

## واقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية ودوره في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة دراسة ميدانية مطبقة في المنطقة الشرقية

أ.د فاطمة بنت علي أبو الحديد      أ. شيماء بنت أحمد خال حمدي      أ. جميلة بنت محمد بن حمود الخالدي  
جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل      جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل      جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية  
Faaali@iau.edu.sa      Skhalhamdi@iau.edu.sa      j.moh.2003@yahoo.com

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية ودوره في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة. واعتمدت الدراسة على المزج بين الأسلوبين: الكمي المتمثل في منهج المسح الاجتماعي على عينة بلغ قوامها (٢٦١) مفردة من الكادر البشري (المديرون، والمختصون، والموظفون، والفنيون)، والكيفي المتمثل في منهجين دراسة الحالة على عدد (٥٣) من الأسر المستفيدة من خدمات المنظمات، وتحليل المضمون للخطط الاستراتيجية والتقارير السنوية لثلاث سنوات (٢٠٢٠، ٢٠٢١، ٢٠٢٢) للمنظمات عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التي تفيد صانع القرار في الجهات المستفيدة وذات العلاقة في تصميم بعض السياسات، وصياغتها، وتعديل بعض القائم منها بما ينعكس إيجاباً على البرامج والخدمات المقدمة للأسر الفقيرة. كما خرجت بتصور مقترح لبناء إستراتيجية للتشبيك بين المنظمات غير الربحية في المجتمع السعودي، مع تصميم خريطة رقمية ديموغرافية للتشبيك بين المنظمات غير الربحية، ووضع نموذج تطبيقي لإستراتيجية التشبيك بين المنظمات غير الربحية بالمنطقة الشرقية.

**الكلمات المفتاحية:** التشبيك، الشراكة، الشبكات، المنظمات غير الربحية، الأسر الفقيرة.

## Abstract

The study aimed to identify the reality of networking between non-profit organizations and its role in confronting the problems of poor families. The study relied on a combination of a quantitative and method, represented by the sample social survey approach on a group of (261) individuals from the human cadre (managers, specialists, employees and technicians), a qualitative method, represented by two case study approach on a number of (53) families benefiting from Organization services, and a content analysis of the strategic plans and annual reports of 3 years (2020, 2021, 2022) for the organizations sampled by the study. The study reached a number of results that benefit the decision maker in the beneficiary and relevant authorities in designing and formulating policies, and amending existing ones in a way that reflects positively on the programs and services provided to poor families. I also came up with a proposed vision for building a strategy for networking between non-profit organizations in the Saudi society, along with designing a demographic digital map for networking between non-profit organizations and developing an applied model for the networking strategy between non-profit organizations in the Eastern Region.

**key words:** Networking, partnership, networks, non-profit organizations, poor families .

## التمهيد

والتنمية الاجتماعية خاصة لن يحدث بمعزلٍ عن تعزيز دور القطاع غير الربحي، فمشكلات الفقر على وجه التحديد أصبحت من القضايا الشائكة في المجتمعات، لما لها من تراتيب اجتماعية واقتصادية وسياسية تفاعلت معها الإستراتيجيات التنموية وفق آلية تشاركية. ولم تحدث هذه الآلية التشاركية بين قطاعات الدولة فقط، بل حدثت على مستوى منظمات القطاع الواحد، فما تشهده منظمات القطاع غير الربحي من تعزيز التشبيك فيما بينها لمواجهة مشكلات الأسر الفقيرة رسم أبعاداً تنظيمية واجتماعية