غير الربحية

تختلف طبيعة التطوير في الجمعيات غير الربحية عن المؤسسات التجارية؛ لأن معيار النجاح فيها لا يقتصر على تحقيق العائد المالي، بل يمتد إلى تحقيق الأثر الاجتماعي ورفع جودة الخدمات وتحقيق احتياجات المستفيدين.

وعليه، فإن أي توجه استثماري في الجمعية ينبغي أن يكون متوافقًا مع رسالتها الاجتماعية، وأن يراعي الأنظمة واللوائح والضوابط ذات العلاقة، وأن يوازن بين تحقيق العائد والمحافظة على الموارد وخدمة المستفيدين.

كما أن التطوير الإداري في الجمعيات غير الربحية ينبغي أن يركز على بناء القدرات المؤسسية والحوكمة والشفافية والمساءلة، وتحسين العلاقة مع المستفيدين وأصحاب المصلحة، بما يعزز الثقة في الجمعية ويدعم قدرتها على استقطاب الموارد والأعضاء والشركاء.

5-2 المبحث الخامس: الدراسات السابقة

1-5-2 تمهيد

يُعدّ الاطلاع على الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تمكّن الباحث من فهم ما تم إنجازه سابقًا في المجال محل الدراسة، وتساعده على تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين دراسته والدراسات الأخرى، كما تُسهم في تحديد الثغرات البحثية التي يسعى إلى معالجتها. وفي ضوء ذلك، تم استعراض مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع رضا المتقاعدين وأداء الجمعيات الأهلية، وخاصة الأداء المالي والإداري.

وتهدف هذه الدراسات إلى توضيح أثر الأداء التنظيمي والمالي للجمعيات الأهلية على رضا المستفيدين منها، وإبراز العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى تحليل التحديات التي تواجه الجمعيات في تحقيق الاستدامة المالية والإدارية .كما يُسهم هذا الاستعراض في بناء تصور علمي شامل يساعد الباحث على صياغة فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها في ضوء ما ورد في الأدبيات السابقة.

وسيتم عرض الدراسات السابقة وفق منهجية مقارنة تحليلية، تتناول في البداية الدراسات التي تناولت رضا المستفيدين أو المتقاعدين عن الجمعيات الأهلية، تليها الدراسات المتعلقة بالأداء المالي والإداري لتلك الجمعيات، ثم الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء والرضا التنظيمي أو المجتمعي .وفي نهاية المبحث، يتم استخلاص أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، مع بيان ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من حيث المنهج، والمجتمع، والأهداف، والمخرجات المتوقعة.

2-5-2 الدراسات السابقة

تنوّعت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع رضا المستفيدين وأداء الجمعيات الأهلية بين دراسات عربية وأخرى أجنبية، وقد اتفقت في مجملها على أن الكفاءة الإدارية والمالية تمثّل عاملًا حاسمًا في تحقيق رضا المستفيدين واستدامة عمل الجمعيات. فقد بيّنت الدراسات العربية، مثل دراسة عوض (2021) والأحمدي (2022), أن الجمعيات التي تمتلك هياكل إدارية واضحة، وتطبّق مبادئ الحوكمة، وتُظهر شفافية في تقاريرها المالية، تحقق مستويات أعلى من الرضا والولاء لدى أعضائها مقارنة بتلك التي تعاني من ضعف تنظيمي أو قصور في إدارة الموارد. كما أشارت هذه الدراسات إلى أن جودة الأداء الإداري لا تنعكس فقط على كفاءة تنفيذ البرامج والخدمات، بل تمتد لتؤثر في صورة الجمعية لدى المجتمع وقدرتها على بناء شراكات فعّالة مع الجهات الداعمة.

أولا: الدراسات العربية

أشارت دراسة الأحمدي (2022) إلى أن الأداء المالي المستقر والشفافية في عرض التقارير المالية يسهمان بشكل مباشر في تعزيز ثقة المستفيدين ورفع مستوى رضاهم. وخلصت الدراسة إلى أن الجمعيات التي تمتلك مصادر تمويل متنوعة وتطبق

مبادئ الحوكمة تحقق درجات أعلى من الرضا بين أعضائها. وفي دراسة عوض (2021) التي تناولت أثر الكفاءة المالية على رضا المستفيدين في الجمعيات الأهلية بالمملكة، تبين أن الجمعيات التي تتمتع بقدرة على إدارة مواردها المالية وتنظيم نفقاتها تحقق أداءً إداريًا أكثر كفاءة، مما ينعكس إيجابًا على رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

أما دراسة الخالدي (2021) حول حوكمة القطاع غير الربحي ودورها في التنمية الاجتماعية، والتي أُجريت على عدد من الجمعيات الأهلية في مدينتي الرياض والدمام، فقد أظهرت أن تطبيق الحوكمة يُعد أداة فاعلة في تعزيز دور القطاع غير الربحي في التنمية الاجتماعية، والإسهام في تجويد العمل المؤسسي ورفع مستوى فاعليته. كما أكدت الدراسة حاجة الجمعيات الأهلية إلى تعزيز الوعي والثقافة التنظيمية بأهمية الحوكمة وآلياتها، وترسيخها بوصفها قيمًا وممارسات مؤسسية موجهة للسلوك التنظيمي، وليس مجرد متطلبات إجرائية ينبغي الوفاء بها.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

أوضحت دراسة Brigham & Houston (2019) أن الكفاءة المالية للمؤسسات غير الربحية تُعدّ من أهم المؤشرات التي تحدد قدرتها على البقاء والاستمرار، إذ تُسهم الإدارة المالية الجيدة في تحسين جودة الخدمات وتعزيز ثقة المستفيدين. بينما أشارت دراسة Mott (2018) إلى أن الأداء الإداري والمالي للمؤسسات الخيرية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى رضا الأعضاء والمتطوعين، مؤكدة أن ضعف الشفافية المالية يؤدي إلى انخفاض الثقة وازدياد معدلات الانسحاب من العضوية. وفي دراسة Smith & Jones (2020) التي تناولت العلاقة بين الاستدامة المالية ورضا المنتفعين في المنظمات غير الربحية، أظهرت النتائج أن الجمعيات ذات الأداء المالي القوي تحقق مستويات أعلى من الرضا والولاء المؤسسي لدى أعضائها.

ومن ناحية أخرى، أكدت الدراسات الأجنبية، مثل Brigham & Houston (2019) و Mott (2018)و Smith & Jones أن الأداء المالي المستقر والقدرة على تنويع مصادر التمويل والالتزام بالشفافية والإفصاح المالي تُعدّ من أهم المحددات لاستمرارية المنظمات غير الربحية وتعزيز ثقة المستفيدين بها. كما أشار Salamon & Toepler (2015) إلى أن العلاقة بين الحكومة والمنظمات غير الربحية، من حيث الإطار التنظيمي والدعم المؤسسي، تسهم بدور مباشر في تعزيز الكفاءة الإدارية والمالية لتلك المنظمات، ومن ثم تحسين مستوى رضا المستفيدين عن خدماتها. وبذلك يتضح أن ما توصلت إليه هذه الدراسات، عربيةً وأجنبية، يدعم التوجّه الذي تتبناه الدراسة الحالية في ربط رضا المتقاعدين بجودة الأداء الإداري والمالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، واعتبارهما مدخلًا أساسيًا لفهم واقع الجمعية واقتراح سبل تطويرها.

1. **دراسة (**Hawash & Khalil, 2017**) بعنوان: "** الرضا بعد التقاعد: العوامل المؤثرة على الرضا بعد التقاعد لدى كبار السن المقيمين في المجتمع"

الأهداف: تحديد العوامل التي تؤثر على رضا المتقاعدين الذين يعيشون في المجتمع بعد التقاعد. أهم النتائج أظهرت الدراسة أن رضا المتقاعدين مرتبط ارتباطًا معنويًا بعدد من المتغيرات مثل الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، الحالة المادية، والمشاركة المجتمعية.

أهم التوصيات: ضرورة تطوير البرامج التي تدعم التقاعد بنشاط اجتماعي، وتحسين الدعم المادي والنفسي للمتقاعدين.
التحليل المقارن:

- **أوجه التشابه:** تتناول نفس الشريحة (المتقاعدين) وتبحث في رضاهم، ما يجعلها ذات صلة بالدراسة.
- **أوجه الاختلاف:** لا تتناول أداء جمعيات المتقاعدين أو الربط بين الأداء الإداري/المالي للجمعية والرضا، وتركّز أكثر على العوامل الفردية.
- **مساهمة الدراسة الحالية:** تتفرد بربط رضا المتقاعدين بأداء جمعية معينة (جمعية المتقاعدين بمنطقة مكة المكرمة) من الناحية الإدارية والمالية، وليس فقط العوامل الفردية.

2. دراسة (Medina-Tornero et al., 2016) بعنوان: " نية المتطوعين الأكبر سناً للبقاء في الخدمة في المنظمات غير الربحية"

الأهداف :تحليل كيف يؤثر دعم المؤسسة وتنظيم المهام في الجمعيات غير الربحية على رضى المتطوعين الأكبر سناً ورغبتهم في البقاء.

أهم النتائج ::وُجد أن رضى المتطوعين عن إدارة الجمعية كان متنبئًا هامًّا لنية الاستمرار في التطوع.
أهم التوصيات :تحسين التنظيم الداخلي للجمعيات، وزيادة الدعم التنظيمي للمتطوعين، وتوفير مهام واضحة.
تحليل الباحث:

- **أوجه التشابه :**تتناول جمعيات غير ربحية وعلاقة الأداء داخلها برضا المستفيدين/المتطوعين.
- **أوجه الاختلاف :**الدراسة تركّز على المتطوعين وليس بالضرورة المتقاعدين، ولا تركز تحديدًا على الأداء المالي أو جمعيات المتقاعدين.
- **مساهمة الدراسة الحالية :**توسّع نطاق البحث ليشمل الأداء المالي والإداري لجمعية متقاعدين، وقياس رضاهم، ما يمثل فجوة في البحوث الموجودة.

الدراسة 3

العنوان: تمويل المستقبل كيف يؤثر الحجم والإيرادات والمجتمع على استحقاقات التقاعد في المؤسسات غير الربحية

“Funding the Future: How Size, Revenue, and Community Shape Retirement Benefits in (Nonprofits” (Chen, 2025)

الأهداف :دراسة ما كيف تؤثر حجم المؤسسة وإيراداتها والمجتمع المحيط في تقديم المزايا التقاعدية داخل الجمعيات غير الربحية.

أهم النتائج :وجد أن الجمعيات الأكبر ذات الإيرادات الأعلى تميل أكثر إلى توفير مزايا تقاعدية، بينما الجمعيات الأصغر والموارد الأضعف تعاني.

أهم التوصيات :ضرورة دعم الجمعيات الصغيرة والمتوسطة بتمويل وسياسات لتعزيز قدراتها المالية، ومراعاة السياق المجتمعي.

تحليل الباحث:

- **أوجه التشابه :**تتناول الجمعيات غير الربحية من ناحية التمويل والموارد، ما يتقارب مع موضوع الأداء المالي.
- **أوجه الاختلاف :**لا تركّز مباشرة على رضا أعضاء الجمعية أو المتقاعدين، بل على تقديم مزايا التقاعد داخل المؤسسات.
- **مساهمة الدراسة الحالية :**تدمج جانب رضا المتقاعدين مع الأداء المالي والإداري لجمعية متقاعدي منطقة محددة، مما يعمّق الفهم في سياق محلي سعودي.

الدراسة 4

العنوان: الاكتئاب والقلق والرضا عن الحياة بين المتقاعدين العاملين مقابل المتقاعدين غير العاملين: دراسة مقارنة مقطعية

"Depression, anxiety, and satisfaction with life among working versus non-working retirees: a cross-sectional comparative study" (2023) PubMed

الأهداف :مقارنة معدلات الاكتئاب والقلق ومستوى الرضا عن الحياة بين المتقاعدين العاملين وغير العاملين.
أهم النتائج :بينت أن المتقاعدين العاملين لديهم رضا أعلى عن الحياة وأقل مستويات اكتئاب وقلق من غير العاملين.
أهم التوصيات :تشجيع برامج مشاركة المتقاعدين، وتوفير أدوار مجتمعية واستثمارية لهم لتحسين الحالة النفسية والرضا.
تحليل الباحث:

- **أوجه التشابه :**تبحث في شريحة المتقاعدين ومستوى الرضا/الرفاهية لديهم، ما يتقاطع مع موضوع رضا المتقاعدين في الدراسة.
- **أوجه الاختلاف :**لا ترتبط مباشرة بأداء جمعية أو مؤسسات تقدم خدمات للمتقاعدين، ولا تدرس أداء مالي أو إداري.
- **مساهمة الدراسة الحالية :**تضيف بعدًا تنظيميًا/جمعيًا (جمعية المتقاعدين) وتقيس الأداء المالي والإداري وعلاقته بالرضا، ما يُمثل تطورًا بحثيًا.

الدراسة 5

العنوان: دراسة استقصائية للرفاه الاجتماعي بين الموظفين والمتقاعدين وطلاب التمريض: دراسة تحليلية وصفية

"A survey of social well-being among employees, retirees, and nursing students: a descriptive-analytical study" (Nemati-Vakilabad et al., 2023) BioMed Central

الأهداف :قياس مستوى الرفاه الاجتماعي بين الموظفين، المتقاعدين، وطلبة التمريض في إيران، وتحديد العوامل المؤثرة.

أهم النتائج :وجد أن المتقاعدين حصلوا على درجات أقل في الرفاه الاجتماعي مقارنة بالموظفين، وأن حالة التقاعد والمؤهل الاجتماعي والحالة الزوجية تؤثر.

أهم التوصيات :تعزيز برامج الدعم الاجتماعي للمتقاعدين، وتحسين أنشطتهم المجتمعية.

تحليل الباحث:

- **أوجه التشابه :**تخص المتقاعدين وتقييم حالة معيشتهم ورضاهم الاجتماعي، ما يتقاطع مع فرضية الدراسة.
- **أوجه الاختلاف :**لا تدرس أداء جمعيات المتقاعدين أو الجانب المالي/الإداري.
- **مساهمة الدراسة الحالية :**تغطي فجوة البحث الخاص بالجمعيات، وتربط الأداء المؤسسي (إداري/مالي) براحتهم ورضاهم، ما يُعطي قيمة مضافة محلية وعملية.

يتضح من تحليل هذه الدراسات، سواء العربية أو الأجنبية، وجود اتفاق عام على أن الأداء المالي والإداري يمثلان عاملين حاسمين في تحقيق رضا المستفيدين، وأن الجمعيات التي تتبنى أساليب إدارية حديثة وتتمتع بملاءة مالية مستقرة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها المجتمعية. كما كشفت الدراسات عن نقص في البحوث التطبيقية التي تتناول شريحة المتقاعدين تحديدًا في الجمعيات الأهلية السعودية، مما يُبرز أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة المعرفية من خلال قياس رضا المتقاعدين وتحليل العلاقة بين أدائها المالي والإداري.

3-5-2 الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية تُظهر مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة برضا المستفيدين وأداء الجمعيات الأهلية أن معظمها ركّز على دراسة الرضا أو الأداء الإداري والمالي كلٌّ على حدة، أو تناول الموضوع في سياقات عامة أو خارج الإطار المحلي، مع محدودية الدراسات التطبيقية التي تستهدف فئة المتقاعدين تحديدًا وتربط بين الأداء الإداري والمالي وتوفير المميزات للأعضاء ومستوى رضاهم والتزامهم بعضوية الجمعية ضمن نموذج متكامل .كما يلاحظ ندرة البحوث التي تناولت هذا الموضوع في سياق الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، وبما يتوافق مع الخصوصية التنظيمية للقطاع غير الربحي ومستهدفات رؤية المملكة 2030، الأمر الذي يُبرز الحاجة إلى إجراء دراسة تطبيقية تسهم في سد هذه الفجوة المعرفية وتقديم نتائج عملية داعمة لتطوير أداء جمعيات المتقاعدين (Bryson, 2018؛Worth, 2019 ؛ الرؤية2030).

من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومقارنة أهدافها ومجالاتها ومتغيراتها ومناهجها، تبيّن أن هذه الدراسات تناولت جوانب متعددة تتصل برضا المستفيدين، والأداء الإداري والمالي، وجودة الخدمات، وحوكمة المنظمات غير الربحية، واستدامة مواردها المالية. ومع ذلك، فإن موضوع رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والمالي لجمعيات المتقاعدين، في ضوء ما تقدمه من خدمات ومزايا عضوية، وعلاقته بمستوى الانتماء والارتباط بالجمعية، لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة التطبيقية، ولا سيما في نطاق الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (2-1): أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية

الدراسة	موضوع الدراسة ومنهجها	أبرز النتائج ذات الصلة	أوجه الاستفادة والارتباط بالدراسة الحالية	الفجوة التي تعالجها الدراسة الحالية
Hawash & Khalil (2017)	العوامل المؤثرة في الرضا بعد التقاعد لدى كبار السن المقيمين في المجتمع. دراسة وصفية ارتباطية على عينة بلغت (210) متقاعدين في الإسكندرية.	أظهرت النتائج أن مستوى الرضا بعد التقاعد يرتبط بتوافر الموارد المختلفة، وأن نسبة من أفراد العينة سجلوا مستويات منخفضة من الرضا والموارد المتاحة بعد التقاعد.	الاستفادة منها في تأصيل مفهوم رضا المتقاعدين والعوامل المرتبطة به، وتأكيد أهمية توافر الموارد والخدمات الداعمة لهذه الفئة.	تتناول الدراسة أداء جمعية متخصصة بالمتقاعدين، وتربط بين الأداء الإداري والمالي للجمعية ورضا المتقاعدين عنها.
Medina Ruiz, Marcos-Matás, & Medina Tornero (2016)	نية المتطوعين الأكبر سنًا للاستمرار في الخدمة في المنظمات غير الربحية. دراسة على عينة بلغت (172) متطوعًا ممن تجاوزوا الستين عامًا في إقليم مورسيا بإسبانيا.	توصلت إلى أن الرضا عن إدارة المنظمة يُعد متنبئًا مهمًا بنية الاستمرار في الخدمة التطوعية، وأن الدعم التنظيمي والرضا عن المهام يرتبطان بالرضا عن الإدارة.	الاستفادة منها في تفسير العلاقة بين جودة الإدارة والرضا والرغبة في الاستمرار والارتباط بالمنظمة.	تركز على المتقاعدين بوصفهم أعضاء أو مستفيدين من جمعية متخصصة، كما لا تتناول الأداء المالي للجمعية.
الخالدي (2021)	حوكمة القطاع غير الربحي ودورها في التنمية الاجتماعية، دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية في مدينتي الرياض والدمام، باستخدام منهج دراسة الحالة والمقابلات شبه الموجهة وتحليل المحتوى، وشملت (16) حالة من القيادات العاملة في القطاع غير الربحي.	توصلت إلى فاعلية الحوكمة في تعزيز دور القطاع غير الربحي في التنمية الاجتماعية وتحسين جودة العمل المؤسسي، مع الحاجة إلى تعزيز المشاركة والوعي بثقافة الحوكمة لدى الجمعيات.	الاستفادة منها في تحديد أهمية الحوكمة والتنظيم المؤسسي وتطوير الممارسات الإدارية في الجمعيات الأهلية.	تركز على جمعيات المتقاعدين، و تقيس رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والمالي أو أثر الخدمات والمزايا في الالتزام بالعضوية.
Chen (2025)	تمويل المستقبل: أثر حجم المنظمة وإيراداتها والمجتمع في توفير مزايا التقاعد للعاملين في المنظمات غير الربحية. دراسة كمية اعتمدت بيانات طولية للمنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة خلال الفترة 2016–2018.	أظهرت النتائج ارتباط حجم المنظمة وإيرادات التبرعات بزيادة احتمالية توفير خطط التقاعد للعاملين، وبمستوى المساهمات المخصصة لها.	الاستفادة منها في توضيح العلاقة بين القدرة المالية للمنظمة غير الربحية وإمكاناتها في توفير المنافع، وأهمية الموارد المالية في دعم الاستقرار المؤسسي.	تتناول مزايا التقاعد المقدمة للعاملين داخل المنظمات غير الربحية، وليس المزايا والخدمات المقدمة للمتقاعدين أعضاء الجمعيات، ولا تقيس رضاهم أو التزامهم بالعضوية.

Nemati-Vakilabad et al. (2023)	الرفاه الاجتماعي بين الموظفين والمتقاعدين وطلاب التمريض: دراسة وصفية تحليلية مقطعية في إيران، شملت (321) مشاركًا.	أظهرت النتائج اختلاف مستوى الرفاه الاجتماعي باختلاف الحالة الوظيفية، إذ سجل المتقاعدون مستوى أقل من العاملين في التمريض، كما ارتبط الرفاه الاجتماعي بعدد من المتغيرات الاجتماعية والديموغرافية.	الاستفادة منها في إبراز أهمية الظروف الاجتماعية والرفاه لدى المتقاعدين، وضرورة مراعاة احتياجاتهم عند تصميم البرامج والخدمات المقدمة لهم.	تتناول أداء الجمعيات الأهلية و تقييم خدمات جمعية المتقاعدين، وتقيس الرضا بالأداء الإداري والمالي أو بمزايا العضوية.

المصدر :إعداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة المشار إليها في الجدول.

يمكن استخلاص مجموعة من النقاط التي توضح الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدّها:

1. التركيز على شريحة المتقاعدين بشكل محدد:

معظم الدراسات السابقة تناولت المتقاعدين من منظور اجتماعي أو نفسي (مثل رضا الحياة، الرفاه النفسي والاجتماعي)، أو تناولت الجمعيات الأهلية بشكل عام دون التركيز على متقاعديها. في المقابل، تركز الدراسة الحالية على المتقاعدين في منطقة مكة المكرمة وتدرس رضاهم تجاه جمعية محددة، مما يوفر بيانات دقيقة وواقعية عن شريحة مستهدف بما يتيح التعرف على تقييم هذه الفئة لأداء الجمعية ومدى استجابته لاحتياجاتها وتطلعاتها.

2. دمج الربط بين الأداء الإداري والمالي مع رضا المتقاعدين:

الدراسات السابقة غالبًا تناولت الأداء المالي أو الإداري بشكل منفصل، أو ركزت على الكفاءة المالية دون ربطها مباشرة برضا المتقاعدين. بينما الدراسة الحالية تدمج تجمع بين الأداء المالي والإداري وتربطهما مباشرة بمستوى رضا الأعضاء، مما يتيح فهمًا أشمل للعوامل المؤثرة على رضا المتقاعدين.

3. تحليل تتناول العلاقة بين المميزات العضوية والالتزام:

لم تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين ربط المزايا أو الخدمات بالعضوية في الجمعية وكيف يؤثر ذلك على رضا المتقاعدين، بينما تمثل هذه الدراسة هذه العلاقة عنصرًا محوريًا لفهم سلوك الأعضاء وفعالية الجمعية.

تتمثل إحدى الإضافات التي تسعى الدراسة الحالية إلى تناولها في بحث مدى جاذبية المزايا والخدمات التي تقدمها الجمعية للمتقاعدين، ومدى ارتباط ذلك برغبتهم في العضوية واستمرار ارتباطهم بها، إلى جانب دراسة العلاقة بين الرضا عن الخدمات ومستوى الالتزام بعضوية الجمعية. ويكتسب هذا الجانب أهميته من ارتباط المنافع المقدمة للأعضاء بقدرة الجمعية على استقطاب المتقاعدين وتعزيز مشاركتهم واستمرار ارتباطهم بها.

4. تطبيق الدراسة في سياق محلي محدد:

معظم الدراسات الأجنبية أو العربية السابقة كانت إما وصفية على مستوى واسع أو تركز على دول أخرى أو مناطق عامة. الدراسة الحالية تطبق البحث على جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، مما يجعل النتائج أكثر صلة بالسياق المحلي، ويمكّن من تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

5. الجانب التطبيقي والإجرائي:

العديد من الدراسات السابقة كانت نظرية أو وصفية، بينما هذه الدراسة تعتمد على استبيانات موزعة علي المتقاعدين ، ما يزيد من دقة النتائج ويجعلها قابلة للتطبيق لتحسين الأداء وتطوير الخدمات.

من هذا يتبين ان الدراسة الحالية تملأ فجوة مهمة تتمثل في عدم وجود بحوث تطبيقية محلية تربط الأداء الإداري والمالي للجمعيات الأهلية بمستوى رضا المتقاعدين بشكل محدد، مع التركيز على العلاقة بين العضوية والمزايا، في سياق جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة .هذا يجعل البحث مساهمة علمية وعملية فريدة، حيث يمكن استخدام نتائجه لتطوير السياسات والبرامج داخل الجمعية بما يخدم المتقاعدين ويعزز استدامتها.

6-2 المبحث السادس: العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة والنموذج النظري المقترح

1-6-2 تمهيد

يهدف هذا المبحث إلى تحليل واستعراض العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة، وذلك استنادًا إلى الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة التي تناولت أداء الجمعيات الأهلية ورضا المستفيدين والاستدامة المالية .فقد أكدت الأدبيات أن جودة الأداء الإداري تُعدّ من أهم العوامل المؤثرة في فعالية المنظمات غير الربحية ورضا المستفيدين عنها (Robbins & Daft, 2016 ; Coulter, 2018) ، كما بينت أن الكفاءة المالية والشفافية في إدارة الموارد تسهم بصورة مباشرة في تعزيز الثقة ورفع مستوى رضا الأعضاء والمستفيدين (Brigham & Houston, 2019؛ الخليفي، 2019)

وتشير الدراسات المتخصصة في القطاع غير الربحي إلى أن توفير المزايا والخدمات للأعضاء يُعد عنصرًا محوريًا في تعزيز القيمة المقدمة لهم وزيادة جاذبية الجمعيات للأعضاء. (Kotler & Keller, 2016; Bryson, 2018) كما أوضحت الأدبيات أن رضا المستفيدين يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى التزامهم وولائهم المؤسسي، وأن المؤسسات التي تقدم خدمات عالية الجودة تحقق معدلات أعلى من الاستمرارية والالتزام (Oliver, 1999; Zeithaml et al., 2018; Worth, 2019)

كذلك أبرزت الدراسات الحديثة دور التطوير الإداري والاستثماري في تحسين الأداء المالي للجمعيات، حيث إن تحسين الإجراءات الداخلية، وتنمية المهارات الإدارية، وتوسيع الأنشطة الاستثمارية يسهم في تعزيز الاستدامة المالية وتقليل الاعتماد على مصادر دعم محدودة (Horne & Wachowicz, 2016؛ Daft, 2016; Worth, 2019)

وبناءً على ذلك، يتناول هذا المبحث عرضًا للعلاقات النظرية الخمس التي تقوم عليها الدراسة، إضافة إلى بناء النموذج النظري المقترح الذي يجسد هذه العلاقات، ويرسم الإطار المفاهيمي الذي سيتم اختباره إحصائيًا في الفصول اللاحقة.

2-6-2 العلاقة بين الأداء الإداري ورضا المتقاعدين

الفرضية الأولي (H1): يوجد مستوى رضا مرتفع لدى المتقاعدين عن الأداء الإداري لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة.

تُعد العلاقة بين الأداء الإداري ورضا المتقاعدين من العلاقات الجوهرية في تقييم كفاءة الجمعيات الأهلية، إذ إن جودة الأداء الإداري تنعكس بصورة مباشرة على مستوى رضا المستفيدين من خدمات الجمعية. فكلما كان الأداء الإداري أكثر تنظيمًا وفاعلية وشفافية، زادت قدرة الجمعية على تلبية احتياجات أعضائها من المتقاعدين وتقديم الخدمات التي تحقق توقعاتهم وتلبي متطلباتهم الاجتماعية والاقتصادية.

إن الأداء الإداري الفعّال يسهم في تحسين بيئة العمل داخل الجمعية من خلال التخطيط المنظم للأنشطة، وتوزيع المهام بوضوح، وتفعيل قنوات الاتصال بين الجمعية وأعضائها، مما يؤدي إلى رفع مستوى الثقة والانتماء لدى المتقاعدين تجاه الجمعية. وفي المقابل، فإن ضعف الأداء الإداري يؤدي إلى ضعف التنسيق وسوء التنظيم وتأخر تنفيذ البرامج والخدمات، وهو ما ينعكس سلبًا على رضا الأعضاء وشعورهم بعدم الفاعلية في الانتماء إلى الجمعية.

وقد أشارت العديد من الدراسات، مثل دراسة العلي (2018) ودراسة الخليفي(2021) ، إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الأداء الإداري ورضا المستفيدين في الجمعيات الأهلية، حيث أكدت أن الجمعيات التي تتمتع بإدارة كفؤة وقيادة فعالة تحقق معدلات رضا أعلى بين أعضائها مقارنة بتلك التي تعاني من ضعف في التخطيط أو التواصل أو الرقابة الإدارية. ومن هذا المنطلق، فإن تطوير الأداء الإداري في جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة يُعدّ أحد أهم العوامل التي يمكن أن ترفع مستوى رضا المتقاعدين وتُعزز انتماءهم للجمعية، خاصة إذا تم ربط جودة الخدمات المقدمة بآليات تنظيمية واضحة تعزز من الشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار.

2-6-3 العلاقة بين الأداء المالي ورضا المتقاعدين

الفرضية الثانية (H2): يوجد مستوى رضا مرتفع لدى المتقاعدين عن الأداء المالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة.

تُعد العلاقة بين الأداء المالي ورضا المتقاعدين من العلاقات الجوهرية التي تُظهر مدى نجاح الجمعية في تحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية معًا. فالأداء المالي القوي لا يُقاس فقط بقدرة الجمعية على تحقيق الفوائض أو ضبط النفقات، بل بمدى انعكاس كفاءتها المالية على جودة الخدمات والمنافع المقدمة لأعضائها من المتقاعدين. فعندما تتمكن الجمعية من إدارة مواردها المالية بكفاءة واستدامة، فإن ذلك يتيح لها توسيع برامجها الاجتماعية، وتحسين خدماتها الصحية والترفيهية، وتوفير دعم مادي ومعنوي أفضل للمتقاعدين، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم وانتمائهم للجمعية .وبالتالي، فإن تحقيق الاستقرار المالي يعد شرطًا أساسيًا لتحسين جودة الأداء الإداري والخدمات المقدمة للأعضاء.

من جهة أخرى، فإن ضعف الأداء المالي أو غياب الاستدامة في التمويل يؤدي غالبًا إلى تراجع نوعية الخدمات، وتقليص البرامج الاجتماعية، وتأخر صرف المنافع، مما يُضعف ثقة المتقاعدين بالجمعية ويؤدي إلى انخفاض مستوى رضاهم. كما تؤكد الدراسات الحديثة أن العلاقة بين الأداء المالي ورضا المستفيدين هي علاقة طردية؛ فكلما ارتفع مستوى الكفاءة والشفافية المالية للجمعية، زاد مستوى الرضا العام لدى أعضائها. (Brigham & Houston, 2019) فالشفافية المالية تُعزز الثقة والانتماء، بينما تُسهم الإدارة المالية الرشيدة في بناء سمعة إيجابية للجمعية تزيد من قدرتها على جذب التمويل والأعضاء الجدد. وبذلك يمكن القول إن الأداء المالي الفعال يُعد أحد المحركات الأساسية لتحقيق رضا المتقاعدين، كونه يمكّن الجمعية من تحقيق العدالة في توزيع المنافع، وتحسين بيئة العمل التنظيمية، وضمان استدامة الخدمات المقدمة للأعضاء .ويُمكن اعتبار رضا المتقاعدين مؤشرًا غير مباشر لنجاح الإدارة المالية في أداء دورها بفعالية وكفاءة.

2-6-4 العلاقة بين توفير المميزات للأعضاء وجذب أعضاء جدد

الفرضية الثالثة (H3): تسهم المميزات المقدمة من جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة معنويا في جذب أعضاء جدد للانضمام إليها.

يوجد مستوى مرتفع من إدراك أفراد عينة الدراسة لإسهام المميزات المقدمة في تعزيز جاذبية العضوية.

تشير الأدبيات إلى أن تقديم قيمة مضافة لأعضاء الجمعيات—من خلال توفير مزايا وخدمات ملموسة مثل الخصومات، البرامج الاجتماعية، الاستشارات، أو الأنشطة الترفيهية—يسهم في تعزيز شعور الأعضاء بالانتماء ويزيد من جاذبية الجمعية للأفراد الجدد (Bryson, 2018) ; (Kotler & Keller, 2016) كما أن الجمعيات التي توفر خدمات فعّالة ومستمرة للأعضاء الحاليين عادة ما تتمتع بسمعة إيجابية، مما يعزز قدرتها على استقطاب أعضاء جدد من خلال التوصيات والثقة المجتمعية. ولهذا، فإن وجود برامج ومزايا واضحة للأعضاء يسهم بشكل مباشر في زيادة الإقبال على الانضمام للجمعية.

2-6-5 العلاقة بين رضا المتقاعدين ومستوى التزامهم بعضوية الجمعية

الفرضية الرابعة (H4): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرضا المتقاعدين عن الخدمات في تعزيز مستوى التزامهم بعضوية الجمعية.

توضح الأدبيات أن رضا المستفيدين يُعدّ أحد أهم المحددات التي تؤثر في مستوى الالتزام والولاء المؤسسي، حيث إن المستفيدين الراضين يميلون إلى الاستمرار في العضوية، والمشاركة في الأنشطة، ودعم برامج المؤسسة (Oliver, 1999) ؛ (Zeithaml et al., 2018). كما تشير الدراسات إلى أن جودة الخدمات المقدمة من الجمعيات الأهلية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى رضا المستفيدين، الأمر الذي يعزز اتجاهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة ويزيد من رغبتهم في الاستمرار كأعضاء نشطين .(Worth, 2019) وبالتالي، يُتوقع أن يرتفع مستوى التزام المتقاعدين بعضوية الجمعية كلما ارتفع مستوى رضاهم عن خدماتها.

2-6-6 العلاقة بين التطوير الإداري والاستثماري والأداء المالي للجمعية

الفرضية الخامسة (H5): يسهم التطوير الإداري والاستثماري للجمعية بدور إيجابي ذي دلالة إحصائية في تحسين كفاءة أدائها المالي.

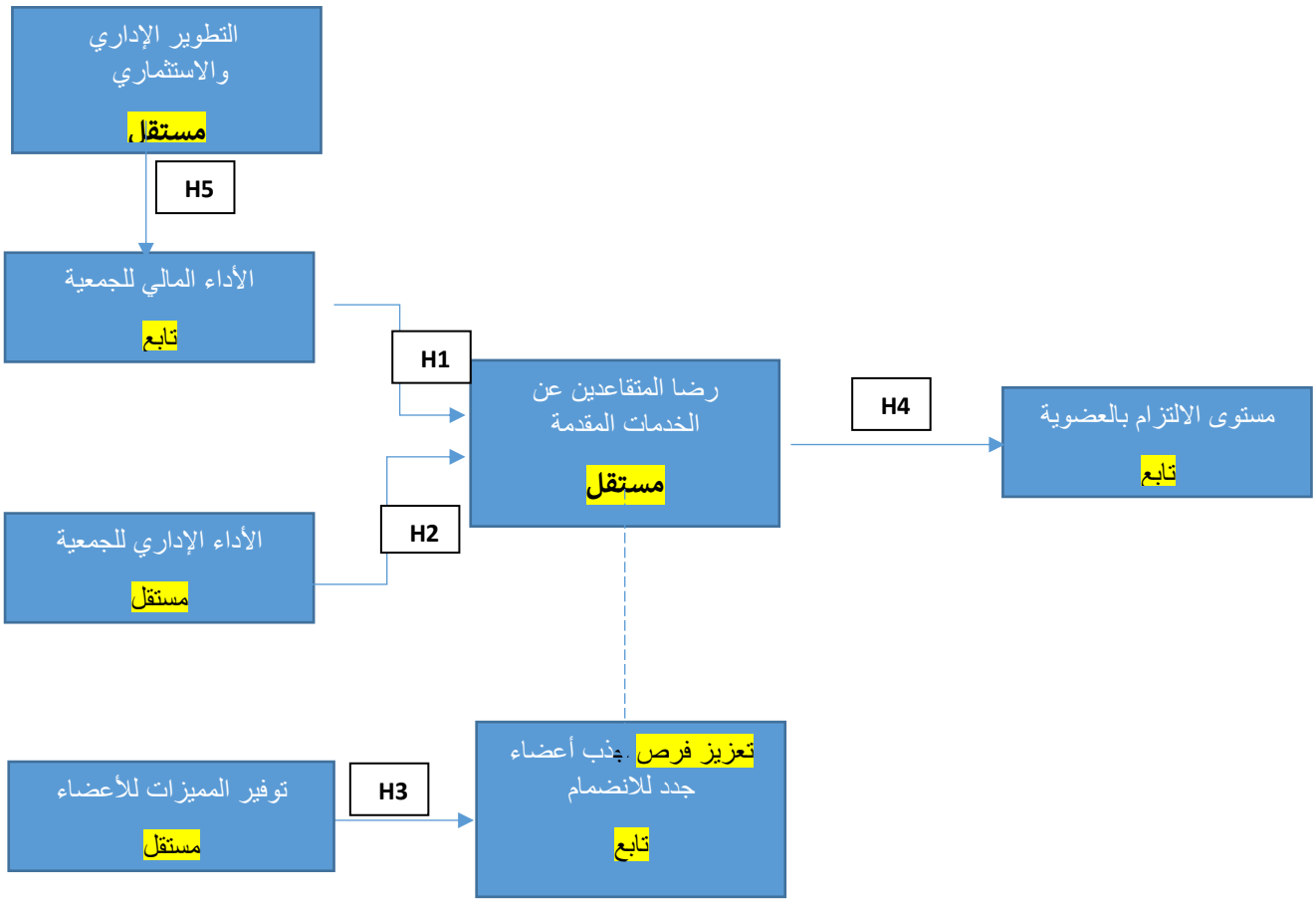
ترى الأدبيات الحديثة أن التطوير الإداري—من خلال تحديث الأنظمة الإدارية، وتطوير الإجراءات الداخلية، وتنمية مهارات العاملين—يسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد ورفع جودة العمل داخل المؤسسات غير الربحية (Daft, 2016) و (Alnaqbi, 2020). كما تشير الدراسات إلى أن تنويع الأنشطة الاستثمارية، وتطوير مصادر الدخل المستدامة، يساعد الجمعيات على تحسين وضعها المالي وتقليل اعتمادها على مصدر واحد للتمويل .(Worth, 2019); (Horne & Wachowicz, 2016) ومن ثمّ، فإن الجمعيات التي تسعى إلى التطوير الإداري والاستثماري تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها المالي وتحقيق استدامة مواردها على المدى الطويل.

2-6-7 النموذج النظري المقترح للدراسة

يستند النموذج النظري المقترح لهذه الدراسة إلى مجموعة من العلاقات التي تناولتها الأدبيات والدراسات السابقة حول أداء الجمعيات الأهلية والعوامل المؤثرة في رضا المتقاعدين والعضوية والاستدامة المالية. ويوضح النموذج أثر كل من الأداء

الإداري والأداء المالي على مستوى رضا المتقاعدين عن خدمات جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، كما يبيّن أثر توفير المميزات للأعضاء على جذب أعضاء جدد، وأثر رضا المتقاعدين على مستوى التزامهم بعضوية الجمعية. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن النموذج أثر التطوير الإداري والاستثماري للجمعية على تحسين أدائها المالي. ويتم التعبير عن هذه العلاقات من خلال الفرضيات الخمس الرئيسة للدراسة كما يوضحه الشكل الآتي:

شكل: 2/2 النموذج النظري المقترح للدراسة.



الفصل الثالث

منهجية الدراسة

قائمة محتويات الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المحتويات	الصفحة
3-1 مقدمة	47
3-2 منهج البحث	48
3-3 مجتمع الدراسة	48
3-4 عينة الدراسة	49
3-5 آلية جمع البيانات (Data Collection)	51
3-6 أداة جمع البيانات	52
3-7 محاور الاستبانة وأهدافها	53
3-8 الافتراضات البحثية	54
3-9 صدق أداة الدراسة (Validity of the Instrument)	54

1-3 مقدمة

يُعنى هذا الفصل بعرض الإطار المنهجي للدراسة بصورة منهجية متكاملة، وذلك من خلال توضيح الأسس الفلسفية والإجرائية التي استند إليها الباحث في تصميم البحث وتنفيذه، بما يضمن تحقيق الاتساق المنهجي بين مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها من جهة، وبين أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها من جهة أخرى. ويهدف الفصل إلى بيان المبررات العلمية لاختيار المنهج الكمي باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات التي تسعى إلى قياس الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية وتحليل العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية قابلة للتحقق الإحصائي، بما يعزز دقة النتائج ويحد من التحيزات التفسيرية. (Creswell, 2014 ; Saunders et al., 2019).

وينطلق هذا التوجه المنهجي من طبيعة الدراسة التي تستهدف تحليل آراء المتقاعدين وقياس اتجاهاتهم نحو الأداء الإداري والمالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، في ضوء افتراض بحثي رئيس مفاده وجود علاقة بين مستوى الامتيازات والخدمات المقدمة للمتقاعدين وبين درجة انتمائهم واستمرارهم في العضوية. ويستند هذا الافتراض إلى أدبيات الرضا والولاء المؤسسي التي تؤكد أن القيمة المدركة للمنافع والخدمات المقدمة تشكل عاملًا حاسمًا في تشكيل اتجاهات المستفيدين وتعزيز التزامهم التنظيمي واستمرارية علاقتهم بالمؤسسات الخدمية (Oliver,1999; Zeithaml et al.,2018) كما يتسق اختيار المنهج الكمي مع توجهات الإدارة الاستراتيجية للمنظمات غير الربحية التي تعتمد بصورة متزايدة على البيانات الكمية في دعم عمليات التخطيط واتخاذ القرار وتعزيز الاستدامة المالية والتنظيمية (Bryson,2018; Worth, 2019)

ويعرض الفصل مكونات التصميم المنهجي للدراسة، بدءًا بتحديد مجتمع الدراسة والعينة البحثية وآليات اختيارها بما يحقق تمثيلًا مناسبًا لمختلف فئات المتقاعدين، مرورًا بوصف أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة بوصفها أداة معيارية فعّالة لقياس الاتجاهات والرضا في الدراسات الكمية(Sekaran & Bougie, 2016) ، وصولًا إلى توضيح إجراءات بناء الأداة والتحقق من خصائصها من حيث الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. كما يوضح الفصل العلاقة التكاملية بين هذه الإجراءات المنهجية وبين أهداف الدراسة، حيث يسهم في تحقيق هدفها المتعلق بقياس مستوى رضا المتقاعدين وتحليل العوامل المؤثرة في انتمائهم التنظيمي، بما يمكّن من تقديم مؤشرات كمية موثوقة تسهم في تقييم الأداء الإداري والمالي للجمعية واقتراح توجهات تطويرية قائمة على الأدلة لتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وبذلك يشكل هذا الفصل الأساس العلمي الذي تستند إليه نتائج الدراسة وتحليلاتها اللاحقة، إذ يحدد الإطار المنهجي الذي يضمن سلامة إجراءات البحث وموضوعية تفسير النتائج، ويعزز قدرتها على دعم صُنّاع القرار في تطوير السياسات التنظيمية والمالية وفق مقاربات علمية قائمة على البيانات.

ويتمثل مجتمع الدراسة في المتقاعدين بمنطقة مكة المكرمة، حيث تشير إحصاءات المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (2018) إلى أن عدد المتقاعدين في المنطقة بلغ نحو (209.3) ألف متقاعد من إجمالي (645.4) ألف متقاعد على مستوى المملكة العربية السعودية لعام 2018، في حين تُقدَّر عينة الدراسة بما يتراوح بين (200–300) متقاعد، تم اختيارهم بما يضمن تمثيلًا مناسبًا لمختلف وجهات النظر المتعلقة بأداء الجمعية وسبل تطويرها.

3-2 منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه من أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر كما هي موجودة في الواقع، وتحليل خصائصها، والكشف عن العلاقات بين متغيراتها المختلفة بطريقة علمية منظمة (Creswell, 2014; Saunders et al., 2019) وقد تم توظيف هذا المنهج لوصف وتحليل واقع الأداء الإداري والمالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، وقياس مستوى رضا المتقاعدين عن خدماتها.

ويُسهم المنهج الوصفي التحليلي في تشخيص الظاهرة محل الدراسة من خلال جمع بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بما يسمح باستخلاص نتائج موضوعية تفسّر العلاقات بين المتغيرات الرئيسة للدراسة، والمتمثلة في الأداء الإداري، والأداء المالي، ورضا المتقاعدين .(Sekaran & Bougie, 2016) كما يتيح هذا المنهج فحص مستوى الرضا والاتجاهات العامة للمستفيدين، وتحديد مواطن القوة والقصور في أداء الجمعية، وهو ما يُعدّ مدخلًا أساسياً لاقتراح حلول عملية قائمة على الأدلة العلمية (Bryson, 2018 ; Worth, 2019)

وقد تم الاعتماد على المنهج الكمي ضمن الإطار الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لقياس آراء المتقاعدين واتجاهاتهم بصورة موضوعية، وتحويلها إلى بيانات رقمية يمكن تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من دلالتها الإحصائية (Hair et al., 2019) ; (Creswell, 2014) كما يتيح المنهج الكمي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بدرجة عالية من الدقة، ويُعد أداة فعّالة لدعم صُنّاع القرار بمعلومات كمية موثوقة تساعد في تطوير السياسات الإدارية والمالية في الجمعيات الأهلية (Saunders et al., 2019) ؛.(Sekaran & Bougie, 2016)

وبناءً على ما سبق، فإن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي القائم على المدخل الكمي يُعد اختيارًا منهجيًا مناسبًا لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، وتقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تحسين أداء جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة وتعزيز فاعليتها في خدمة المتقاعدين.

3-3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المتقاعدين المنتمين إلى جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة والمسجّلين رسميًا لديها، إضافة إلى عينة من المتقاعدين غير الأعضاء في الجمعية داخل المنطقة نفسها، وذلك بهدف إجراء مقارنة موضوعية بين مستوى رضا المتقاعدين الأعضاء وغير الأعضاء عن الأداء الإداري والمالي للجمعية. ويشمل مجتمع الدراسة فئات متعددة من

المتقاعدين، مثل المتقاعدين المدنيين والعسكريين، والأكاديميين، والإداريين، والمهنيين، ممن تتراوح أعمارهم تقريبًا بين (45–75) عامًا، وهي الفئة العمرية الأكثر ارتباطًا بخدمات الجمعيات الموجهة للمتقاعدين.

وقد اقتصر مجتمع الدراسة على منطقة مكة المكرمة لعدة مبررات منهجية وعلمية؛ إذ إن الدراسة تتناول جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة بوصفها وحدة تحليل محددة، ما يستلزم التركيز على البيئة الجغرافية والتنظيمية التي تعمل ضمنها الجمعية لضمان دقة النتائج وواقعيتها. (Saunders et al., 2019) ;(Yin, 2018) كما أن الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية للمتقاعدين قد تختلف من منطقة إلى أخرى داخل المملكة، مما قد يؤدي إلى تباين في مستوى الرضا والتوقعات، وهو ما يجعل تعميم الدراسة على مناطق متعددة دون ضبط هذه المتغيرات أمرًا قد يؤثر في صدق النتائج (Creswell, 2014) .

إضافة إلى ذلك، يُسهم التركيز على منطقة واحدة في تعميق التحليل الميداني، وتمكين الباحث من الوصول المباشر إلى مجتمع الدراسة، وجمع بيانات أكثر دقة وملاءمة لأهداف البحث، وهو ما تؤكد عليه الأدبيات المنهجية عند دراسة حالة أو مؤسسة محددة في نطاق جغرافي معيّن (Sekaran & Bougie, 2016); (Yin, 2018) كما يتوافق هذا التحديد مع الهدف التطبيقي للدراسة، المتمثل في تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ تخدم الجمعية محل الدراسة بصورة مباشرة.

وبالنظر إلى أن عدد المتقاعدين المنتمين إلى الجمعية وغير المنتمين لها في منطقة مكة المكرمة قابل للحصر من خلال سجلات الجهات ذات العلاقة، فإن مجتمع الدراسة يُعد مجتمعًا محدودًا، وهو ما يسمح بتحديد حجم عينة مناسب وفق الأسس الإحصائية المعتمدة، ويعزز دقة النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة المحدد

(Sekaran & Bougie, 2016); (Saunders et al., 2019)

وبناءً على ما سبق، فإن تحديد مجتمع الدراسة في المتقاعدين بمنطقة مكة المكرمة يُعد اختيارًا منهجيًا مبررًا، يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها، ويسهم في تحقيق مستوى عالٍ من الصدق العلمي والملاءمة التطبيقية لنتائج البحث.

4-3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) من مجتمع الدراسة، وذلك لضمان تمثيل مختلف فئات المتقاعدين تمثيلًا عادلًا، وتقليل احتمالية التحيّز في النتائج، وإتاحة الفرصة المتساوية لجميع أفراد المجتمع في أن يكونوا ضمن العينة (Saunders et al., 2019) ; (Sekaran & Bougie, 2016) ويُعد أسلوب العينة العشوائية البسيطة من أكثر أساليب المعاينة شيوعًا في الدراسات الوصفية التحليلية، خاصة عندما يكون مجتمع الدراسة متجانسًا نسبيًا من حيث الخصائص العامة، ويهدف الباحث إلى تعميم النتائج على المجتمع الأصلي بدرجة مقبولة من الدقة الإحصائية (Creswell, 2014).

أ. **مبررات اختيار العينة العشوائية البسيطة:**

جاء اختيار العينة العشوائية البسيطة لعدة اعتبارات علمية ومنهجية، من أهمها:

1. تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع أفراد مجتمع الدراسة في الاختيار، مما يعزز صدق النتائج.
2. تقليل التحيّز الشخصي للباحث في اختيار المفردات، وهو ما تؤكد عليه أدبيات البحث الكمي.
3. سهولة التطبيق والتحليل الإحصائي مقارنة ببعض أساليب المعاينة الأخرى.
4. ملاءمتها للدراسات التي تهدف إلى قياس الاتجاهات والآراء مثل قياس رضا المتقاعدين عن أداء الجمعية (Saunders et al., 2019)؛.(Sekaran & Bougie, 2016)

ب. آلية اختيار العينة (Sampling Procedure & Data Access)

تمت عملية اختيار العينة وفق الخطوات الآتية:

1. الحصول على قوائم المتقاعدين الأعضاء في جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة من سجلات الجمعية ومجموعاتها الرسمية، إضافة إلى قوائم المتقاعدين غير الأعضاء المتاحة من خلال التنسيق مع الجهات ذات العلاقة المشاركين في تجمعات المتقاعدين خارج عضوية جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة.
2. التواصل مع الأفراد الذين تم اختيارهم عشوائيًا ودعوتهم للمشاركة في الدراسة، مع التأكيد على الطابع الاختياري والمجهولية التامة للبيانات.

وقد أتاح هذا الإجراء للباحث الوصول المنظم والمنهجي إلى بيانات العينة ، بما يضمن الالتزام بالأخلاقيات البحثية ودقة البيانات المجموعة (Creswell, 2014; Yin,2018)

ج. حساب حجم العينة

تم تحديد حجم العينة اعتمادًا على المعادلات الإحصائية المعتمدة لتحديد حجم العينة في المجتمعات المحدودة، وبما يحقق مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ مقبول (±5%). ويُعد حجم العينة الذي يتراوح بين (200–300) مفردة مناسبًا للدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف تعميم النتائج على مجتمع الدراسة Krejcie & Morgan, 1970; Sekran & Bougie, 2016)

وللاسترشاد بمعادلة **Krejcie & Morgan (1970)** المستخدمة على نطاق واسع في الدراسات المسحية لتقدير الحجم الأمثل للعينة في المجتمعات المحدودة، والتي تُكتب على النحو الآتي:

$$S = \frac{X^2 \times N \times P(1-P)}{d^2(N-1) + X^2 \times P(1-P)}$$

حيث:

- S =حجم العينة المطلوبة
- N =حجم مجتمع الدراسة
- P =نسبة توافر الخاصية في المجتمع (0.50) لافتراض أقصى تباين

- d =هامش الخطأ المقبول(0.05)
- X^2 =القيمة الجدولية لمربع كاي عند مستوى ثقة 95(3.841) %

وبالتعويض في المعادلة، وبما أن حجم مجتمع الدراسة يبلغ تقريبًا $N = 209300$ متقاعدًا، تكون عملية الحساب كما يأتي:

$$S = \frac{3.841 \times 209300 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{0.05^2 \times (209300 - 1) + 3.841 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}$$
$$S = \frac{3.841 \times 209300 \times 0.25}{0.0025 \times 209299 + 0.96025}$$
$$S = \frac{200976.325}{523.2475 + 0.96025}$$
$$S \approx \frac{200976.325}{524.20775}$$
$$S \approx 383$$

وعلى الرغم من أن معادلة Krejcie & Morgan (1970) تشير إلى أن الحجم الأمثل للعينة يقارب (383) متقاعد عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، فإن كِبر حجم مجتمع الدراسة (أكثر من 200 ألف متقاعد/ة) يجعل حجم العينة المطلوبة يستقر إحصائيًا عند حدود ثابتة تقريبًا، بحيث لا يؤدي ازدياد حجم المجتمع إلى زيادة كبيرة في حجم العينة المقترحة، وخصوصا ان شريحة المتقاعدين تكون مشاركاتها المجتمعية في الغالب محدودة او قليلة. وعليه، فقد اعتمد الباحث حجم عينة يتراوح بين (200–300) متقاعد/ة باعتباره حجمًا مناسبًا منهجيًا وعمليًا يحقق مستوى مقبولًا من التمثيل الإحصائي ويتيح إجراء التحليلات الكمية المطلوبة بكفاءة، مع مراعاة الاعتبارات الميدانية المتعلقة بإمكانية الوصول ومعدلات الاستجابة، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والحفاظ على موثوقية نتائجها (Creswell, 2014 ; Saunders et al., 2019) (Krejcie & Morgan, 1970;)

د. التوزيع الجغرافي للعينة

رُوعي في اختيار العينة التنوع الجغرافي داخل منطقة مكة المكرمة، بحيث تشمل متقاعدين من محافظات مختلفة مثل: جدة، مكة المكرمة، الطائف، الليث، وغيرها من محافظات المنطقة، وذلك لضمان تمثيل التوزيع المكاني لمستفيدي الجمعية، وتعزيز شمولية النتائج وواقعيتها.

5-3 آلية جمع البيانات (Data Collection)

يتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للدراسة، نظرًا لملاءمتها للدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس الاتجاهات والرضا وتحويلها إلى بيانات قابلة للتحليل الإحصائي .(Sekaran & Bougie, 2016) وقد تم توزيع الاستبانات إلكترونيًا (Online) عبر نماذج إلكترونية، لتسهيل الوصول إلى المتقاعدين في مختلف محافظات المنطقة وتقليل الوقت والتكلفة.

التحديات التي واجهت الباحث في جمع البيانات

واجه الباحث عددًا من الصعوبات أثناء جمع البيانات، من أبرزها:

1. صعوبة الوصول إلى بعض المتقاعدين غير الأعضاء في الجمعية.
2. تفاوت مستوى الوعي البحثي لدى بعض أفراد العينة، مما تطلّب شرح أهداف الدراسة وأهميتها.
3. احتمال انخفاض معدل الاستجابة في بعض الحالات، مما يستدعى إعادة التواصل مع بعض المتقاعدين.
4. التحديات التقنية لدى بعض المتقاعدين في التعامل مع الاستبانة الإلكترونية.

6-3 أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة المنهج الكمي وقدرتها على قياس آراء المتقاعدين واتجاهاتهم نحو الأداء الإداري والمالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة بصورة موضوعية قابلة للتحليل الإحصائي. وتُعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى قياس الرضا والاتجاهات والسلوكيات، لما تتميز به من سهولة التطبيق، وإمكانية الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين في وقت وجهد أقل، إضافة إلى توحيد الأسئلة بما يضمن عدالة القياس ودقته

(Sekaran & Bougie, 2016; Saunders et al., 2019)

بناء الاستبانة

تم بناء الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع رضا المتقاعدين وأداء الجمعيات الأهلية، مع مراعاة أهداف الدراسة وفرضياتها. وقد صُمّمت الاستبانة لتغطي المتغيرات الرئيسة للدراسة، وجاءت في عدة محاور على النحو الآتي:

تم بناء الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وبما يتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها ومتغيراتها. وتضمنت الاستبانة البيانات الديموغرافية وستة محاور رئيسة، على النحو الآتي:

1. البيانات الديموغرافية للمبحوثين (العمر، نوع التقاعد، المؤهل العلمي، سنوات التقاعد، المحافظة).
2. محور الأداء الإداري (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، الاتصال) 8 عبارات
3. محور الأداء المالي (الكفاءة المالية، الشفافية، الاستدامة، تنويع مصادر التمويل) 6 عبارات
4. محور رضا المتقاعدين عن خدمات الجمعية. قياس مستوى رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة (5 عبارات).
5. محور الالتزام بالعضوية وجذب الأعضاء. **محور المميزات المقدمة للأعضاء وجاذبية العضوية :**قياس إدراك أفراد العينة للمميزات ومدى إسهامها في تعزيز جاذبية العضوية والاستمرار فيها والتوصية بالانضمام (5 عبارات).

6. **محور الالتزام بالعضوية :**قياس مستوى انتماء المتقاعدين وارتباطهم بالجمعية وحرصهم على استمرار عضويتهم (5 عبارات).
7. **محور التطوير الإداري والاستثماري :**قياس إدراك أفراد العينة لمتطلبات التطوير الإداري والاستثماري وانعكاسها على الأداء المالي (5 عبارات).

واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، لملاءمته قياس الاتجاهات ومستويات الرضا وتحويلها إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.(Likert, 1932; Hair et al., 2019) . القائمة تتضمن سبعة بنود مرقمة، لكن المقصود هو البيانات الديموغرافية وستة محاور قياس؛ لذلك لا تُحسب البيانات الديموغرافية ضمن محاور المقياس، ولا تدخل في عدد عبارات ليكرت.

مبررات استخدام الاستبانة

جاء اختيار الاستبانة للأسباب الآتية:

- قدرتها على تحويل الاتجاهات والآراء إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.
- ملاءمتها للفئة العمرية المستهدفة مع إمكانية تبسيط العبارات.
- إمكانية توزيعها إلكترونيًا بما يرفع معدل الاستجابة.
- دعمها لمبدأ الموضوعية والحياد في جمع البيانات.(Creswell, 2014)

7-3 محاور الاستبانة وأهدافها

جدول (3-1): ملخص محاور الاستبانة وأهدافها

الرقم التسلسلي	محاور الاستبانة	عدد الأسئلة	الهدف من المحور	المراجع
1	الخصائص الديموغرافية	5	التعرف على الخصائص الشخصية للمشاركين وتحليل الفروق بين الفئات	Creswell (2014)
2	الأداء الإداري للجمعية	8	قياس كفاءة الممارسات الإدارية مثل التنظيم، التخطيط، الشفافية، والتواصل	Bryson (2018)؛ Worth (2019)
3	الأداء المالي للجمعية	6	تقييم كفاءة إدارة الموارد المالية والاستدامة والشفافية المالية	Worth (2019)؛ Zeithaml et al. (2018)
4	رضا المتقاعدين عن خدمات الجمعية	5	قياس مستوى الرضا العام ومدى توافق الخدمات مع توقعات المستفيدين	Oliver (1999)؛ Kotler & Keller (2016)
5	المميزات المقدمة للأعضاء وجذب أعضاء جدد	5	تحليل أثر المزايا المقدمة على الاستمرار في العضوية وجذب أعضاء جدد	Zeithaml et al. (2018)؛ Kotler & Keller (2016)
6	الالتزام بعضوية الجمعية	5	قياس مستوى الالتزام والولاء التنظيمي والاستمرار في العضوية	Oliver (1999)
7	التطوير الإداري والاستثماري	5	تقييم توجهات التطوير المؤسسي ودورها في تحسين الأداء والاستدامة	Bryson (2018)؛ Worth (2019)

يوضح الجدول السابق البناء المفاهيمي للاستبانة وربط محاورها بأهداف الدراسة والإطار النظري، بما يعزز صدق المحتوى واتساق الأداة مع المتغيرات البحثية. (كما هو واضح في الملحق رقم 4)

8-3 الافتراضات البحثية

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الافتراضات المنهجية التي تُعد ضرورية لضمان سلامة التحليل الإحصائي وتفسير النتائج بصورة علمية. إذ يفترض الباحث أن إجابات المتقاعدين في الاستبانة تعكس آراءهم الحقيقية واتجاهاتهم الفعلية تجاه أداء جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، وهو افتراض أساسي في الدراسات التي تعتمد على أدوات التقرير الذاتي (Self-report instruments)، حيث تشير الأدبيات إلى أن صدق البيانات يعتمد بدرجة كبيرة على رغبة المبحوثين في تقديم استجابات صادقة (Sekaran & Bougie, 2016 ؛ Creswell, 2014)

كما تفترض الدراسة أن العينة المختارة من المتقاعدين، والتي يتراوح حجمها بين (200–300) مشارك، تمثل تمثيلًا معقولًا مجتمع المتقاعدين المنتمين وغير المنتمين للجمعية في منطقة مكة المكرمة، بما يسمح بتعميم النتائج على مجتمع الدراسة ضمن حدود الخطأ الإحصائي المقبول، وهو ما يتوافق مع المبادئ الإحصائية في بحوث المعاينة (Krejcie & Morgan, 1970 ؛ Saunders et al., 2019)

ويفترض الباحث كذلك أن فقرات الاستبانة واضحة ومفهومة لجميع أفراد العينة بغض النظر عن مستوياتهم التعليمية أو خبراتهم الإدارية، حيث تم تصميم الأداة بلغة مبسطة وعرضها على محكّمين مختصين للتأكد من وضوحها وسلامة صياغتها، بما يدعم صدقها الظاهري والمحتوى (Sekaran & Bougie, 2016; Hair et al., 2019)

كما تقوم الدراسة على افتراض أن رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والمالي للجمعية يمكن قياسه بدقة من خلال بنود الاستبانة المصممة وفق الإطار النظري والدراسات السابقة، وأن هذه البنود تمثل الأبعاد الحقيقية للمتغيرات محل الدراسة، وهو ما يتوافق مع مبادئ الصدق البنائي (Creswell, 2014; Hair et al.,2019)

وفي المقابل، تُقر الدراسة بإمكانية مواجهة بعض التحديات المنهجية، من أبرزها انخفاض معدل الاستجابة من بعض أعضاء الجمعية نتيجة ضعف الدافعية أو الاهتمام بالمشاركة في البحوث، وهي مشكلة شائعة في الدراسات المسحية التي تعتمد على الاستبانة .(Saunders et al., 2019) كما قد يختلف مستوى فهم المتقاعدين لبعض الجوانب الإدارية والمالية، مما قد يؤثر جزئيًا في دقة تقييماتهم، وهو ما حاول الباحث الحدّ منه من خلال تبسيط العبارات وتوفير إيضاحات عند الحاجة. وبناءً على هذه الافتراضات، تم تفسير نتائج الدراسة في إطارها المنهجي والعلمي، مع مراعاة حدود التعميم وما قد يطرأ من تأثيرات ناتجة عن طبيعة أداة القياس والعينة.

9-3 صدق أداة الدراسة (Validity of the Instrument)

يُقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الأداة على قياس ما وُضعت لقياسه بدقة وموضوعية، بحيث تعكس النتائج المتحصلة منها الواقع الحقيقي للظاهرة محل الدراسة دون تحيّز أو تشويه .(Creswell, 2014) ويُعد الصدق من المعايير الأساسية التي تحدد جودة أدوات البحث العلمي، ولا سيما في الدراسات الكمية التي تعتمد على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات.(Sekaran & Bougie, 2016)

وانطلاقًا من أهمية ضمان صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على صدق المحتوى بوصفه أحد أكثر أنواع الصدق شيوعًا في البحوث الاجتماعية والإدارية. وقد تحقق ذلك من خلال عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في مجالات الإدارة، والبحث العلمي، والعمل الاجتماعي، ممن يمتلكون خبرة أكاديمية وعملية في موضوع الجمعيات الأهلية وقياس الرضا التنظيمي. وهدفت عملية التحكيم إلى التأكد من:

- مدى ملاءمة فقرات الاستبانة لأهداف الدراسة وفرضياتها.
- وضوح الصياغة اللغوية وخلوها من الغموض أو التكرار.
- شمولية الفقرات لأبعاد المتغيرات الرئيسة (الأداء الإداري، الأداء المالي، رضا المتقاعدين، الالتزام بالعضوية).
- مناسبة مقياس الاستجابة المستخدم للفئة المستهدفة.

وقد أخذ الباحث بملاحظات وتوصيات المحكّمين، حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف أو دمج بعض العبارات المتشابهة، وإعادة ترتيب المحاور بما يعزز وضوح الأداة ودقتها، مما أسهم في رفع مستوى صدق الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات محل الدراسة بشكل علمي سليم. (كما يتضح من الملحق رقم 5)

كما تم تعزيز صدق الأداة من خلال الاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة عند بناء فقرات الاستبانة، حيث استند الباحث إلى مقاييس ونماذج معتمدة في قياس الأداء الإداري والمالي ورضا المستفيدين في المنظمات غير الربحية، وهو ما يعزز الصدق البنائي للأداة (Construct Validity) من حيث اتساق الفقرات مع المفاهيم النظرية التي تمثلها (Hair et al., 2019؛ Worth, 2019). وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق، مما يجعلها صالحة للاستخدام في جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بدقة وموضوعية.

الفصل الرابع
النتائج والمناقشات

قائمة محتويات الفصل الرابع

النتائج والمناقشات

المحتويات	الصفحة
4-1 مقدمة	58
4-2 الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة	58
4-3 تحليل صدق أداة الدراسة	60
4-4 نتائج التحليل الوصفي لمحاور الدراسة ومناقشتها	65
4-5 اختبار فروض الدراسة	75

1-4 مقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يتناول عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها المتعلقة بالأداء الإداري والمالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، ومدى انعكاس ذلك على رضا المتقاعدين والتزامهم بعضوية الجمعية.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بما يحقق الدقة والموضوعية في تفسير النتائج واستخلاص الدلالات المرتبطة بها. ويشمل هذا الفصل عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتحليل استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المختلفة، ثم اختبار الفرضيات وبيان مستوى العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات محل الدراسة.

كما تتضمن المناقشة تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين ما توصلت إليه البحوث ذات الصلة، مع محاولة تفسير هذه النتائج في سياق واقع جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة والتحديات الإدارية والمالية التي تواجهها. ويسهم ذلك في الوصول إلى استنتاجات علمية تدعم تطوير الأداء الإداري والمالي للجمعية، وتعزز قدرتها على استقطاب الأعضاء وتحقيق الاستدامة المؤسسية وتقديم خدمات ومزايا أكثر فاعلية للمتقاعدين.

وفي ضوء ما سبق، يركز هذا الفصل على عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها بصورة علمية ومنهجية، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة وتوفير الأساس العلمي الذي تُبنى عليه التوصيات والمقترحات الواردة في الفصل الخامس.

2-4 الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة

يتناول هذا الجزء وصفاً تفصيلياً لخصائص العينة المستهدفة بناءً على المتغيرات الشخصية والمهنية المقاسة (العمر، المحافظة، نوع التقاعد، وعدد سنوات التقاعد)، ويوضح الجدول رقم (4-1) هذا التوزيع:

جدول (4-1): وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير		التكرار	النسبة
العمر	أقل من 50 سنة	7	%2.7
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	51	%19.6
	من 60 إلى أقل من 70 سنة	175	%67.3
	70 سنة فأكثر	27	%10.4
نوع التقاعد	مدنى	175	%67.3
	عسكري	46	%17.7
	اكاديمي	14	%5.4
	صحى	7	%2.7
	أخرى	18	%6.92

المحافظة	مكة المكرمة	58	%22.3
	جدة	172	%66.2
	الطائف	21	%8.1
	الليث	3	%1.2
	أخرى	6	%2.31
عدد سنوات التقاعد	أقل من 5 سنوات	71	%27.3
	5 الى أقل من 10	97	%37.3
	10 سنوات فأكثر	92	%35.4
الإجمالي		**260**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.VR(29.1)

تُظهر نتائج المتغيرات الديموغرافية أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (60 إلى أقل من 70 سنة) بنسبة (67.3%)، وهي نتيجة منطقية تتوافق مع طبيعة مجتمع الدراسة المتمثل في المتقاعدين. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة Hawash and Khalil (2017)) التي أوضحت أن غالبية المشاركين في الدراسات المتعلقة بالمتقاعدين كانوا من الفئات العمرية المتقدمة، وأن هذه الفئة تُعد الأكثر اهتمامًا بالبرامج والخدمات الموجهة للمتقاعدين (Hawash & Khalil, 2017).

كما أظهرت النتائج أن المتقاعدين المدنيين يشكلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (67.3%) مقارنة بالمتقاعدين العسكريين والأكاديميين والصحيين، وهو ما يعكس طبيعة التركيبة الوظيفية للمتقاعدين في المجتمع السعودي. ويمكن تفسير ذلك بأن القطاع المدني يمثل الشريحة الأكبر من العاملين الذين ينتقلون إلى مرحلة التقاعد، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسات الجمعيات الأهلية التي أكدت ارتفاع مشاركة المتقاعدين المدنيين في الأنشطة والبرامج المجتمعية مقارنة بالفئات الأخرى (Worth,2019)

وفيما يتعلق بالتوزيع الجغرافي، فقد جاءت محافظة جدة في المرتبة الأولى بنسبة (66.2%) تلتها مكة المكرمة بنسبة (22.3%)، وهو ما يمكن تفسيره بارتفاع الكثافة السكانية في هاتين المحافظتين، إضافة إلى تمركز أنشطة الجمعية وأعضائها فيهما. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Salamon and Toepler, 2015) من أن المنظمات غير الربحية والجمعيات الأهلية تحقق معدلات مشاركة أعلى في المدن الكبرى التي تتوفر فيها البنية التنظيمية والخدمات الداعمة لأنشطتها (Salamon & Toepler, 2015).

أما بالنسبة لمدة التقاعد، فقد أوضحت النتائج أن أكبر نسبة من أفراد العينة لديهم مدة تقاعد تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (37.3%)، تليها فئة (10 سنوات فأكثر) بنسبة (35.4%). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة-Nemati (Vakilabad et al., 2023) التي أكدت أن سنوات التقاعد تمثل متغيرًا مؤثرًا في تشكيل اتجاهات المتقاعدين وتقييمهم للخدمات الاجتماعية والمؤسسات الداعمة لهم، حيث تزداد قدرة المتقاعد على تقييم الخدمات والحكم على جودتها كلما ازدادت خبرته في مرحلة التقاعد.(Nemati-Vakilabad et al., 2023)

وبصفة عامة، فإن خصائص العينة الحالية تتوافق مع ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت فئة المتقاعدين، والتي أكدت أن الفئات العمرية الأكبر سنًا والأكثر استقرارًا في مرحلة التقاعد تمثل النسبة الأعلى في الدراسات المتعلقة برضا المتقاعدين والخدمات المقدمة لهم، الأمر الذي يعزز من موثوقية نتائج الدراسة الحالية وإمكانية الاستفادة منها في تفسير واقع جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة وتطوير أدائها الإداري والمالي (Oliver, 1997; Worth, 2019)

3-4 تحليل صدق أداة الدراسة

أولا : صدق أداة الدراسة

يُعد الصدق من أهم الخصائص العلمية التي ينبغي توافرها في أداة الدراسة، إذ يعكس مدى قدرة الأداة على قياس الظاهرة أو المتغيرات التي صُممت لقياسها بدقة وموضوعية، كما يُشير إلى مدى شمول بنودها لأبعاد الدراسة المختلفة وارتباطها بأهدافها وتساؤلاتها. ويُسهم الصدق في تعزيز موثوقية النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال الأداة، مما يزيد من قيمة الدراسة العلمية ودقة استنتاجاتها.

- **الصدق الظاهري لأداة الدراسة**

وللتحقق من صدق الاستبانة، حرص الباحث على اتباع مجموعة من الإجراءات العلمية المناسبة، حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والأبحاث العلمية والخبرة العملية للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة ومحاورها، وإبداء الملاحظات اللازمة بشأنها. كما أُجريت التعديلات المقترحة من قبل المحكمين بما يسهم في تحسين الأداة ورفع مستوى صدقها.

وإضافة إلى الصدق الظاهري الذي تحقق من خلال التحكيم العلمي، قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية، وحساب معاملات الارتباط الإحصائية بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها، وذلك للتأكد من اتساق الفقرات مع الأبعاد التي تقيسها، وجاءت النتائج كما يلي:

- **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة**

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التأكد من مدى اتساق فقرات كل محور مع البعد الذي تقيسه، ومدى إسهامها في قياس المفهوم المراد دراسته.

وتُعد معاملات الارتباط من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا في التحقق من صدق الاتساق الداخلي، حيث تشير القيم المرتفعة والدالة إحصائيًا إلى وجود علاقة قوية بين الفقرة والمحور الذي تنتمي إليه، مما يؤكد صلاحية الفقرة لقياس البعد المستهدف وعدم خروجها عن الإطار المفاهيمي للمحور.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة ومحاورها كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة المعتمد($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على تمتع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ويؤكد صدق الأداة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة وموثوقة. وقد تم عرض نتائج معاملات الارتباط لكل محور من محاور الدراسة في الجداول التالية.

جدول (4-2): معاملات ارتباط بيرسون

الأداء الإداري للجمعية		الأداء المالى للجمعية		رضا المتقاعدين عن خدمات الجمعية		المميزات المقدمة للأعضاء وجذب أعضاء جدد	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.758	1	**0.811	1	**0.838	1	**0.838
2	**0.779	2	**0.799	2	**0.825	2	**0.825
3	**0.678	3	**0.815	3	**0.822	3	**0.822
4	**0.783	4	**0.732	4	**0.738	4	**0.738
5	**0.744	5	**0.780	5	**0.816	5	**0.816
6	**0.627	6	**0.647				
7	**0.753						
8	**0.764						

** دال عند مستوى (0.01) المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائى (SPSS.VR(29.1

تابع جدول رقم (4-2) معاملات ارتباط بيرسون

الانتماء للجمعية		التطوير الإداري والاستثماري	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.839	1	**0.851
2	**0.828	2	**0.749
3	**0.813	3	**0.835
4	**0.775	4	**0.736
5	**0.819	5	**0.785

**** دال عند مستوى (0.01)** المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائى (SPSS.VR(29.1

- **تفسير نتائج صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة**

تشير نتائج جدول (4-2) الخاص بمعاملات ارتباط بيرسون إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) بين جميع فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحاور التي تنتمي إليها، وهو ما يُعد مؤشرًا إحصائيًا مهمًا على تمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي. ويُقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق فقرات الأداة في قياس البعد أو المفهوم الذي صُممت لقياسه، بحيث تكون الفقرات مترابطة فيما بينها وممثلة للمتغير محل الدراسة بصورة دقيقة (Hair et al., 2019)

وقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط الخاصة بمحور الأداء الإداري للجمعية تراوحت بين (0.627 – 0.783)، وهي قيم موجبة ودالة إحصائيًا، مما يدل على وجود درجة مرتفعة من التجانس بين فقرات المحور وقدرتها على قياس مفهوم الأداء الإداري بصورة متسقة. كما تراوحت معاملات الارتباط الخاصة بمحور الأداء المالي للجمعية بين (0.647 – 0.815)، وهي قيم تعكس قوة العلاقة بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور، مما يؤكد صلاحية الفقرات لقياس أبعاد الأداء المالي المستهدفة.

وفيما يتعلق بمحور رضا المتقاعدين عن خدمات الجمعية، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.738 – 0.838)، وهي معاملات مرتفعة تشير إلى قوة الاتساق الداخلي بين الفقرات، وقدرتها على تمثيل مفهوم الرضا بصورة متجانسة. كما سجل محور المميزات المقدمة للأعضاء وجذب أعضاء جدد معاملات ارتباط تراوحت بين (0.738 – 0.838)، مما يؤكد وجود ترابط قوي بين الفقرات والمفهوم الذي تقيسه، ويعزز من دقة القياس وموثوقية النتائج.

أما محور الالتزام للجمعية فقد أظهر معاملات ارتباط تراوحت بين (0.736 – 0.851)، وهي من أعلى القيم المسجلة بين محاور الدراسة، الأمر الذي يعكس قوة البناء الداخلي للمحور وارتفاع مستوى تجانس فقراته. كما أظهرت نتائج محور التطوير الإداري والاستثماري معاملات ارتباط تراوحت بين (0.775 – 0.839)، وهي قيم مرتفعة تؤكد تمتع المحور بدرجة عالية من الصدق الداخلي والقدرة على قياس أبعاده بصورة دقيقة.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه كل من (Hair et al.,2019; Sekaran& Bougie,2020)، من أن معاملات الارتباط التي تزيد على (0.30) وتكون دالة إحصائيًا تعد مؤشرًا مقبولًا على صدق الاتساق الداخلي، بينما تشير القيم التي تتجاوز (0.60) إلى مستوى مرتفع من التجانس بين الفقرات. كما تتوافق النتائج الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث أكدت أهمية ارتباط الفقرات بمحاورها ارتباطًا موجبًا ودالًا إحصائيًا باعتباره دليلًا على صلاحية الأداة للتطبيق الميداني (العساف، 2021؛ Creswell & Creswell, 2018).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن جميع فقرات الاستبانة تتمتع بدرجات مرتفعة من الاتساق الداخلي، وأن معاملات الارتباط المحسوبة جاءت ضمن الحدود المقبولة علميًا وإحصائيًا، مما يوفر دليلًا قويًا على صدق أداة الدراسة وصلاحيتها لقياس متغيرات البحث، ويعزز الثقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال تطبيقها على عينة الدراسة.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يُشير هذا الجزء إلى قياس ثبات أداة الدراسة، حيث قام الباحث بالتحقق من مدى اتساق إجابات أفراد العينة واستقرارها من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، وهو من أكثر الأساليب شيوعاً لقياس الثبات الداخلي للأداة؛ إذ يعكس مدى تجانس الفقرات التي تقيس نفس البُعد. ويعني ارتفاع قيمة معامل الثبات اقتراب إجابات المبحوثين من بعضها البعض عند إعادة التطبيق، مما يدل على أن الأداة تعطي نتائج مستقرة ويمكن الاعتماد عليها. وقد تم عرض نتائج معامل الثبات لأبعاد أداة الدراسة في الجدول المشار إليه، والذي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل محور، بما يؤكد أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة إلى عالية من الثبات، وبالتالي فهي صالحة للاستخدام في التحليل وتحقيق أهداف الدراسة.

جدول (4-3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول " الأداء الإداري للجمعية "	8	0.948
المحور الثاني " الأداء المالى للجمعية "	6	0.952
المحور الثالث" رضا المتقاعدين عن خدمات الجمعية"	5	0.961
المحور الرابع " المميزات المقدمة للأعضاء وجذب أعضاء جدد "	5	0.982
المحور الخامس " الالتزام للجمعية "	5	0.955
المحور السادس " التطوير الإداري والاستثماري "	5	0.942
الثبات الكلى	**34**	0.986

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائى SPSS.VR(29.1)

يُعد الثبات (Reliability) من الخصائص السيكومترية الأساسية التي ينبغي توافرها في أدوات القياس، ويشير إلى مدى اتساق الأداة واستقرار نتائجها عند تطبيقها في ظروف متشابهة، بحيث تعطي نتائج متقاربة عند إعادة تطبيقها على الأفراد أنفسهم أو على عينات مماثلة. ويُسهم التحقق من الثبات في تعزيز الثقة بالبيانات المستخلصة من الأداة، ويُعد مؤشرًا على دقة القياس وإمكانية الاعتماد على النتائج في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها البحثية (Hair et al., 2019 ؛ Sekaran & Bougie, 2020)

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach’s Alpha) ، الذي يُعد من أكثر المؤشرات الإحصائية شيوعًا في الدراسات الإدارية والاجتماعية لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس. ويشير ارتفاع

قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى ارتفاع درجة التجانس بين الفقرات التي تقيس البعد نفسه، مما يعكس جودة الأداة وقدرتها على إنتاج نتائج مستقرة وموثوقة (Field, 2018 ؛ Cronbach, 1951)

وتوضح نتائج جدول (4-3) أن جميع محاور الدراسة حققت معاملات ثبات مرتفعة جدًا، حيث تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين (0.942 – 0.982)، وهي قيم تتجاوز بدرجة كبيرة الحد الأدنى المقبول إحصائيًا والبالغ (0.70)، بل وتفوق المستوى الذي يُصنف على أنه ثبات مرتفع جدًا وفقًا للمعايير المنهجية المعتمدة في البحوث السلوكية والإدارية. (Hair et al., 2019).

فقد بلغ معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالأداء الإداري للجمعية (0.948)، مما يدل على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين فقرات المحور وقدرتها على قياس مفهوم الأداء الإداري بصورة دقيقة ومتجانسة. كما سجل المحور الثاني المتعلق بالأداء المالي للجمعية معامل ثبات بلغ (0.952)، وهو ما يعكس تجانسًا مرتفعًا بين الفقرات المستخدمة في قياس هذا المتغير.

أما المحور الثالث الخاص برضا المتقاعدين عن خدمات الجمعية فقد حقق معامل ثبات بلغ (0.961)، وهي قيمة تشير إلى مستوى ممتاز من الثبات الداخلي، وتؤكد أن فقرات المحور تقيس مفهوم الرضا بدرجة عالية من الاتساق. كما سجل المحور الرابع المتعلق بالمميزات المقدمة للأعضاء وجذب أعضاء جدد أعلى قيمة ثبات بين محاور الدراسة بلغت (0.982)، وهو ما يعكس قوة الترابط بين الفقرات وارتفاع مستوى الاعتمادية في قياس هذا البعد.

وفيما يتعلق بمحور الانتماء للجمعية، فقد بلغ معامل الثبات (0.955)، وهي قيمة مرتفعة تؤكد اتساق الفقرات وقدرتها على قياس مفهوم الانتماء المؤسسي بصورة موثوقة. كما سجل محور التطوير الإداري والاستثماري معامل ثبات بلغ (0.942)، وهو مؤشر قوي على تجانس الفقرات وصلاحيتها لقياس الجوانب المرتبطة بالتطوير الإداري والاستثماري.

وعلى مستوى الأداة ككل، بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستبانة (0.986) لعدد (34) عبارة، وهي قيمة مرتفعة للغاية تعكس درجة استثنائية من الثبات والاعتمادية. وتشير هذه النتيجة إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وأن الفقرات المستخدمة مترابطة بصورة قوية في قياس متغيرات الدراسة المختلفة.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه كل من (Field, 2018; Hair et al., 2019). من أن قيم ألفا كرونباخ التي تتجاوز (0.90) تعكس مستوى ممتازًا من الثبات، وتدل على إمكانية الاعتماد على الأداة في الدراسات العلمية. كما تتوافق مع العديد من الدراسات السابقة في مجالات الإدارة والمنظمات غير الربحية التي استخدمت معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أدواتها البحثية، وأشارت إلى أن ارتفاع معاملات الثبات يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتفسير والاستفادة منها في بناء التوصيات واتخاذ القرارات (العساف، 2021 ؛ Creswell & Creswell, 2018)

وبشكل عام، بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.986) لعدد (34) عبارة، وهي قيمة مرتفعة جدًا تعكس تمتع الاستبيان بدرجة ممتازة من الثبات والاعتمادية، مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني وإمكانية الوثوق بنتائج الدراسة وتحليلها الإحصائي باستخدام برنامج .IBM SPSS Statistics. وقادرة على توفير بيانات موثوقة يمكن الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، الأمر الذي يعزز من القوة المنهجية للدراسة ويدعم موثوقية نتائجها واستنتاجاتها

4-4 نتائج التحليل الوصفي لمحاور الدراسة ومناقشتها

تلعب الإحصاءات الوصفية دورًا أساسيًا في البحوث العلمية، إذ تُوفر ملخصًا واضحًا وموجزًا لأهم خصائص متغيرات الدراسة. ومن خلال عرض مقاييس مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، يتمكن الباحث من فهم النزعة المركزية ومدى تشتت الاستجابات، إضافةً إلى تحديد القيم الشاذة المحتملة واكتشاف الأنماط أو التناقضات في البيانات. تُعد هذه الخطوة التمهيدية أساسية لضمان جودة البيانات وتوجيه التحليلات الإحصائية اللاحقة، إذ تقدم تصورًا عامًا عن سلوك المتغيرات عبر العينة. كما تسهم الإحصاءات الوصفية في تمكين القارئ من استيعاب الاتجاهات العامة للبيانات دون الحاجة إلى تفسير معقد، مما يجعلها أداةً ضرورية لتحقيق الشفافية والدقة في عرض النتائج.

– التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات المحور الأول " الأداء الإداري للجمعية "

بهدف التعرف على مستوى الأداء الإداري للجمعية من وجهة نظر المتقاعدين (أفراد العينة)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور وفقًا لقيم المتوسطات الحسابية؛ وذلك لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة والتعرف على العبارات الأعلى والأدنى تقييمًا. ويتكون هذا المحور من ثماني عبارات تقيس مجموعة من الجوانب المرتبطة بالأداء الإداري، تشمل وضوح الإجراءات وتنظيمها، وجودة التخطيط للأنشطة، وعدالة توزيع المهام والمسؤوليات، ووضوح معايير اتخاذ القرارات، وفاعلية قنوات التواصل مع المتقاعدين، والاستجابة لمقترحات الأعضاء وشكاواهم، ومستوى الشفافية والمساءلة. ويوضح الجدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور.

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "الأداء الإداري"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتسم إجراءات الجمعية بالوضوح	**3.01**	1.448
2	تتسم إجراءات الجمعية بالتنظيم	**3.02**	1.398
3	تقوم إدارة الجمعية بالتخطيط الجيد للأنشطة	**2.96**	1.403
4	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بعدالة	**2.94**	1.378

5	تستند قرارات الجمعية الى معايير واضحة ومعلنة	**2.97**	1.372
6	توجد قنوات تواصل فعّالة مع المتقاعدين	**2.91**	1.505
7	تستجيب إدارة الجمعية لمقترحات وشكاوى الأعضاء	**2.96**	1.390
8	تتسم الإدارة بالشفافية والمساءلة	**2.90**	1.306

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.VR(29.1)

تشير نتائج التحليل الإحصائي للمحور الأول المتعلق بالأداء الإداري لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تراوحت بين (2.90 – 3.02)، وهي قيم تعكس مستوى متوسطًا من رضا أفراد العينة عن الأداء الإداري للجمعية. ويُفهم من ذلك أن المبحوثين ينظرون إلى الممارسات الإدارية للجمعية على أنها مقبولة إلى حدٍّ ما، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين لتحقيق مستويات أعلى من الرضا.

وقد جاءت عبارة "تتسم إجراءات الجمعية بالتنظيم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.02)، تلتها عبارة "تتسم إجراءات الجمعية بالوضوح" بمتوسط حسابي بلغ (3.01)، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة لوجود درجة مقبولة من التنظيم الإداري ووضوح الإجراءات داخل الجمعية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من Daft (2016) و Robbins and Coulter (2018) من أن وضوح الإجراءات والتنظيم الإداري يمثلان من أهم مؤشرات كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات غير الربحية، ويسهمان في تعزيز ثقة المستفيدين وتحسين مستوى رضاهم.

في المقابل، جاءت عبارة "تتسم الإدارة بالشفافية والمساءلة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.90)، كما حصلت عبارة "توجد قنوات تواصل فعالة مع المتقاعدين" على متوسط حسابي بلغ (2.91)، وهو ما يشير إلى وجود قصور نسبي في جوانب الشفافية والتواصل المؤسسي من وجهة نظر أفراد العينة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التحديات الإدارية التي تواجه الجمعية، والتي تمثلت في محدودية الموارد المالية وضعف الإمكانات التنظيمية، الأمر الذي قد يؤثر على مستوى التواصل مع الأعضاء وإشراكهم في الاطلاع على القرارات والأنشطة المختلفة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة التي أكدت أن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية في بعض الجمعيات الأهلية ينعكس سلبًا على ثقة الأعضاء ودرجة رضاهم عن الأداء المؤسسي. كما تتفق مع نتائج دراسة (Mott (2018)) التي أوضحت أن انخفاض مستوى الشفافية والإفصاح الإداري يؤدي إلى تراجع ثقة المستفيدين والمتطوعين في المنظمات غير الربحية، ويؤثر على درجة انتمائهم واستمرارهم في دعم تلك المؤسسات.

كذلك أظهرت النتائج أن العبارات المرتبطة بالتخطيط للأنشطة، وتوزيع المهام والمسؤوليات، والاستجابة لمقترحات وشكاوى الأعضاء، قد حققت متوسطات تراوحت بين (2.94 – 2.97)، وهو ما يعكس وجود مستوى متوسط من الرضا

عن الممارسات الإدارية المتعلقة بالتخطيط والمشاركة التنظيمية. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة Vecina Jiménez et al. (2010) التي توصلت إلى أن كفاءة التنظيم الداخلي، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، والاستجابة لملاحظات الأعضاء، تعد من العوامل المؤثرة في رضا المستفيدين واستمرار ارتباطهم بالمنظمات غير الربحية.

وبصورة عامة، تشير نتائج هذا المحور إلى أن الأداء الإداري للجمعية يُقيَّم من قبل أفراد العينة بمستوى متوسط، حيث توجد مؤشرات إيجابية تتعلق بتنظيم الإجراءات ووضوحها، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة، وتطوير قنوات التواصل مع الأعضاء، وتوسيع مشاركتهم في صنع القرار. وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن نجاح الجمعيات الأهلية واستدامتها يرتبط بمدى فاعلية الأداء الإداري ودرجة التزامها بمبادئ الحوكمة والشفافية والتواصل المؤسسي الفعال (Daft, 2016.؛ Bryson, 2018؛ Worth, 2019)

– التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات المحور الثاني " الأداء المالي للجمعية "

ويهدف التعرف على مستوى الأداء المالي للجمعية من وجهة نظر المتقاعدين (أفراد العينة)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور وفقًا لقيم المتوسطات الحسابية؛ وذلك لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة والتعرف على العبارات الأعلى والأدنى تقييمًا. ويتكون هذا المحور من ست عبارات تقيس كفاءة استخدام الموارد المالية، وشفافية عرض المعلومات المالية، وتقديم المنفعة المالية للمحتاجين من الأعضاء، وتنوع مصادر التمويل، وإدارة المصروفات وفق أولويات واضحة، ومدى إسهام الأداء المالي في استدامة أنشطة الجمعية. ويوضح الجدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور.

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور " الأداء المالى للجمعية "

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تستخدم الجمعية مواردها المالية بكفاءة	**2.96**	1.306
2	توجد شفافية في عرض المعلومات المالية	**2.90**	1.323
3	تصرف الجمعية منفعة مالية للمحتاجين من الأعضاء	**2.94**	1.378
4	تمتلك الجمعية مصادر تمويل متنوعة	**2.97**	1.372
5	تُدار المصروفات وفق أولويات واضحة	**2.91**	1.505
6	يسهم الأداء المالي في استدامة أنشطة الجمعية	**2.96**	1.390

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائى SPSS.VR(29.1)

تشير نتائج التحليل الإحصائي للمحور الثاني المتعلق بالأداء المالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تراوحت بين (2.90 – 2.97)، وهي قيم تعكس مستوى متوسطًا من رضا أفراد العينة عن الأداء

المالي للجمعية. وتدل هذه النتيجة على أن المتقاعدين ينظرون إلى الأداء المالي للجمعية بوصفه مقبولًا بدرجة متوسطة، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير بما يحقق مستويات أعلى من الكفاءة والاستدامة المالية.

وقد جاءت عبارة «تمتلك الجمعية مصادر تمويل متنوعة» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.97)، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة لوجود جهود تبذلها الجمعية في تنويع مواردها المالية وعدم الاعتماد على مصدر تمويل واحد. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أهمية تنويع مصادر التمويل كأحد متطلبات الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية، حيث تؤكد الأدبيات الإدارية والمالية أن تنوع مصادر الدخل يسهم في تقليل المخاطر المالية وتعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها (Worth, 2019.؛ Brigham & Houston, 2019)

كما حصلت عبارتا «تستخدم الجمعية مواردها المالية بكفاءة» و«يسهم الأداء المالي في استدامة أنشطة الجمعية» على متوسط حسابي بلغ (2.96)، وهو ما يعكس وجود اتجاه إيجابي معتدل لدى أفراد العينة نحو كفاءة إدارة الموارد المالية وقدرة الجمعية على توظيف إمكاناتها المالية لدعم أنشطتها وبرامجها المختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عوض (2021) التي أكدت أن حسن إدارة الموارد المالية وترشيد الإنفاق يسهمان في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين مستوى رضا المستفيدين من خدمات الجمعيات الأهلية.

في المقابل، سجلت عبارة «توجد شفافية في عرض المعلومات المالية» أقل متوسط حسابي بلغ (2.90)، كما جاءت عبارة «تُدار المصروفات وفق أولويات واضحة» بمتوسط حسابي بلغ (2.91)، مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز ممارسات الإفصاح المالي والشفافية وتوضيح آليات الإنفاق وتوزيع الموارد أمام الأعضاء. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن محدودية التواصل المالي مع الأعضاء أو عدم إتاحة المعلومات المالية بصورة كافية قد تؤثر في مستوى الثقة والرضا تجاه الأداء المالي للجمعية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأحمدي (2022) التي أوضحت أن الشفافية المالية والإفصاح الدوري عن الموارد والمصروفات يمثلان عاملين رئيسيين في تعزيز ثقة المستفيدين ورفع مستوى رضاهم عن أداء الجمعيات الأهلية. كما تتوافق مع نتائج دراسة Mott (2018) التي أشارت إلى أن ضعف الشفافية المالية في المنظمات غير الربحية يؤدي إلى انخفاض مستوى الثقة التنظيمية ويؤثر سلبًا في درجة الولاء والانتماء المؤسسي. كذلك أكدت دراسة Smith and Jones (2020) أن الجمعيات التي تتمتع باستقرار مالي ووضوح في إدارة مواردها تحقق مستويات أعلى من الرضا والالتزام بين أعضائها.

وبصورة عامة، تعكس نتائج هذا المحور أن الأداء المالي للجمعية يُقيَّم بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة، حيث توجد مؤشرات إيجابية تتعلق بتنوع مصادر التمويل وكفاءة استخدام الموارد المالية، إلا أن هناك حاجة إلى تطوير مستوى الشفافية والإفصاح المالي، وتعزيز وضوح أولويات الإنفاق، بما يسهم في رفع مستوى الثقة لدى الأعضاء وتحقيق الاستدامة المالية للجمعية. وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الحديثة في إدارة المنظمات غير الربحية التي تؤكد أن الكفاءة المالية والشفافية والاستدامة المالية تشكل عناصر أساسية في نجاح الجمعيات الأهلية وتحقيق رضا المستفيدين عنها (Brigham & Salamon & Toepler, 2015.؛ Worth, 2019؛ Houston, 2019)

- **التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات المحور الثالث " رضا المتقاعدين عن خدمات الجمعية "**

بهدف التعرف على مستوى رضا المتقاعدين عن خدمات الجمعية من وجهة نظر أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور وفقًا لقيم المتوسطات الحسابية؛ وذلك لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة والتعرف على العبارات الأعلى والأدنى تقييمًا. ويتكون هذا المحور من خمس عبارات تقيس مستوى الرضا العام عن خدمات الجمعية، ومدى تلبيتها لاحتياجات المتقاعدين، وتوافق الأنشطة المقدمة مع توقعاتهم، وإسهام الجمعية في تحسين جودة حياتهم، ومستوى الثقة تجاه الجمعية. ويوضح الجدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور.

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور " رضا المتقاعدين عن خدمات الجمعية "

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر بالرضا عن خدمات الجمعية	**2.94**	1.378
2	تلبي خدمات الجمعية احتياجاتي كمتقاعد	**2.97**	1.372
3	تتناسب الأنشطة المقدمة مع توقعاتي	**2.91**	1.505
4	تسهم الجمعية في تحسين جودة حياتي	**2.96**	1.390
5	أشعر بالثقة تجاه الجمعية	**2.94**	1.378

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.VR(29.1)

تشير نتائج التحليل الإحصائي للمحور الثالث المتعلق برضا المتقاعدين عن خدمات جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تراوحت بين (2.91 – 2.97)، وهي قيم تعكس مستوى متوسطًا من رضا أفراد العينة عن الخدمات التي تقدمها الجمعية. وتدل هذه النتيجة على أن الخدمات المقدمة تحقق قدرًا مقبولًا من احتياجات المتقاعدين، إلا أنها لم تصل إلى المستوى الذي يحقق رضا مرتفعًا أو يتجاوز توقعات المستفيدين بصورة واضحة.

وقد جاءت عبارة «تلبي خدمات الجمعية احتياجاتي كمتقاعد» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.97)، مما يشير إلى وجود درجة من القناعة لدى أفراد العينة بقدرة الجمعية على تلبية جزء من احتياجاتهم الأساسية. كما حصلت عبارة «تسهم الجمعية في تحسين جودة حياتي» على متوسط حسابي بلغ (2.96)، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا نسبيًا للدور الاجتماعي والخدمي الذي تقوم به الجمعية في دعم المتقاعدين وتحسين أوضاعهم المعيشية والاجتماعية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Oliver (1997) من أن رضا المستفيدين يتشكل من خلال مقارنة الخدمات المقدمة بتوقعاتهم ومدى إسهام تلك الخدمات في تحقيق منافع ملموسة لهم.

كما سجلت عبارتا «أشعر بالرضا عن خدمات الجمعية» و«أشعر بالثقة تجاه الجمعية» متوسطًا حسابيًا بلغ (2.94)، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الرضا والثقة المؤسسية لدى المتقاعدين. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء محدودية الإمكانات المالية والإدارية التي تواجه الجمعية، والتي قد تؤثر على حجم الخدمات والمزايا التي يمكن تقديمها للأعضاء، وبالتالي تنعكس على مستوى الرضا والثقة لديهم.

في المقابل، جاءت عبارة «تتناسب الأنشطة المقدمة مع توقعاتي» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.91)، وهو ما يشير إلى وجود فجوة نسبية بين توقعات المتقاعدين وبين الأنشطة والخدمات الفعلية التي تقدمها الجمعية. وقد يعزى ذلك إلى تنوع احتياجات المتقاعدين واختلاف توقعاتهم، أو إلى محدودية البرامج والأنشطة المتاحة مقارنة بما يأمل الأعضاء الحصول عليه من الجمعية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Hawash and Khalil (2017) التي أكدت أن رضا المتقاعدين يرتبط بمدى قدرتهم على الاستفادة من البرامج والخدمات التي تلبي احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية والنفسية. كما تتفق مع نتائج دراسة Nemati-Vakilabad et al. (2023) التي أشارت إلى أن مستوى الرفاه الاجتماعي والرضا لدى المتقاعدين يتأثر بمدى توفر الأنشطة والبرامج التي تستجيب لاحتياجاتهم وتوقعاتهم المختلفة. كذلك تتوافق مع دراسة الأحمدي (2022) التي أوضحت أن رضا المستفيدين في الجمعيات الأهلية يرتفع كلما زادت جودة الخدمات المقدمة وارتبطت بشكل مباشر باحتياجات الفئات المستهدفة.

ومن جانب آخر، تؤكد النتائج الحالية ما توصلت إليه دراسة Vecina et al. (2010) التي أشارت إلى أن رضا المستفيدين عن الخدمات والتنظيم داخل المؤسسات غير الربحية يُعد عاملًا أساسيًا في تعزيز الثقة والانتماء والاستمرار في الارتباط بالمؤسسة. كما تتفق مع ما طرحه Kotler and Keller (2016) من أن رضا المستفيدين يتأثر بدرجة توافق الأداء الفعلي للخدمة مع التوقعات المسبقة للمستفيدين.

وبوجه عام، تشير نتائج هذا المحور إلى أن مستوى رضا المتقاعدين عن خدمات الجمعية جاء بدرجة متوسطة، مما يعكس نجاحًا نسبيًا للجمعية في تلبية احتياجات أعضائها وتحسين جودة حياتهم، إلا أن النتائج تكشف في الوقت نفسه عن حاجة الجمعية إلى تطوير برامجها وأنشطتها بصورة أكبر، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة بما يتوافق مع توقعات المتقاعدين، الأمر الذي من شأنه رفع مستويات الرضا والثقة وتعزيز استمرارية العضوية والمشاركة في أنشطة الجمعية.

- **التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات المحور الرابع " توفير المميزات للأعضاء وجذب أعضاء جدد"**

بهدف التعرف على مستوى تقييم أفراد العينة للمميزات المقدمة لأعضاء الجمعية ومدى إسهامها في جذب أعضاء جدد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور وفقًا لقيم المتوسطات الحسابية؛ وذلك لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة والتعرف على العبارات الأعلى والأدنى تقييمًا. ويتكون هذا المحور من خمس عبارات

تقيس نوعية المميزات المقدمة للأعضاء، ومدى تشجيعها على الاستمرار في العضوية، وإسهامها في جذب متقاعدين جدد، ووضوح العلاقة بين العضوية والمزايا، واستعداد الأعضاء للتوصية للآخرين بالانضمام إلى الجمعية. ويوضح الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور.

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور " توفير المميزات للأعضاء وجذب أعضاء جدد "

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقدم الجمعية مميزات نوعية لأعضائها	**2.94**	1.378
2	المميزات المقدمة تشجع على الاستمرار بالعضوية	**2.90**	1.372
3	تسهم هذه المميزات في جذب متقاعدين جدد	**2.91**	1.505
4	توجد علاقة واضحة بين العضوية والمزايا	**2.95**	1.390
5	أوصي الآخرين بالانضمام للجمعية	**2.92**	1.306

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائى SPSS.VR(29.1)

تشير نتائج التحليل الإحصائي للمحور الرابع المتعلق بالمميزات المقدمة لأعضاء جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة ومدى إسهامها في جذب أعضاء جدد إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تراوحت بين (2.90 – 2.95)، وهي قيم تعكس مستوى متوسطًا من رضا أفراد العينة عن المزايا التي تقدمها الجمعية ومدى فاعليتها في تعزيز العضوية واستقطاب أعضاء جدد. وتدل هذه النتيجة على أن المزايا الحالية تحقق درجة مقبولة من رضا الأعضاء، إلا أنها لا تزال دون المستوى المأمول لتحقيق أثر قوي في استقطاب المتقاعدين وتحفيزهم على الانضمام للجمعية أو الاستمرار في عضويتها.

وقد جاءت عبارة «توجد علاقة واضحة بين العضوية والمزايا» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.95)، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة لوجود ارتباط بين الحصول على بعض المنافع وبين الانتماء للجمعية. وتعكس هذه النتيجة أهمية ربط الخدمات والمزايا بالعضوية بوصفها أداة لتعزيز الانتماء المؤسسي وتحفيز المتقاعدين على المشاركة الفاعلة في أنشطة الجمعية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Worth (2019) من أن تقديم قيمة مضافة للأعضاء يُعد من أهم العوامل المؤثرة في استدامة العضوية واستمرار دعم المستفيدين للمنظمات غير الربحية.

كما جاءت عبارة «تقدم الجمعية مميزات نوعية لأعضائها» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.94)، مما يعكس وجود رضا نسبي لدى أفراد العينة تجاه طبيعة المزايا المقدمة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجمعية تقدم بعض الخدمات والبرامج التي تحقق منفعة للأعضاء، إلا أن حجم هذه المزايا أو تنوعها قد لا يزال محدودًا مقارنة بتطلعات المتقاعدين واحتياجاتهم المتزايدة.

في المقابل، سجلت عبارة «المميزات المقدمة تشجع على الاستمرار بالعضوية» أقل متوسط حسابي بلغ (2.90)، كما حصلت عبارة «تسهم هذه المميزات في جذب متقاعدين جدد» على متوسط حسابي بلغ (2.91)، وهو ما يشير إلى أن المزايا الحالية لا تُعد كافية من وجهة نظر أفراد العينة لتحقيق أثر قوي في تعزيز الاستمرار بالعضوية أو استقطاب أعضاء جدد. وقد يعزى ذلك إلى محدودية الموارد المالية المتاحة للجمعية أو عدم وجود مزايا تنافسية تميز العضوية وتجعلها أكثر جاذبية للمتقاعدين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Chen (2025) التي أكدت أن قدرة المنظمات غير الربحية على توفير مزايا وخدمات متنوعة ترتبط ارتباطًا مباشرًا بمواردها المالية وإمكاناتها التنظيمية، وأن ضعف الموارد يؤدي إلى محدودية المنافع المقدمة للأعضاء وانخفاض قدرتها على جذب المستفيدين الجدد. كما تتفق مع دراسة Hawash and Khalil (2017) التي أوضحت أن رضا المتقاعدين وارتباطهم بالمؤسسات الداعمة لهم يزداد كلما شعروا بأن الخدمات والمنافع المقدمة تلبي احتياجاتهم الفعلية وتحقق لهم قيمة مضافة.

كذلك تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Vecina et al. (2010) التي أشارت إلى أن شعور الأعضاء أو المستفيدين بوجود فوائد حقيقية من ارتباطهم بالمؤسسة يعزز رغبتهم في الاستمرار والمشاركة، ويرفع مستوى الولاء والانتماء المؤسسي. كما أكد Kotler and Keller (2016) أن القيمة المدركة للخدمة أو الميزة المقدمة تمثل أحد أهم المحددات المؤثرة في قرار الانضمام والاستمرار لدى المستفيدين.

وبصورة عامة، تشير نتائج هذا المحور إلى أن المزايا المقدمة لأعضاء الجمعية تُقيَّم بدرجة متوسطة، وأنها تحقق مستوى مقبولًا من المنفعة للأعضاء الحاليين، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتنوع والارتباط المباشر باحتياجات المتقاعدين. كما تكشف النتائج عن أهمية تبني برامج ومبادرات أكثر جاذبية وربطها بالعضوية بصورة واضحة، بما يسهم في تعزيز استقطاب أعضاء جدد ورفع معدلات الاستمرار في العضوية، الأمر الذي سينعكس إيجابًا على الاستدامة المالية والتنظيمية للجمعية وتحقيق أهدافها المجتمعية.

– التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات المحور الخامس " الالتزام بالعضوية"

بهدف التعرف على مستوى انتماء المتقاعدين والتزامهم بعضوية الجمعية من وجهة نظر أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور وفقًا لقيم المتوسطات الحسابية؛ وذلك لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة والتعرف على العبارات الأعلى والأدنى تقييمًا. ويتكون هذا المحور من خمس عبارات تقيس الحرص على استمرار العضوية في الجمعية، والمشاركة المنتظمة في أنشطتها، والشعور بالانتماء إليها، والمساهمة في دعم أنشطتها، وإدراك القيمة الحقيقية للعضوية. ويوضح الجدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور.

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور " الالتزام بالعضوية "

م	العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري
1	أحرص على عضويتي في الجمعية	**3.15**	1.378
2	أشارك في أنشطة الجمعية بانتظام	**3.00**	1.372
3	أشعر بالانتماء للجمعية	**3.09**	1.505
4	أساهم في دعم أنشطة الجمعية عامة	**3.08**	1.391
5	أرى أن العضوية ذات قيمة حقيقية	**2.98**	1.344

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائى SPSS.VR(29.1)

تشير نتائج التحليل الإحصائي للمحور الخامس المتعلق بالانتماء إلى جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تراوحت بين (2.98–3.15)، وهي من أعلى المتوسطات مقارنة ببقية المحاور، مما يعكس مستوى متوسطًا يميل إلى الارتفاع من الانتماء والارتباط المؤسسي لدى أفراد العينة. وقد جاءت عبارة «أحرص على عضويتي في الجمعية» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.15)، مما يدل على تمسك الأعضاء بعضويتهم وإدراكهم لأهمية الدور الذي تؤديه الجمعية في خدمة المتقاعدين. كما حصلت عبارتا «أشعر بالانتماء للجمعية» و«أساهم في دعم أنشطة الجمعية عامة» على متوسطين حسابيين بلغَا (3.09) و(3.08) على التوالي، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط نفسي واجتماعي إيجابي بين الأعضاء والجمعية ورغبة في دعم أنشطتها وتحقيق أهدافها.

في المقابل، جاءت عبارة «أرى أن العضوية ذات قيمة حقيقية» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.98)، مما قد يعكس حاجة بعض الأعضاء إلى مزيد من المزايا والخدمات التي تعزز القيمة المدركة للعضوية. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة Vecina et al. (2010) التي أكدت أن الشعور بالانتماء للمؤسسات غير الربحية يسهم في تعزيز المشاركة والاستمرار، كما تتوافق مع دراسة Hawash and Khalil (2017) التي أشارت إلى ارتباط شعور المتقاعدين بالانتماء بمدى استفادتهم من الخدمات المقدمة لهم. وبوجه عام، تشير النتائج إلى نجاح الجمعية بدرجة متوسطة إلى جيدة في تعزيز الانتماء لدى أعضائها، مع الحاجة إلى تطوير المزايا والخدمات بما يسهم في رفع مستويات الولاء والالتزام المؤسسي بصورة أكبر.

- **التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات المحور السادس " التطوير الإدارى والأستثمارى "**

بهدف التعرف على مستوى التطوير الإداري والاستثماري في الجمعية من وجهة نظر المتقاعدين (أفراد العينة)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور وفقًا لقيم المتوسطات الحسابية؛ وذلك لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة والتعرف على العبارات الأعلى والأدنى تقييمًا. ويتكون هذا المحور من خمس عبارات تقيس

سعي الجمعية إلى تطوير أنظمتها الإدارية، واهتمامها بتنمية مهارات العاملين، وتطوير مصادر الدخل والاستثمارات، وأثر التطوير الاستثماري في تحسين الأداء المالي، وإسهام التطوير الإداري في تعزيز استدامة الجمعية. ويوضح الجدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحور.

جدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور " التطوير الإدارى والأستثمارى "

م	العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري
1	تسعى الجمعية لتطوير أنظمتها الإدارية	**3.02**	1.378
2	تهتم الجمعية بتنمية مهارات العاملين	**2.97**	1.372
3	تطور الجمعية مصادر دخلها واستثماراتها	**2.91**	1.505
4	يؤثر التطوير الاستثماري للجمعية في تحسين الأداء المالي للجمعية	**2.96**	1.390
5	يعزز التطوير الاداري للجمعية استدامة الجمعية	**2.93**	1.306

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائى SPSS.VR(29.1)

تشير نتائج التحليل الإحصائي للمحور السادس المتعلق بالتطوير الإداري والاستثماري في جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تراوحت بين (2.91 – 3.02)، وهي قيم تعكس مستوى متوسطًا من إدراك أفراد العينة لجهود الجمعية في مجالي التطوير الإداري والاستثماري. وتدل هذه النتيجة على أن الجمعية تبذل جهودًا ملموسة نحو تحسين أدائها الإداري وتعزيز قدراتها الاستثمارية، إلا أن هذه الجهود لم تصل بعد إلى المستوى الذي يحقق رضا مرتفعًا لدى المتقاعدين أو ينعكس بصورة واضحة على تحقيق الاستدامة المؤسسية المنشودة.

وقد جاءت عبارة «تسعى الجمعية لتطوير أنظمتها الإدارية» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.02)، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة لوجود اهتمام نسبي من قبل الجمعية بتحديث أنظمتها الإدارية وتحسين إجراءات العمل التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Daft (2016) و Robbins and Coulter (2018) من أن التطوير الإداري المستمر يمثل أحد المتطلبات الأساسية لتحسين كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق أهدافها بفاعلية.

كما جاءت عبارة «تهتم الجمعية بتنمية مهارات العاملين» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.97)، وهو ما يعكس وجود توجه إيجابي نحو تطوير الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم عناصر النجاح المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Bryson (2018) التي أكدت أن الاستثمار في تنمية الكوادر البشرية ينعكس إيجابًا على جودة الأداء المؤسسي وكفاءة تقديم الخدمات في المنظمات غير الربحية.

في المقابل، حصلت عبارة «يؤثر التطوير الاستثماري للجمعية في تحسين الأداء المالي للجمعية» على متوسط حسابي بلغ (2.96)، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية الاستثمار في تعزيز الموارد المالية وتحقيق الاستدامة الاقتصادية. وتنسجم هذه النتيجة مع ما أكدته الأدبيات المالية الحديثة التي ترى أن تطوير الاستثمارات وتنويع مصادر الدخل يمثلان من أهم الأدوات الداعمة للاستقرار المالي واستمرارية المنظمات غير الربحية (Worth, ؛ Brigham & Houston, 2019 .2019). أما عبارة «يعزز التطوير الإداري للجمعية استدامة الجمعية» فقد سجلت متوسطًا حسابيًا بلغ (2.93)، وهو ما يشير إلى وجود قناعة لدى أفراد العينة بوجود علاقة إيجابية بين التطوير الإداري والاستدامة المؤسسية، وإن كانت هذه القناعة لا تزال عند مستوى متوسط. ويمكن تفسير ذلك بأن نتائج التطوير الإداري تحتاج إلى فترة زمنية أطول حتى يلمس الأعضاء آثارها بصورة مباشرة على أداء الجمعية وخدماتها.

في حين جاءت عبارة «تطور الجمعية مصادر دخلها واستثماراتها» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.91)، مما يعكس أن أفراد العينة لا يرون أن الجمعية حققت تقدمًا كبيرًا في مجال تنمية الاستثمارات وتوسيع مصادر التمويل. وقد يعزى ذلك إلى محدودية الموارد المالية المتاحة للجمعية أو ضعف الفرص الاستثمارية التي تم استغلالها خلال الفترة الماضية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Chen (2025) التي أوضحت أن قدرة المنظمات غير الربحية على التوسع في استثماراتها وتنويع مواردها المالية تتأثر بحجم مواردها الحالية وكفاءة إدارتها المالية والتنظيمية.

وتتوافق النتائج الحالية أيضًا مع ما توصلت إليه دراسة الخالدي (2021)، التي أكدت أهمية الحوكمة في تعزيز فاعلية القطاع غير الربحي وتجويد العمل المؤسسي، وضرورة ترسيخ ممارسات الحوكمة بوصفها جزءًا من الثقافة التنظيمية للجمعيات الأهلية، بما يسهم في تطوير أدائها وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة Salamon and Toepler (2015)، التي أبرزت أهمية بناء قدرات المنظمات غير الربحية وتطوير هياكلها التنظيمية والبحث عن مصادر متنوعة ومستدامة للموارد، بما يعزز قدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها المجتمعية.

وبوجه عام، تشير نتائج هذا المحور إلى أن جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة تبذل جهودًا مقبولة في مجال التطوير الإداري والاستثماري، إلا أن هذه الجهود ما زالت بحاجة إلى مزيد من التفعيل والتوسع، خاصة فيما يتعلق بتنمية الاستثمارات واستحداث مصادر دخل مستدامة. كما تؤكد النتائج أهمية تعزيز برامج التطوير الإداري وبناء القدرات البشرية وربطها باستراتيجيات استثمارية واضحة تسهم في تحسين الأداء المالي وتحقيق الاستدامة المؤسسية للجمعية على المدى الطويل.

5-4 اختبار فروض الدراسة

بعد الانتهاء من تحليل البيانات الوصفية، والتحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة من حيث الصدق والثبات، انتقل الباحث إلى مرحلة اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية

الاستدلالية الملائمة لطبيعة البيانات ومتغيرات الدراسة وأهدافها البحثية، بالاعتماد على برنامج IBM SPSS Statistics (Version 29.1).

وقد تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتوافق مع طبيعة الفروض المراد اختبارها ومستوى القياس المستخدم في الدراسة، حيث استُخدم اختبار (T) لعينة واحدة (One-Sample T-Test) للتحقق من مستوى استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، وبيان مدى دلالة الفروق بين المتوسطات المحسوبة والمتوسط الفرضي للمقياس. كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للكشف عن قوة واتجاه العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وتحديد مدى وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بينها.

وللتحقق من الأثر التفسيري للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، وذلك بهدف قياس حجم التأثير وتحديد مدى إسهام المتغيرات المستقلة في تفسير التباين الحاصل في المتغيرات التابعة. ويُعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الإحصائية ملاءمة لاختبار العلاقات السببية والتنبؤية بين المتغيرات في الدراسات الإدارية والسلوكية.

وقد تم تفسير النتائج في ضوء مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ، بما يتيح التوصل إلى استنتاجات علمية دقيقة تسهم في اختبار فروض الدراسة، وتحقيق أهدافها، وتوفير أساس موضوعي لمناقشة النتائج وصياغة التوصيات والمقترحات البحثية..

اختبار الفرضية الأولى (H1): يوجد مستوى رضا مرتفع لدى المتقاعدين عن الأداء الإداري لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة (One-Sample T-Test) ، وذلك بهدف تحديد مستوى رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري للجمعية، من خلال مقارنة المتوسط الحسابي الفعلي لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور الأداء الإداري بالمتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي، والبالغ (3) درجات، والذي يمثل مستوى الاستجابة المحايد.

ويُعد اختبار (T) لعينة واحدة من الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد ما إذا كانت المتوسطات المحسوبة تختلف بصورة جوهرية عن المتوسط الفرضي، بما يسمح بالحكم على مستوى الرضا لدى أفراد العينة ومدى دلالته الإحصائية. وبناءً على ذلك، تم اختبار ما إذا كان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة أعلى من المتوسط الفرضي بدرجة دالة إحصائيًا، بما يدعم فرضية وجود مستوى مرتفع من الرضا عن الأداء الإداري للجمعية، أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تحول دون قبول هذه الفرضية.

وقد تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) معيارًا للحكم على معنوية النتائج، حيث يتم قبول الفرضية في حال وجود فروق موجبة ودالة إحصائيًا لصالح المتوسط الفعلي مقارنة بالمتوسط الفرضي، بينما يتم رفضها إذا لم تصل الفروق إلى المستوى المعتمد من الدلالة الإحصائية.

جدول (4-10): اختبار (T) لعينة واحدة للأداء الإداري

	قيمة t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأداء الإداري	-.485	259	.628	-.04087	-.2067	.1250

الجدول يحتوي فقط على:

- قيمة T = -0.485
- df = 259
- Sig. = 0.628
- Mean Difference = -0.04087
- حدود فاصل الثقة

ولم يتضمن **المتوسط الحسابي (Mean)** بشكل مباشر.

لقد استنتجت هذه القيمة من **Mean Difference = -0.04087** وفق المعادلة المستخدمة في اختبار T لعينة واحدة:

$$\text{Mean Difference} = \text{Sample Mean} - \text{Test Value}$$

وبما أن:

- Test Value = 3
- Mean Difference = -0.04087

فإن:

$$\text{Sample Mean} = 3 + (-0.04087)$$
$$\text{Sample Mean} = 2.95913$$

أي تقريبًا:

$$2.9591$$

بذلك تشير نتائج جدول (4-10) إلى أن المتوسط الحسابي لمحور الأداء الإداري بلغ (2.9591)، وهو متوسط يقل بصورة طفيفة عن المتوسط الفرضي. كما بلغت قيمة اختبار (T) المحسوبة (-0.485) عند درجة حرية (259)، في حين بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.628) ، وهي قيمة تفوق مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة .($\alpha \leq 0.05$) كما أظهرت حدود

فاصل الثقة عند مستوى (95%) أن الفرق بين المتوسط الفعلي والمتوسط الفرضي يتراوح بين (-0.2067) و (0.1250)، وهو ما يشمل القيمة الصفرية، الأمر الذي يعزز عدم وجود فرق جوهري بين المتوسطين.

وتدل هذه النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي للمقياس، مما يشير إلى أن مستوى رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري للجمعية يقع ضمن المستوى المتوسط، ولا يرتقي إلى مستوى الرضا المرتفع الذي افترضته الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء النتائج الوصفية السابقة التي أظهرت حصول عبارات الأداء الإداري على متوسطات متوسطة، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة وقنوات التواصل مع الأعضاء، وهي جوانب قد أسهمت في الحد من ارتفاع مستويات الرضا لدى المتقاعدين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الأدبيات الإدارية من أن رضا المستفيدين عن الأداء الإداري يرتبط بمدى وضوح الإجراءات، وكفاءة التواصل، ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار، وتطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية داخل المؤسسات (Robbins & Coulter, 2018؛Daft, 2016) كما تنسجم مع نتائج بعض الدراسات التي توصلت إلى أن الجمعيات غير الربحية قد تحقق مستويات متوسطة من الرضا عندما تكون الخدمات الإدارية مقبولة من حيث التنظيم، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير آليات التواصل والإفصاح المؤسسي وتعزيز مشاركة المستفيدين في صنع القرار (Worth, 2019)

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية الأولى بصيغتها البحثية التي تنص على وجود مستوى رضا مرتفع لدى المتقاعدين عن الأداء الإداري لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أن مستوى الرضا عن الأداء الإداري لم يصل إلى المستوى المرتفع إحصائيًا، بل جاء عند مستوى متوسط من وجهة نظر أفراد العينة.

اختبار الفرضية الثانية (H2): يوجد مستوى رضا مرتفع لدى المتقاعدين عن الأداء المالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة.

تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample t-test) للتحقق من مستوى رضا أفراد العينة تجاه الأداء المالى لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة ، وذلك من خلال مقارنة المتوسط الحسابي الفعلي لإجابات المبحوثين بالمتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والبالغ (3)، بهدف تحديد ما إذا كانت مستويات الرضا مرتفعة بدرجة ذات دلالة إحصائية".

جدول (4-11): اختبار (T) لعينة واحدة للأداء المالي

	قيمة t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأداء المالي	-1.287	259	.199	-.09872	-.2497	.0523

وتشير نتائج جدول (4-11) إلى أن قيمة الفرق بين المتوسط الحسابي الفعلي والمتوسط الفرضي بلغت (-0.09872)، وهو ما يعكس انخفاضًا طفيفًا عن القيمة المرجعية للمقياس. كما بلغت قيمة اختبار (T) (-1.287) عند درجة حرية (259)، في حين بلغ مستوى الدلالة الإحصائية(Sig = 0.199) ، وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة .(α ≤ 0.05) كما أظهرت حدود فاصل الثقة عند مستوى (95%) أن الفرق بين المتوسطين يقع ضمن المدى (-0.2497 إلى 0.0523)، وهو مدى يتضمن القيمة الصفرية، مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين المتوسط الفعلي والمتوسط الفرضي.

وتدل هذه النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي للمقياس، الأمر الذي يشير إلى أن مستوى رضا المتقاعدين عن الأداء المالي للجمعية جاء عند مستوى متوسط، ولم يرتقِ إلى مستوى الرضا المرتفع بصورة دالة إحصائيًا. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء النتائج الوصفية السابقة للمحور المالي، والتي أظهرت أن أفراد العينة ينظرون بإيجابية معتدلة إلى كفاءة استخدام الموارد المالية وتنوع مصادر التمويل، إلا أنهم أبدوا درجة أقل من الرضا فيما يتعلق بالشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات المالية، وهو ما قد يكون قد حدّ من ارتفاع مستوى الرضا العام عن الأداء المالي للجمعية.

وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تؤكد أن رضا المستفيدين عن الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية يرتبط بدرجة الشفافية المالية، وكفاءة إدارة الموارد، وقدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة المالية وتوجيه مواردها بما يحقق احتياجات المستفيدين (Brigham & Houston, 2019) ؛ (Worth, 2019). كما تنسجم مع نتائج عدد من الدراسات التي أشارت إلى أن ضعف الإفصاح المالي أو محدودية الموارد المالية قد يؤدي إلى بقاء مستويات الرضا ضمن الحدود المتوسطة حتى في ظل وجود إدارة مالية مقبولة (Salamon & Toepler, 2015) ؛ (الأحمدي، 2022)

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية الثانية التي تنص على وجود مستوى رضا مرتفع لدى المتقاعدين عن الأداء المالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، حيث لم تُظهر النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية تدعم هذا الافتراض، وإنما أشارت إلى أن مستوى الرضا عن الأداء المالي جاء ضمن المستوى المتوسط من وجهة نظر أفراد العينة.

اختبار الفرضية الثالثة :(H3) تسهم المميزات المقدمة من جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة في جذب أعضاء جدد للانضمام إليها.

يوجد مستوى مرتفع من إدراك أفراد عينة الدراسة لإسهام المميزات المقدمة في تعزيز جاذبية العضوية.

جدول (4-12): اختبار (T) لعينة واحدة للمميزات

	قيمة t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المميزات	-1.880	259	.061	-.15846	-.3244	.0075

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة (One-Sample T-Test) ، وذلك من خلال مقارنة المتوسط الحسابي الفعلي لاستجابات أفراد العينة على محور المميزات المقدمة للأعضاء وجذب أعضاء جدد بالمتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والبالغ (3)، والذي يمثل مستوى الاستجابة المحايد. ويهدف هذا الاختبار إلى التحقق مما إذا كانت استجابات أفراد العينة تشير إلى مستوى اتفاق مرتفع ودال إحصائيًا بشأن إسهام المميزات المقدمة من الجمعية في جذب أعضاء جدد.

وتشير نتائج جدول (4-12) إلى أن قيمة اختبار (T) بلغت (-1.880) عند درجة حرية (259)، بينما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.061) ، وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفعلي لاستجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي للمقياس. كما بلغ متوسط الفروق (Mean Difference) قيمة سالبة مقدارها (-0.15846)، وهو ما يدل على أن المتوسط الفعلي لاستجابات أفراد العينة جاء أقل من المتوسط المرجعي للمقياس. كذلك أظهرت حدود فاصل الثقة عند مستوى (95%) أن الفرق بين المتوسطين يقع بين (-0.3244) و(0.0075)، وهو نطاق يتضمن القيمة الصفرية، مما يعزز عدم دلالة الفروق إحصائيًا.

وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة لم يُظهروا مستوى اتفاق مرتفعًا ودالًا إحصائيًا تجاه إسهام المميزات الحالية التي تقدمها الجمعية في جذب أعضاء جدد، الأمر الذي يشير إلى أن المزايا المتاحة، من وجهة نظر المتقاعدين، لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتنوع حتى تصبح أكثر قدرة على تعزيز جاذبية الجمعية واستقطاب أعضاء جدد للانضمام إليها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء النتائج الوصفية السابقة للمحور ذاته، والتي أظهرت أن استجابات أفراد العينة جاءت عند مستوى متوسط فيما يتعلق بمدى كفاية المميزات المقدمة وقدرتها على تشجيع الاستمرار في العضوية أو استقطاب أعضاء جدد. ويعكس ذلك وجود فجوة بين توقعات المتقاعدين والمزايا الفعلية التي تقدمها الجمعية، مما يحد من تأثيرها في توسيع قاعدة العضوية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Kotler and Keller (2016) من أن قرار الانضمام إلى المؤسسات أو الاستمرار في التعامل معها يتأثر بدرجة القيمة المدركة للمزايا والخدمات المقدمة، وأن ضعف هذه القيمة أو محدودية تميزها يؤدي إلى انخفاض قدرتها على جذب مستفيدين جدد. كما تتوافق مع دراسة Worth (2019) التي أكدت أن نجاح المنظمات غير الربحية في استقطاب الأعضاء يعتمد على قدرتها على تقديم مزايا وخدمات ذات قيمة مضافة تلبي احتياجات الفئات المستهدفة بصورة مستمرة.

كما تنسجم هذه النتيجة مع دراسة Chen (2025) التي أوضحت أن محدودية الموارد المالية والإمكانات التنظيمية قد تؤثر على قدرة المنظمات غير الربحية على تطوير مزايا تنافسية تسهم في جذب أعضاء ومستفيدين جدد. كذلك تتفق مع نتائج Hawash and Khalil (2017) التي أكدت أن ارتباط المتقاعدين بالمؤسسات والجمعيات الداعمة لهم يرتبط بدرجة كبيرة بمدى استفادتهم الفعلية من الخدمات والمنافع المقدمة.

وبناءً على النتائج السابقة، فإن الفرضية الثالثة لم تحظَ بالدعم الإحصائي الكافي، حيث لم تُظهر النتائج وجود مستوى اتفاق مرتفع ودال إحصائيًا لدى أفراد العينة على أن المميزات المقدمة من الجمعية تسهم في جذب أعضاء جدد. وعليه، يتم رفض الفرضية البحثية الثالثة، والاستنتاج بأن المميزات الحالية، رغم أهميتها، لا تمثل عاملًا كافيًا أو مؤثرًا بدرجة مرتفعة في استقطاب أعضاء جدد إلى الجمعية من وجهة نظر أفراد العينة.

اختبار الفرضية الرابعة (H4): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرضا المتقاعدين عن الخدمات في تعزيز مستوى التزامهم بعضوية الجمعية.. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.

جدول (4-13): معامل الارتباط بين رضا المتقاعدين ومستوى التزامهم بعضوية الجمعية

		رضا
الانتماء	معامل ارتباط بيرسون	***0.902
	Sig. (2-tailed)	0.000

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيري رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة والانتماء للجمعية، وذلك بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين ومدى دلالتها الإحصائية.

وتشير نتائج جدول (4-13) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا بين رضا المتقاعدين عن خدمات الجمعية ومستوى انتمائهم والتزامهم بعضوية الجمعية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.902$) ، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين. كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) ، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، وأن احتمال ظهور هذه النتيجة بالمصادفة يعد ضعيفًا للغاية.

وتعكس هذه النتيجة وجود ارتباط جوهري بين مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة ومستوى الانتماء للجمعية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط إلى أنه كلما ارتفع مستوى رضا المتقاعدين عن الخدمات والبرامج التي تقدمها الجمعية، ارتفع مستوى انتمائهم وحرصهم على الاستمرار في العضوية والمشاركة في أنشطة الجمعية ودعم أهدافها. وتنسجم هذه النتيجة مع المنطق النظري الذي يفترض أن رضا المستفيدين يمثل أحد أهم المحددات المؤثرة في بناء الولاء والانتماء المؤسسي وتعزيز استمرارية العلاقة بين المستفيد والمؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Oliver (1999) الذي أكد أن الرضا يُعد من أهم المقدمات المؤدية إلى الولاء والاستمرار في العلاقة مع المؤسسة، حيث يؤدي ارتفاع مستوى الرضا إلى زيادة الالتزام والدعم المستمر للمنظمة. كما

تتوافق مع نتائج Kotler and Keller (2016) التي أوضحت أن رضا المستفيدين يسهم بصورة مباشرة في تعزيز الولاء والانتماء واستمرار التعامل مع المؤسسة على المدى الطويل.

كما تنسجم هذه النتيجة مع دراسة Vecina et al. (2010) التي أشارت إلى أن شعور الأفراد بالرضا عن الخدمات والتنظيم داخل المؤسسات غير الربحية يرتبط بارتفاع مستويات الالتزام والاستمرار في المشاركة والدعم المؤسسي. كذلك تتفق مع دراسة Hawash and Khalil (2017) التي أكدت أن رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة لهم يعد من العوامل الرئيسة المؤثرة في تعزيز اندماجهم الاجتماعي وارتباطهم بالمؤسسات والجمعيات التي تقدم تلك الخدمات.

وتجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل الارتباط المرتفعة جدًا (0.902) تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، إلا أنها لا تعني بالضرورة وجود علاقة سببية مباشرة، وإنما تشير إلى وجود ارتباط قوي بينهما يستدعي مزيدًا من التحليل باستخدام أساليب إحصائية تفسيرية، مثل تحليل الانحدار، للكشف عن حجم التأثير الذي يمكن أن يحدثه رضا المتقاعدين في مستوى انتمائهم والتزامهم بعضوية الجمعية.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الرابعة التي تنص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة ومستوى التزامهم بعضوية جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين المتغيرين.

وكما تنص الفرضية الرابعة على أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة ومستوى التزامهم بعضوية الجمعية". وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرين.

جدول (4-14): تحليل الانحدار البسيط للتأكد من تأثير رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة على مستوى التزامهم بعضوية الجمعية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	0.315	0.082	_	3.84	0.004
رضا المتقاعدين عن الخدمات	0.876	0.026	0.902	33.550	.,...
R^2 =0. 814 F= 1125. 600 Sig= 0. 000					

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائى SPSS.VR(29.1)

ولاختبار الفرضية الرابعة، باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بهدف قياس أثر رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة على مستوى التزامهم وانتمائهم لعضوية الجمعية أظهرت نتائج التحليل أن نموذج الانحدار يتمتع بدلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة اختبار 1125.600 (F) عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)،

مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد 0.814 (R^2)، مما يشير إلى أن رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة يفسر نحو 81.4% من التباين في مستوى التزامهم وانتمائهم لعضوية الجمعية، بينما تعزى النسبة المتبقية البالغة 18.6% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج بالإضافة إلى الخطأ العشوائي. وعلى مستوى تأثير المتغير المستقل، أظهرت النتائج أن رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة يؤثر تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في مستوى التزامهم لعضوية الجمعية، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري 0.902 (β)، وبلغت قيمة 33.550 (t) عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي وذي دلالة إحصائية. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى رضا المتقاعدين عن الخدمات التي تقدمها الجمعية، ارتفع مستوى التزامهم وانتمائهم لعضويتها. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرابعة التي تنص على أنه «توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة ومستوى التزامهم بعضوية الجمعية».

اختبار الفرضية الخامسة (H5): يسهم التطوير الإداري والاستثماري للجمعية بدور إيجابي ذي دلالة إحصائية في تحسين كفاءة أدائها المالي.

لاختبار صحة الفرضية الخامسة، وقياس أثر متغير التطوير الإداري والاستثماري (كمتغير مستقل) في الأداء المالي (كمتغير تابع)، تم استخدام أداة تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)؛ كونه الأسلوب الإحصائي الأمثل لتحديد طبيعة العلاقات التأثيرية بين المتغيرات، وقياس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل تجاه التباين الحاصل في المتغير التابع.

جدول (4-15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التطوير الإداري والاستثماري على الأداء المالي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الانحدار غير المعياري B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري β	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الأداء المالي	الثابت	0.916	0.840	0.000	0.000	0.226	0.079	——	2.868	0.005
	التطوير الإداري والاستثماري	——	——	——	——	0.904	0.025	0.916	36.788	0.000

وتشير نتائج التحليل الإحصائي المستعرضة في الجداول أعلاه إلى ما يلي:

1. **معنوية النموذج وصلاحيته (اختبار ANOVA)**

أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار الخطي المستخدم يتمتع بمعنوية إحصائية عالية الجودة؛ حيث سجلت قيمة (F) المحسوبة (1353.334)عند مستوى دلالة احتمالية (Sig = 0.000)، وهي قيمة أدنى بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) وتؤكد هذه النتيجة الصلاحية البنائية للنموذج، نافيةً عشوائية العلاقة، ومسوّغةً إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

2. القدرة التفسيرية للنموذج (معامل التحديد R2)

كشفت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.916)تعبيراً عن قوة الارتباط التبادلي المرتفع بين المتغيرين، في حين سجلت قيمة معامل التحديد (R^2) ما مقداره .(0.840)وتبرهن هذه النسبة المرتفعة على القوة التفسيرية المتميزة للنموذج؛ حيث يمتلك التطوير الإداري والاستثماري القدرة على تفسير ما نسبته (84.0%)من حجم التباين الحاصل في الأداء المالي للجمعية، بينما تُعزى النسبة المتبقية البالغة (16.0%)إلى العوامل العشوائية أو لمتغيرات أخرى خارج حدود النموذج الحالي.

3. حجم واتجاه الأثر معاملات الانحدار (Coefficients)

أظهرت مؤشرات جدول المعاملات أن قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) قد سجلت (0.916)، وهي قيمة موجبة تعكس أثراً طردياً مباشراً؛ مما يعني أن أي تحسن في مستويات التطوير الإداري والاستثماري ينعكس إيجابياً على ترقية الأداء المالي للجمعية. وقد تدعمت معنوية هذا الأثر إحصائياً بوصول قيمة (t) المحسوبة إلى (36.788)وبمستوى دلالة احتمالية تامة .(0.000)

بناءً على ما تقدم من مؤشرات إحصائية قاطعة، يتم قبول الفرضية الخامسة (**H5**) والتي تنص على أن» :التطوير الإداري والاستثماري يسهم إسهاماً إيجابياً ودالاً إحصائياً في تحسين الأداء المالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة .«وتؤكد هذه النتيجة الأهمية الإستراتيجية لتبني سياسات التطوير المؤسسي والاستثماري كمدخل حتمي لتعزيز الكفاءة المالية وتحقيق الاستدامة التنظيمية للجمعية".

الفصل الخامس

توصيات الدراسة

قائمة محتويات الفصل الخامس

المحتويات	الصفحة
5-1 مقدمة	87
5-2 توصيات الدراسة	87
5-3 الخطة التنفيذية المقترحة لتطوير أداء الجمعية	89
5-4 مقترحات لدراسات مستقبلية	90
5-5 الخاتمة	91

1-5 مقدمة

يُعد هذا الفصل خاتمة الدراسة، حيث يتناول عرضًا لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وربطها بأهداف الدراسة وتساؤلاتها. كما يتضمن استخلاص الدلالات العلمية والعملية للنتائج المتعلقة بقياس رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والمالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، ومدى تأثير الخدمات والمزايا المقدمة لهم في تعزيز مستوى الرضا والانتماء واستمرارية العضوية.

ويهدف هذا الفصل إلى ترجمة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التطبيقية التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الإداري والمالي للجمعية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمتقاعدين، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية. كما يقدم عددًا من المقترحات البحثية التي يمكن أن تشكل منطلقًا لدراسات مستقبلية تتناول موضوع المتقاعدين والجمعيات المتخصصة في خدمتهم من زوايا مختلفة، بما يسهم في إثراء المعرفة العلمية ودعم جهود التطوير المؤسسي في هذا المجال.

2-5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي بما يلي:

1. تعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية والمالية من خلال نشر التقارير الدورية المتعلقة بالأنشطة والموارد المالية والمصروفات، بما يسهم في رفع مستوى الثقة والرضا لدى أعضاء الجمعية.
2. تطوير قنوات التواصل مع المتقاعدين عبر الوسائل الرقمية والتقليدية، وتفعيل آليات استقبال المقترحات والشكاوى ومتابعتها، بما يعزز مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار وتحسين الخدمات المقدمة.
3. تنويع الخدمات والبرامج المقدمة للمتقاعدين بما يتناسب مع احتياجاتهم الاجتماعية والصحية والثقافية والترفيهية، والعمل على قياس مستوى رضاهم عنها بصورة دورية.
4. إعادة تقييم المزايا المقدمة للأعضاء وتطويرها بحيث تكون أكثر ارتباطًا باحتياجات المتقاعدين وتطلعاتهم، بما يسهم في تعزيز استمرارية العضوية وتعزيز فرص جذب أعضاء جدد للجمعية.
5. تصميم برامج ومبادرات نوعية لاستقطاب المتقاعدين غير المنضمين للجمعية، مع إبراز المزايا والخدمات التي توفرها الجمعية من خلال الحملات التعريفية والتسويقية المناسبة.
6. تعزيز الشعور بالانتماء والولاء المؤسسي لدى الأعضاء من خلال زيادة فرص المشاركة في الأنشطة واللجان التطوعية، وإشراكهم في المبادرات المجتمعية والبرامج التنموية التي تنفذها الجمعية.
7. الاستمرار في تطوير الأنظمة والإجراءات الإدارية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بما يحقق جودة الخدمات المقدمة ويعزز رضا المستفيدين.

8. الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال تدريب العاملين وتأهيلهم بصورة مستمرة، بما يسهم في تحسين مستوى الأداء الإداري والخدمي للجمعية.
9. تنويع مصادر التمويل وتعزيز الاستثمارات المستدامة بما يحقق الاستقرار المالي للجمعية ويقلل من الاعتماد على مصادر التمويل التقليدية، ويساعد على التوسع في البرامج والخدمات المقدمة للأعضاء.
10. إعداد خطة استراتيجية متكاملة للتطوير الإداري والاستثماري ترتبط بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، بما يدعم الاستدامة المالية والمؤسسية للجمعية على المدى الطويل.
11. إجراء دراسات دورية لقياس رضا المتقاعدين واحتياجاتهم المتجددة والاستفادة من نتائجها في تطوير الخدمات والبرامج واتخاذ القرارات المستقبلية.
12. تعزيز الشراكات مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي لتوفير مزايا إضافية للمتقاعدين، مثل الخصومات والخدمات الصحية والتدريبية والترفيهية، بما يرفع القيمة المدركة للعضوية ويزيد من جاذبية الجمعية.

3-5 الخطة التنفيذية المقترحة لتطوير أداء الجمعية

الهدف الاستراتيجي الأول: رفع مستوى رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري

المبادرة	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة	المدة الزمنية	مؤشر الاداء
تطوير قنوات التواصل	انشاء منصة الكترونية وتطبيق ذكي للأعضاء	الادارة التنفيذية	6 أشهر	نسبة استخدام المنصة
تعزيز الشفافية	نشر تقارير دورية عن الأنشطة والقرارات	مجلس الادارة	ربع سنوي	عدد التقارير المنشورة
تحسين خدمة المستفيدين	انشاء وحدة خاصة لخدمة الأعضاء والشكاوى	الإدارة التنفيذية	3 أشهر	نسبة رضا المستفيدين

الهدف الاستراتيجي الثاني: تطوير الأداء المالي وتحقيق الاستدامة

المبادرة	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة	المدة الزمنية	مؤشر الاداء
تنويع مصادر التمويل	استحداث برامج رعاية وشراكات مجتمعية	لجنة الاستثمار	سنة	نسبة نمو الايرادات
انشاء محفظة استثمارية	تطوير مشاريع استثمارية منخفضة المخاطر	مجلس الإدارة	سنتان	العائد السنوي
تطوير الرقابة المالية	تطبيق مؤشرات مالية وتقارير دورية	الإدارة المالية	مستمر	انتظام التقارير المالية

الهدف الاستراتيجي الثالث: رفع مستوى رضا المتقاعدين عن الخدمات

المبادرة	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة	المدة الزمنية	مؤشر الاداء
تطوير البرامج الاجتماعية	تنظيم برامج ثقافية وصحية وترفيهية	إدارة البرامج	مستمر	عدد البرامج المنفذة
قياس رضا المستفيدين	تنفيذ استبيان رضا سنوي	إدارة الجودة	سنويا	نسبة الرضا
توسيع الخدمات	عقد شراكات مع الجهات الصحية والتجارية	إدارة الشراكات	سنة	عدد الاتفاقيات

الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز الانتماء وزيادة العضوية

المبادرة	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة	المدة الزمنية	مؤشر الاداء
برنامج عضوية مميزة	تقديم مزايا إضافية للأعضاء	الإدارة التنفيذية	6أشهر	عدد الأعضاء المستمرين
برنامج سفراء الجمعية	اشراك الأعضاء في التعريف بالجمعية وتسويق العضوية	العلاقات العامة	مستمر	عدد الأعضاء الجدد

الهدف الاستراتيجي الخامس: التطوير الإداري والاستثماري

المبادرة	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة	المدة الزمنية	مؤشر الاداء
تحديث اللوائح والإجراءات	مراجعة الأنظمة الإدارية وتطويرها	لجنة التطوير	سنة	نسبة الإنجاز
تدريب العاملين	تنفيذ برامج تدريبية متخصصة	إدارة الموارد البشرية	مستمر	عدد الساعات التدريبية
اعداد خطة استثمارية	بناء استراتيجية استثمارية طويلة المدى	لجنة الاستثمار	سنة	اعتماد الخطة وتنفيذها
تثبيت وتطوير أراضي الجمعية	مراجعة الإدارات المختصة وتخصيص مسؤول لتخليصها واتفاق مع محامي	الإدارة التنفيذية	سنة	تقارير تطور شهرية

4-5 مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة الحالية وما أظهرته من مؤشرات تتعلق برضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والمالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

1. إجراء دراسة مقارنة بين جمعيات المتقاعدين في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية للتعرف على أوجه التشابه والاختلاف في مستوى رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والمالي والخدمات المقدمة.
2. دراسة أثر التحول الرقمي والخدمات الإلكترونية في رفع مستوى رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة من الجمعيات المتخصصة في رعايتهم.
3. دراسة العلاقة بين جودة الخدمات المقدمة للمتقاعدين ومستوى جودة الحياة لديهم، وقياس أثر البرامج الاجتماعية والترفيهية والصحية في تعزيز رفاههم الاجتماعي.
4. إجراء دراسة حول دور الحوكمة والشفافية المؤسسية في تحسين الأداء الإداري والمالي للجمعيات غير الربحية وأثر ذلك في زيادة رضا المستفيدين.
5. دراسة أثر تنويع مصادر التمويل والاستثمارات على الاستدامة المالية للجمعيات غير الربحية، مع التركيز على الجمعيات المتخصصة في خدمة المتقاعدين.
6. إجراء دراسة تحليلية حول معوقات جذب أعضاء جدد إلى جمعيات المتقاعدين وسبل تعزيز العضوية والاستمرار فيها.
7. دراسة أثر المزايا والخدمات المقدمة للأعضاء في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدى المتقاعدين.
8. إجراء دراسة باستخدام نماذج إحصائية متقدمة، مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية(SEM) ، لتحليل العلاقات السببية بين الأداء الإداري والأداء المالي والرضا والانتماء لدى المتقاعدين.
9. دراسة دور الشراكات مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي في تطوير خدمات جمعيات المتقاعدين وتحقيق الاستدامة المؤسسية لها.
10. إجراء دراسات نوعية (Qualitative Studies) تعتمد على المقابلات المتعمقة ومجموعات التركيز؛ للتعرف بصورة أعمق على احتياجات المتقاعدين وتوقعاتهم تجاه الجمعيات التي تقدم الخدمات لهم.

5-5 الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والمالي لجمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين رضا المتقاعدين ومستوى انتمائهم للجمعية، بالإضافة إلى دراسة أثر التطوير الإداري والاستثماري في تحسين الأداء المالي للجمعية. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة من أعضاء الجمعية المتقاعدين في منطقة مكة المكرمة باستخدام استبانة أُعدت وفق أسس علمية ومنهجية، وتم التحقق من صدقها وثباتها قبل تطبيقها ميدانيًا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والأداء المالي والخدمات المقدمة والمميزات المرتبطة بالعضوية جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود جهود ملموسة تبذلها الجمعية في خدمة أعضائها، إلا أن هذه الجهود لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين بما يتوافق مع تطلعات المتقاعدين واحتياجاتهم المتجددة. كما كشفت النتائج عن وجود مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع من الانتماء لدى أعضاء الجمعية، الأمر الذي يعكس أهمية الدور الذي تؤديه الجمعية في خدمة المتقاعدين وتعزيز ارتباطهم بها.

وأوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين رضا المتقاعدين عن الخدمات المقدمة ومستوى انتمائهم للجمعية، مما يؤكد أن تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الرضا يمثلان مدخلًا أساسيًا لتعزيز الولاء والانتماء المؤسسي. كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للتطوير الإداري والاستثماري على الأداء المالي للجمعية، الأمر الذي يبرز أهمية الاستثمار في تطوير الأنظمة الإدارية وتنمية الموارد المالية باعتبارهما ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز كفاءة الأداء.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها الإسهام في تطوير الأداء الإداري والمالي للجمعية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمتقاعدين، وتعزيز الانتماء المؤسسي واستقطاب أعضاء جدد، بما يدعم تحقيق رسالة الجمعية وأهدافها التنموية والاجتماعية. كما تأمل الدراسة أن تشكل نتائجها إضافة علمية تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة جمعيات المتقاعدين، وأن تمثل مرجعًا يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات والبرامج الموجهة لهذه الفئة المهمة في المجتمع.

المراجع References

أولًا: المراجع العربية

الأحمدي، فهد .(2022) العلاقة بين الأداء المالي والرضا التنظيمي في مؤسسات القطاع غير الربحي . [رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز]

الحربي، ر. ب. ف. (2023). معايير حوكمة الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية وسبل تفعيلها: دراسة تحليلية . *UAEU Law Journal, 37*(4)، 241 .293–

الخالدي، ج. ب. م. (2021). حوكمة القطاع غير الربحي ودورها في التنمية الاجتماعية: دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمدينتي الرياض والدمام .مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية، 1(2)، 111 .139–

الخليفي، عبد الرحمن .(2019) .الإدارة المالية في المنظمات غير الربحية .دار الميمان للنشر والتوزيع، الرياض.

العجلان، محمد .(2020) *إدارة الجمعيات الأهلية والتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية* .مركز البحوث الاجتماعية.

العساف، صالح بن حمد .(2014) *مناهج البحث في العلوم السلوكية والاجتماعية* .دار الزهراء للنشر والتوزيع.

العساف، صالح بن حمد .(2021) .*المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية* (ط. 3). دار الزهراء.

العلي، أحمد (2018). دراسة حول الأداء الإداري ورضا المستفيدين .مجلة الإدارة العامة، 58(2)، 145-172.

العنزي، س. (2018، 26 أكتوبر). 56.2% من المتقاعدين غير راضين عن خدماتهم .الوطن. https://www.alwatan.com.sa/article/389349

الغامدي، ف. (2012، 1 مارس). واقع المتقاعدين.. دراسة ترفع للمقام السامي .الوطن. https://www.alwatan.com.sa/article/127547

القحطاني، ب. م. ب. س.، وشمسي، م. أ. (2022). قياس جودة الخدمة في القطاع الثالث وأثرها على رضا المستفيدين: دراسة تطبيقية على منظمات القطاع الثالث في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية .*المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 3*(35)، 267.234–

القرني، م. ب. ع. ب. م. (2021). حوكمة الجمعيات الأهلية في النظام السعودي والفقه الإسلامي .*مجلة العلوم الشرعية، 14*(5)، 3638 .3681–

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (2000). *نظام التأمينات الاجتماعية السعودي*. https://gosi.gov.sa

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (2018). نظام التأمينات الاجتماعية السعودي. .https://gosi.gov.sa

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. (2020). نظام التأمينات الاجتماعية السعودي. .https://gosi.gov.sa

الهيئة العامة للإحصاء .(2019) .نشرة سوق العمل: الربع الرابع لعام stats.gov.sa2018 .

حجازي، هـ. م. ح. (2016). حوكمة الجمعيات الأهلية وآليات طريقة تنظيم المجتمع في تطبيقها .*مجلة الآداب، 28*(3)، 3 .48–وهو موثق في مستودع جامعة الملك سعود وفي قاعدة معرفة .

حكومة المملكة العربية السعودية .(2016) .رؤية المملكة العربية السعودية 2030: وثيقة برنامج التحول الوطني ومحور تمكين القطاع غير الربحيvision2030.gov.sa .

عوض، سارة (2021). أثر الكفاءة المالية على رضا المستفيدين في الجمعيات الأهلية .مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 15(3)، 45-68.

وزارة المالية. (2018). نظام التقاعد المدني والعسكري. mof.gov.sa

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية .(2020) .اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات الأهليةhttps://hrsd.gov.sa .

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية .(2021) .*تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (الجمعيات الأهلية)* .وهو مصدر حكومي رسمي يتناول الحوكمة وتقييم الجمعيات في معايير الالتزام والامتثال والشفافية والإفصاح.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Adepoju, A., & Oni, E. (2021). Financial well-being of retirees in Nigeria: The role of risk management and social capital. *Journal of Economic Cooperation*, 42(4), 125–148.

Alghamdi, H. (2019). The challenges of retirees in Jazan region and their coping strategies. [Master's thesis, Jazan University].

Almalki, T. (2022). Administrative performance and financial sustainability of non-profit organizations in Saudi Arabia. *Nonprofit Management Review*, 8(3), 199–215.

Al-Mousa, N. (2022). Nonprofit organizations and retirees' welfare in Saudi Arabia. Saudi *Journal of Social Sciences*, 14(2), 65–90.

Alotaibi, F. (2021). Recreational activities and their impact on retirees' psychological well-being in Saudi Arabia. *Journal of Psychological Studies*, 29(4), 233–250.

Alqahtani, M. (2023). The reality of retirees and its reflection on their social life: A field study in Riyadh. *Journal of Social Sciences*, 11(2), 155–178.

Al-Shahrani, A. (2018). Retirement and life satisfaction among elderly Saudis: An analytical study in Najran. *Journal of Social Work*, 12(1), 77–102.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of Financial Management* (15th ed.). Cengage Learning.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons

Chen, X. (2025). *Funding the future: How size, revenue, and community shape retirement benefits in nonprofits*. Merits, 5(4), 20. https://doi.org/10.3390/merits5040020

Cheuk, S., Phua, L. K., Siti-Nabiha, A. K., Sahari, S., Nichol, E. O., & Tinggi, M. (2021). Financial management capacity, accountability, own income generation, revenue diversification

and financial sustainability in charities of Malaysia. Studies of Applied Economics, 39(1). https://doi.org/10.25115/eea.v39i1.4279

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16(3), 297–334.

Daft, R. L. (2016). Organization Theory and Design (12th ed.). Cengage Learning.

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. California Management Review, 56(3), 118–141. https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118

Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. Nonprofit Management & Leadership, 15(3), 295–315. https://doi.org/10.1002/nml.70

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.

Hawash, M. M., & Khalil, M. M. (2017). Factors affecting post-retirement satisfaction of community-dwelling older adults. *Alexandria Scientific Nursing Journal*, 19(2), 103–118. https://journals.ekb.eg/article_208354.html

Horne, J. C. V., & Wachowicz, J. M. (2016). Financial Management and Policy (14th ed.). Pearson Education.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). Cost accounting: A managerial emphasis (15th ed.). Pearson.

Kim, S., & Lee, H. (2020). Stakeholder Trust, Transparency, and Performance in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(5), 1031–1055.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Essentials of management: An international, innovation, and leadership perspective* (8th ed.). Tata McGraw-Hill.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

Li, Y., Wang, X., & others. (2018). Influence of social participation on life satisfaction and depression among Chinese elderly: Social support as a mediator. *Journal of Community*

Li, C., Jiang, S., Li, N., & Zhang, Q. (2018). Influence of social participation on life satisfaction and depression among Chinese elderly: Social support as a mediator. Journal of Community Psychology, 46(3), 345–355. https://doi.org/10.1002/jcop.21944

Medina-Tornero, M. E., Ruiz, E. M., & Marcos, G. (2016). Older volunteers' intention to remain in service in nonprofit organisations. *Psicothema*, 28(3), 272–277. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27448260/

Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers.

Mott, R. (2018). Nonprofit Financial Performance and Stakeholder Satisfaction. *Journal of Nonprofit Management*, 12(4), 45–59.

Nemati-Vakilabad, R., Kheiri, R., Islamzadeh, N., Afshar, P. F., & Ajri-Khameslou, M. (2023). A survey of social well-being among employees, retirees, and nursing students: A descriptive-analytical study. *BMC Nursing, 22*(1), Article 199. doi.org

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer.* McGraw-Hill.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, *63*(Special Issue), 33–44.

Oppenheim, A. N. (2000). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*. Bloomsbury Academic.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12–40.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. Pearson Education.

Salamon, L. M., & Toepler, S. (2015). Government–Nonprofit Cooperation: Anomaly or Necessity? Voluntas: *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 26*(6), 2155–2177.

Salamon, L. M., & Toepler, S. (2015). Government–Nonprofit Relations in Comparative Perspective. *Nonprofit Policy Forum, 6*(2), 171–202.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.

Shin, O., Park, S., Amano, T., Kwon, E., & Kim, B. (2020). Nature of retirement and loneliness: The moderating roles of social support. Journal of Applied Gerontology, 39(12), 1292–1302. https://doi.org/10.1177/0733464819886262

Smith, L., & Jones, K. (2020). Financial sustainability and beneficiary satisfaction in nonprofit organizations. *International Journal of Public Administration, 43*(7), 563–578.

Smith, R., & Brown, L. (2020). Measuring retirees' satisfaction: A review of methods and instruments. *International Journal of Social Research*, *19*(2), 88–105.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2016). *Fundamentals of financial management*. Pearson.

Vecina, M. L., Chacón, F., & Sueiro, M. J. (2010). Differences and similarities among volunteers who drop out during first year and volunteers who continue after eight years. *The Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 343–352. doi.org

World Health Organization. (2015). *World report on ageing and health*. https://www.who.int/publications/i/item/9789241565042

World Health Organization. (2017). World report on ageing and health. Geneva: WHO Press.

Worth, M. J. (2019). *Nonprofit management: Principles and practice* (5th ed.). SAGE Publications.

Ye, S., & Gong, X. (2021). Funding the present and the future: Drivers of NPO's financial sustainability. Nonprofit Management and Leadership, 32(2), 197–218. https://doi.org/10.1002/nml.21483

Boateng, A., Akamavi, R. K., & Ndoro, G. (2016). Measuring performance of non-profit organisations: Evidence from large charities. Business Ethics: A European Review, 25(1), 59–74. https://doi.org/10.1111/beer.12108

Markova, G., Ford, R. C., Dickson, D. R., & Bohn, T. M. (2013). Professional associations and members' benefits: What's in it for me? Nonprofit Management & Leadership, 23(4), 491–510. https://doi.org/10.1002/nml.21076

Ki, E.-J. (2018). Determinants of health care professional association members' intention to renew and recommend membership to others. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 23(2), e1610. https://doi.org/10.1002/nvsm.1610

الملاحق

الملاحق

- ملحق رقم (1): قرار وزاري تأسيس جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة
- ملحق رقم (2): رخصة الجمعية
- ملحق رقم (3): قرار إداري بعزل مجلس الإدارة الحالي للجمعية وتعيين مجلس إدارة مؤقت
- ملحق رقم (4): الاستبانة
- ملحق رقم (5): تحكيم الاستبانة

ملحق رقم (1): قرار وزاري تأسيس جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة



وزارة العمل
والتنمية الاجتماعية
المملكة العربية السعودية

صادر: 14989
التاريخ: 23 / 01 / 1441
المرفقات: لا يوجد
4048579099952564

مكتب الوزير | Minister's Office

قرار وزاري

إن وزير العمل والتنمية الاجتماعية،
بناءً على الصلاحيات الممنوحة له نظاماً،
وبعد الاطلاع على نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٨) وتاريخ ١٤٣٧/٢/١٩هـ.
وبعد الاطلاع على المادة (الثالثة عشرة) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بالقرار الوزاري رقم ٧٣٧٣٩ وتاريخ ١٤٣٧/٦/١١هـ.
وبناءً على ما عرضه نائب الوزير "للتنمية الاجتماعية".

يُقرِّر ما يلي:

أولاً: تسجيل (جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة) ومقرها الرئيسي في مدينة مكة المكرمة بالسجل الخاص بالجمعيات الأهلية برقم (١٤٣٥) اعتباراً من تاريخه.
ثانياً: تُكتسب الجمعية الشخصية الاعتبارية اعتباراً من تاريخه.
ثالثاً: يُنشر هذا القرار مع اللائحة الأساسية للجمعية بموقع الوزارة الإلكتروني.
رابعاً: يُبلغ هذا القرار لمن يلزم لإنفاذ مقتضاه.

والله الموفق

وزير العمل والتنمية الاجتماعية

م. أحمد بن سليمان الراجحي

- **ملحق رقم (2): رخصة الجمعية**



وزارة العمل والتنمية الاجتماعية
المملكة العربية السعودية
وكالة التنمية الاجتماعية

شهادة تسجيل
جمعية أهلية

رقم الترخيص | ١٤٣٥
تاريخ التسجيل | ١٤٤١/٠١/٢٣هـ

أسم الجمعية | جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة

مقرها | مدينة مكة المكرمة

نطاق خدماتها | منطقة مكة المكرمة

* صدرت هذه الشهادة بموجب القرار الوزاري رقم (١٤٩٨٩) وتاريخ (١٤٤١/٠١/٢٣هـ)
* وذلك بناءً على نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٨) وتاريخ ١٤٣٧/٠٢/١٩هـ.

الختم

وكيل الوزارة للتنمية الاجتماعية

سليمان بن عبد العزيز الزبن

* يسري العمل بهذه الشهادة لمدة أربع سنوات حتى تاريخ (١٤٤٥/٠٢/٠١هـ) ويجب تجديدها في حال تغيرت معلوماتها

ملحق رقم (3): قرار إداري بعزل مجلس الإدارة الحالي للجمعية وتعيين مجلس إدارة مؤقت



المملكة العربية السعودية
المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
(٠٢٨)

بسم الله الرحمن الرحيم

مكتب الوزير
رقم الصادر: 44261
التاريخ: ١٤٤٧/٠٤/٠٥
المرفقات: بدون
رمز الجهة: قرارات مكتب الوزير

قرار إداري

إن وزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - رئيس مجلس إدارة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي،
بناءً على الصلاحيات الممنوحة له نظاماً،
وبناء على المادة (التاسعة عشر) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بقرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٦١) وتاريخ ١٤٣٧/٢/١٨هـ المُصادق عليه بالمرسوم الملكي رقم (م/٨) وتاريخ ١٤٣٧/٢/١٩هـ
وبناءً على ما ورد من الادارة المختصة حيال جمعية متقاعدي مكة المكرمة، واستناداً لمخالفة الجمعية بعض أحكام نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية حيث تم توجيه إنذار بالرقم ٤٦٠٠٠٢٤٢٣ وتاريخ ١٤٤٦/٩/١٦هـ، ولم تقم الجمعية بتلافي المخالفات وفق الإجراءات النظامية.
وبناءً على توصية لجنة حوكمة الإجراءات التصحيحية تجاه الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

يُقرِّر ما يلي:

أولاً: عزل مجلس إدارة جمعية متقاعدي مكة المكرمة لمخالفته بعض أحكام نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية.

ثانياً: تشكيل مجلس إدارة مؤقت مكون من الاسماء التالية:

١. الاستاذ/ صلاح بن محمد بن مرزوق الشيخ	رئيس المجلس
٢. الاستاذة/ عبدالجبار بن ضيف الله بن معتوق السلمي	نائب الرئيس
٣. الاستاذ/ حسن بن عبدالله الصالح	عضواً
٤. الاستاذ/ عبدالرحمن بن أحمد بن حميد الصحفي	عضواً
٥. الاستاذ/ سامي بن حميد بن حامد الجدعاني	عضواً

ثالثاً: تكون مهام المجلس المشار إليه بالبند (ثانياً) أعلاه ما يلي:
١. تسيير أمور الجمعية إدارياً ومالياً.
٢. استقطاب أعضاء جدد تمهيداً لانتخاب مجلس إدارة جديد.
رابعاً: يُبلَّغ هذا القرار للجهات المختصة للعمل بموجبه.

والله الموفق

وزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

م. أحمد بن سليمان الراجحي

المملكة العربية السعودية - الرياض - حي الصحافة - طريق العليا - رقم المبنى 7298- الرمز البريدي 13315
الرقم الإضافي 2580 - الاتصالات الإدارية: cd@ncnp.gov.sa | الرقم الموحد | 19918
ncnp_sa ncnp_sa ncnp.gov.sa

ملحق رقم (4): الاستبانة

ملحق رقم 4

اخي المشارك في الاستبانة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يجري الباحث دراسة عن جمعية المتقاعدين بمنطقة مكة المكرمة وعن ادائها المالي والإداري والرضا عن الخدمات التي تقدمها الجمعية والمميزات وقدرتها على الاستثمار والبحث باسم "قياس رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والمالي لجمعيات المتقاعدين. (دراسة تطبيقية على منطقة مكة المكرمة)."

وقد توزعت الاستبانة الى ستة محاور وتم اعداد الاستبانة لقياسها على مقياس ليكرت الخماسي بحيث ان الرقم (5) يمثل أوافق بشدة وينخفض المعيار حتى يصبح عند الرقم (1) لا أوافق بشدة.

الباحث: عبدالمجيد بن سعيد بن طالب البطاطي

استمارة الاستبانة

استبانة قياس رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والمالي لجمعيات المتقاعدين. دراسة تطبيقية على منطقة مكة المكرمة.

أولًا: بيانات تمهيدية للمشارك

عزيزي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على آرائكم حول أداء جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة، وتُستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان السرية التامة وعدم استخدام المعلومات إلا لأغراض الدراسة.

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

ثانيًا: البيانات الشخصية

1. العمر:

☐ أقل من 50 ☐ 50 الى اقل من 60 ☐ 60 الى أقل من 70 ☐ 70 فأكثر

2. نوع التقاعد:

☐مدني ☐عسكري ☐أكاديمي ☐صحي ☐أخرى (اذكرها)_____ :

3. المحافظة:

☐ مكة المكرمة ☐ جدة ☐ الطائف ☐ الليث ☐ أخرى_____

4. هل أنت عضو في جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة؟

☐ نعم ☐ لا

5. عدد سنوات التقاعد:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 الى أقل من 10 ☐ 10 سنوات فأكثر

ثالثًا: مقياس الاستجابة

يرجى تحديد درجة موافقتك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

الوصف	الدرجة
أوافق بشدة	5
أوافق	4
محايد	3
لا أوافق	2
لا أوافق بشدة	1

رابعًا: محاور الاستبانة

المحور الأول: الأداء الإداري للجمعية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تتسم إجراءات الجمعية بالوضوح					
2	تتسم إجراءات الجمعية بالتنظيم					
3	تقوم إدارة الجمعية بالتخطيط الجيد للأنشطة					
4	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بعدالة					
5	تستند قرارات الجمعية الى معايير واضحة ومعلنة					
6	توجد قنوات تواصل فعّالة مع المتقاعدين					
7	تستجيب إدارة الجمعية لمقترحات وشكاوى الأعضاء					
8	تتسم الإدارة بالشفافية والمساءلة					

المحور الثاني: الأداء المالي للجمعية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تستخدم الجمعية مواردها المالية بكفاءة					
2	توجد شفافية في عرض المعلومات المالية					
3	هل تصرف الجمعية منفعة مالية للمحتاجين من الاعضاء					
4	تمتلك الجمعية مصادر تمويل متنوعة					
5	تُدار المصروفات وفق أولويات واضحة					

6	يسهم الأداء المالي في استدامة أنشطة الجمعية					

المحور الثالث: رضا المتقاعدين عن خدمات الجمعية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	أشعر بالرضا عن خدمات الجمعية					
2	تلبي خدمات الجمعية احتياجاتي كمتقاعد					
3	تتناسب الأنشطة المقدمة مع توقعاتي					
4	تسهم الجمعية في تحسين جودة حياتي					
5	أشعر بالثقة تجاه الجمعية					

المحور الرابع: المميزات المقدمة للأعضاء وجذب أعضاء جدد

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تقدم الجمعية مميزات نوعية لأعضائها					
2	المميزات المقدمة تشجع على الاستمرار بالعضوية					
3	تسهم هذه المميزات في جذب متقاعدين جدد					
4	توجد علاقة واضحة بين العضوية والمزايا					
5	أوصي الآخرين بالانضمام للجمعية					

المحور الخامس: الانتماء للجمعية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	أحرص على عضويتي في الجمعية					
2	أشارك في أنشطة الجمعية بانتظام					
3	أشعر بالانتماء للجمعية					
4	أساهم في دعم أنشطة الجمعية عامة					
5	أرى أن العضوية ذات قيمة حقيقية					

المحور السادس: التطوير الإداري والاستثماري

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تسعى الجمعية لتطوير أنظمتها الإدارية					
2	تهتم الجمعية بتنمية مهارات العاملين					
3	تطور الجمعية مصادر دخلها واستثماراتها					
4	يؤثر التطوير الاستثماري للجمعية في تحسين الأداء المالي للجمعية					
5	يعزز التطوير الاداري للجمعية استدامة الجمعية					

ملحق رقم (5): تحكيم الاستبانة

تحكيم الاستبانة

1- المحكم: أ. د. احمد الخماش الزهراني

الموضوع: تحكيم الاستبانة المُعدّة من قبل الباحث: عبدالمجيد بن سعيد بن طالب البطاطي

لاجراء دراسة بعنوان

" قياس رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والمالي لجمعيات المتقاعدين."

(١) فقرات الاستبانة ملاءمة لأهداف الدراسة.

مع ملاحظة ان الباحث لم يُشِر الى ايٍّ من الفرضيات التي يود فحصها من خلال هذه الاستبانة وربما اراد أن يكتفي بمناقشها في ثنايا الرسالة

(٢) الصياغة اللغوية واضحة وخالية من الغموض أو التكرار. مع ملاحظة ما يلي: اقترح حذف كلمة "من" من خيارات الفقرتين "1. العمر" و "5. عدد سنوات التقاعد" في ثانياً: المعلومات الديموغرافية لضمان التجانس في صياغة الخيارات بحيث تصبح الفقرتين 1 ، 5 على النحو الآتي:

ثانيًا: البيانات الديموغرافية

1. العمر:

☐ أقل من 50 ☐ 50 الى اقل من 60

☐ 60 الى أقل من 70 ☐ 70 فأكثر

5. عدد سنوات التقاعد:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 الى أقل من 10 ☐ 10 سنوات فأكثر

---

(٣) فقرات الاستبانة شاملة لأبعاد المتغيرات الرئيسة (الأداء الإداري، الأداء المالي، رضا المتقاعدين، الالتزام بالعضوية).

(٤) مقياس الاستجابة (مقياس ليكرت الخماسي) المستخدم مناسب للفئة المستهدفة.

مع تمنياتي للباحث بالتوفيق

أ.د. احمد الخماش الزهراني

19/ 02/ 2026

تحكيم استبانة :

2- المحكم: دكتورة نجاة عقاب

أولًا: التقييم العام للاستبانة

الاستبانة منظمة، ومحاورها واضحة، ومتسقة مع عنوان الدراسة وأهدافها. التقسيم إلى ستة محاور منطقي ويغطي الجوانب الرئيسة المرتبطة بالرضا التنظيمي والأداء الإداري والمالي والالتزام والتطوير.

عدد الفقرات (33 فقرة) مناسب، ولا يوجد تضخم مفرط في العبارات، كما أن استخدام مقياس ليكرت الخماسي مناسب للفئة المستهدفة.

ثانيًا: مدى ملاءمة المحاور لأهداف الدراسة

هناك اتساق جيد بين الأهداف والمحاور، ويمكن توضيح العلاقة كالتالي:

-الاهداف :

- قياس القدرات الإدارية

مغطى بالمحور الأول

- قياس الأداء المالي

مغطى بالمحور الثاني

- قياس رضا المتقاعدين

مغطى بالمحور الثالث

- أثر المميزات على الجذب والاستمرار

مغطى بالمحور الرابع

- الالتزام التنظيمي

مغطى بالمحور الخامس

- التطوير الإداري والاستثماري

مغطى بالمحور السادس

ملاحظة:

يفضل إعادة صياغة بعض الأهداف في الملحق لتكون أكثر تحديدًا وقابلة للقياس إحصائيًا، خاصة الهدف المتعلق بـ "تطوير اللوائح الأساسية"، لأنه لا يقاس مباشرة من خلال فقرات الاستبانة الحالية.

ثالثًا: تقييم الصياغة اللغوية

بشكل عام الصياغة جيدة، لكن توجد بعض الملاحظات:

1) بعض العبارات عامة أكثر من اللازم

مثل:

- "تتسم قرارات الجمعية بالموضوعية"
- "توجد علاقة واضحة بين العضوية والمزايا"

يفضل جعلها أكثر تحديدًا، مثال:

"تستند قرارات الجمعية إلى معايير واضحة ومعلنة

2) وجود تداخل بين بعض الفقرات

في محور الالتزام:

- "أحرص على الاستمرار بعضويتي"
- "أرى أن العضوية ذات قيمة حقيقية"

هناك تقارب مفاهيمي، وقد يؤدي إلى تكرار دلالي. يمكن الإبقاء عليهما إذا كان الهدف قياس أبعاد مختلفة (السلوك مقابل الاتجاه)، لكن يُفضل توضيح ذلك في الإطار النظري.

3) بعض الفقرات قد لا تكون مناسبة لغير الأعضاء

مثال:

- "أحرص على الاستمرار بعضويتي"
- "أشارك في أنشطة الجمعية بانتظام"

بينما الاستبانة تسمح لغير الأعضاء بالمشاركة (يوجد سؤال: هل أنت عضو؟ نعم/لا)

يفضل:

إما قصر التطبيق على الأعضاء فقط

أو وضع عبارة توجيهية مثل:

"تُجاب الفقرات التالية من قبل الأعضاء فقط"

رابعًا: شمولية الأبعاد

من حيث التغطية المفاهيمية:

- ✓ الأداء الإداري: جيد
- ✓ الأداء المالي: جيد
- ✓ الرضا: مناسب
- ✓ الالتزام التنظيمي: جيد
- ✓ التطوير: مناسب

لكن يوجد بعد لم يُغطَّ بوضوح:

- ◆ عدالة الحصول على الخدمات بين المحافظات المختلفة
- ◆ سهولة الوصول للخدمات
- ◆ وضوح شروط الاستفادة من المزايا

يمكن إضافة فقرة واحدة في محور الخدمات مثل:

"تتاح خدمات الجمعية بسهولة لجميع الأعضاء في مختلف المحافظات"

خامسًا: مقياس ليكرت

مناسب جدًا للفئة المستهدفة.

لكن يُفضل:

- توضيح الاتجاه (هل 5 = أوافق بشدة دائمًا؟)

- توحيد تنسيق جدول المقياس (هناك مسافات غير متساوية في بعض المواضع)

سادسًا: ملاحظات منهجية مهمة

1. يفضل تحديد نوع الصدق المتوقع:
- صدق المحتوى (Content Validity)
- صدق البناء (Construct Validity)
2. يفضل بعد التحكيم إجراء:
- اختبار صدق الاتساق الداخلي
- حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور
3. عدد الفقرات في كل محور جيد (5–7 فقرات) ويسمح بقياس موثوق.

سابعًا: الحكم النهائي

- ◆ الاستبانة صالحة علميًا من حيث البناء العام.
- ◆ تحتاج إلى بعض التعديلات البسيطة في الصياغة والدقة المفاهيمية.
- ◆ يوصى باعتمادها بعد إدخال التعديلات المشار إليها

عبارة تحكيم رسمية (يمكن إرفاقها في التقرير)

بعد الاطلاع على فقرات الاستبانة ومحاورها، أرى أنها مناسبة لقياس متغيرات الدراسة، وتتسم بالوضوح والتنظيم، وتغطي الأبعاد الرئيسة لموضوع البحث، مع الحاجة إلى بعض التعديلات اللغوية الطفيفة وتحسين دقة بعض العبارات، ويوصى باعتمادها بعد الأخذ بالملاحظات المشار إليها ....

د نجاة عقاب

تحكيم الاستبانة :

3- المحكم الدكتور صلاح محمد الشيخ

المحور الاول الاداء الاداري

عبارة رقم واحد -- طلب الاستفتاء لموضوعين (الوضوح والتنظيم)

يفضل عدم استخدام الواو لمطلوبين

منعاً لتشتيت المستهدف بالتقييم

لان الوضوح أمر ،،،، والتنظيم أمر آخر

"""""""

لكنني أقترح أن تكون العبارة

يؤثر التطوير في تحسين الاداء المالي

"""""""

5- بيانات المحكِّم

الاسم: عبدالجبار بن ضيف الله بن معتوق السلمي

جهة العمل: نائب رئيس مجلس إدارة جمعية متقاعدي منطقة مكة المكرمة

التخصص: إدارة أعمال

الدرجة العلمية: ماجستير

سنوات الخبرة: أكثر من 30 سنة في العمل الخيري

البريد الإلكتروني asulme1431@gmail.com

هدف الاستبانة: دراسة بعنوان " قياس رضا المتقاعدين عن الأداء الإداري والمالي لجمعيات المتقاعدين.

رأي المحكم :

بعد الاطلاع على الاستبانة اتضح التالي :

- ملاءمة فقرات الاستبانة لأهداف الدراسة وفرضياتها.
- وضوح الصياغة اللغوية وخلوها من الغموض أو التكرار.
- شمولية الفقرات لأبعاد المتغيرات الرئيسة :

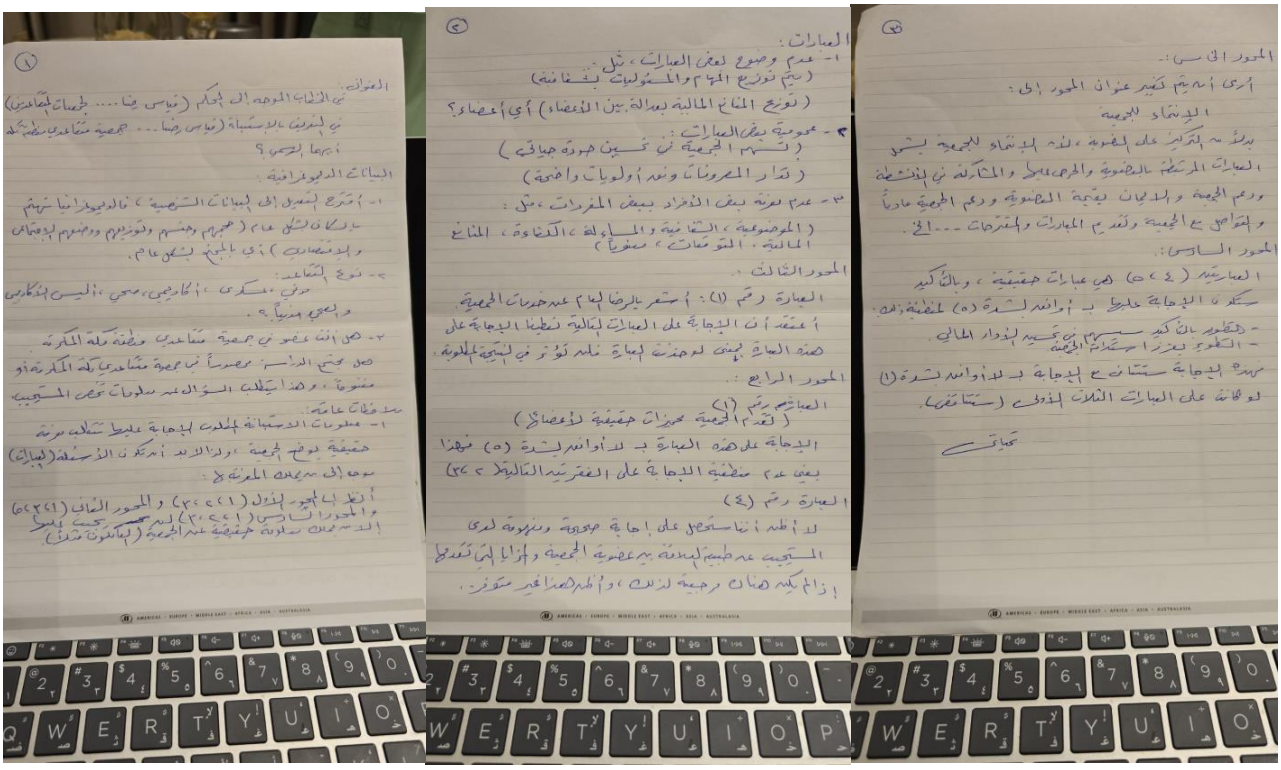
(الأداء الإداري، الأداء المالي، رضا المتقاعدين، الالتزام بالعضوية).

- مناسبة مقياس الاستجابة المستخدم للفئة المستهدفة

أبرز التوصيات :

صالحة للتطبيق كما هي:

الاستاذ عبدالجبار بن ضيف الله بن معتوق السلمي



استجابة الباحث لملاحظات المحكّمين على أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم التسلسلي	المحكّم	ملاحظة المحكّم	إجراء الباحث (الاستجابة)	المبرر العلمي
1	أ.د. أحمد الزهراني	عدم الإشارة إلى الفرضيات المرتبطة بالاستبانة	تم ربط محاور الاستبانة بمتغيرات الدراسة وفرضياتها في فصل المنهجية	تعزيز الاتساق المنهجي ودعم الصدق البنائي
2	أ.د. أحمد الزهراني	تعديل صياغة خيارات العمر وعدد سنوات التقاعد	تم توحيد الصياغة اللغوية وحذف كلمة (من)	تحسين الوضوح وتقليل التحيز الإدراكي
3	د. نجاة عقاب	بعض العبارات عامة وتحتاج تحديدًا	تم إعادة صياغة العبارات لتصبح أكثر دقة وقابلية للقياس	زيادة دقة القياس وتحسين صدق المحتوى
4	د. نجاة عقاب	وجود تداخل مفاهيمي بين بعض الفقرات	تم توضيح اختلاف الأبعاد (اتجاه/سلوك) في الإطار النظري	دعم التمييز المفاهيمي بين المتغيرات
5	د. نجاة عقاب	فقرات الالتزام قد لا تناسب غير الأعضاء	تمت إضافة عبارة توجيهية خاصة بالأعضاء	تقليل خطأ القياس وتحسين دقة الاستجابة
6	د. نجاة عقاب	الحاجة لإضافة بعد عدالة الوصول للخدمات	تم إضافة فقرة تقيس سهولة الوصول وعدالة الاستفادة	تعزيز شمولية الأداة وصدقها البنائي
7	د. نجاة عقاب	توضيح اتجاه مقياس ليكرت	تم توحيد تنسيق المقياس وتوضيح الدرجات	تحسين فهم المشاركين وتقليل الأخطاء
8	د. صلاح الشيخ	تجنب العبارات المركبة (الوضوح والتنظيم)	تم فصل المفاهيم في صياغة الفقرة	تجنب الأسئلة المزدوجة وفق مبادئ تصميم الاستبانات
9	د. صلاح الشيخ	تعديل صياغة بعض العبارات المالية	تم تعديل الصياغة بما يتوافق مع طبيعة الجمعية	تعزيز واقعية الفقرة وصدق المحتوى

10	د. صلاح الشيخ	تعديل مصطلحات مثل "ميزات حقيقية"	تم استبدالها بعبارات أكثر حيادية	تقليل التحيز اللغوي
11	د. عزة الرحيلي	إضافة سؤال الهوايات	تم إدراج متغير ديموغرافي إضافي	دعم التحليل الوصفي للفئات
12	د. عزة الرحيلي	اقتراح محور التواجد المجتمعي	تم دراسة المقترح وإضافة فقرات داعمة (أو توضيح سبب عدم الإضافة)	ضمان الاتساق مع أهداف الدراسة
13	أ. عبدالجبار السلمي	الاستبانة صالحة للتطبيق	تم اعتماد الأداة بعد إدخال التعديلات	تعزيز الصدق الظاهري للأداة
14	أ. سالم الطويرقي	اقتراح تصحيح اسم البحث	تم التعديل	تعزيز الصدق الظاهري للأداة
15	أ. سالم الطويرقي	اقتراح تغيير الديموغرافي الى الشخصي	تم استبدالها بعبارة أكثر وضوحا	إضفاء وضوح للجميع
16	أ. سالم الطويرقي	بعض الأسئلة يجيب عليها من يعرف المعلومة فقط	تم مراجعتها	وجهة نظر والمطلوب اخذ انطباع المتقاعدين في الأداء
17	أ. سالم الطويرقي	أشعر بالرضا العام عن خدمات الجمعية. لا تضيف الى الاستبانة	تم استبدالها بعبارة اوضح	دعم التحليل الوصفي بإزالة كلمة العام
18	أ. سالم الطويرقي	تعديل اسم المحور الخامس الى الانتماء للجمعية	تم استبدال العبارة	تعزيز صدقية الأداة
19	أ. سالم الطويرقي	العبارة 4،5 في المحور السادس حقيقية لها إجابة واحدة	تم توضيح العبارة بما يخص أداء الجمعية	تحسين دقة الاستجابة

ABSTRACT

This study examines the institutional and developmental performance of the Makkah Region Retirees Association, with particular emphasis on retirees' satisfaction with the Association's administrative and financial performance, services, and membership benefits. It also investigates the contribution of membership benefits to attracting new members, the effect of retirees' satisfaction with the services provided on their membership commitment, and the role of administrative and investment development in improving the Association's financial performance. The study ultimately seeks to propose practical mechanisms for enhancing the Association's efficiency, service quality, and institutional sustainability. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary instrument for data collection. The collected data were analyzed using appropriate descriptive and inferential statistical techniques, including frequencies, percentages, means, standard deviations, Pearson's correlation coefficient, one-sample *t*-tests, and simple linear regression analysis, using IBM SPSS Statistics Version 29.1. The validity and reliability of the research The findings revealed that instrument were also examined prior to hypothesis testing. retirees' evaluations of the Association's administrative and financial performance were at a moderate level. The results also indicated that the membership benefits currently provided did not demonstrate a statistically significant contribution to attracting new members at the adopted significance level. In contrast, the analysis revealed a strong positive relationship between retirees' satisfaction with the services provided and their commitment to Association membership. Simple linear regression analysis further showed that retirees' satisfaction had a positive and statistically significant effect on membership commitment ($\beta = .902$, $t = 33.550$, $p < .001$), with satisfaction explaining approximately 81.4% of the variance in Furthermore, the results demonstrated a strong membership commitment ($R^2 = .814$). positive and statistically significant effect of administrative and investment development on the Association's financial performance. The model yielded a multiple correlation coefficient of $R = .916$and a coefficient of determination of $R^2 = .840$, indicating that administrative and investment development explained approximately 84.0% of the variance in financial performance. These findings highlight the importance of strengthening administrative systems and developing financial and investment resources as key mechanisms for improving Based on these findings, organizational efficiency and promoting institutional sustainability. the study recommends enhancing the Association's administrative and financial practices, improving the quality and diversity of services and membership benefits, strengthening communication with retirees, diversifying funding sources, and developing sustainable investment initiatives. It also recommends adopting systematic administrative and investment development programs to improve financial performance, increase retirees' satisfaction and membership commitment, attract new members, and strengthen the Association's long-term institutional sustainability.

Keywords: Retirees' Associations; Institutional Performance; Administrative Performance; Financial Performance; Retirees' Satisfaction; Membership Commitment; Administrative Development; Investment Development; Makkah Region Retirees Association; Institutional Sustainability.

The Relationship Between Perceived Administrative and Financial Performance, Retirees' Satisfaction, and Their Membership Commitment: An Applied Study of the Retirees Association in the Makkah Region

Prepared by

Abdulmajeed S. T. Albatati

A study submitted to the A'mal Business Training Academy in partial fulfillment of...

Requirements for Obtaining the Doctoral Degree

In Business Administration

Supervision

Prof. Dr. Yasser Abdel-Ati Ahmed

Business Administration

1448–2026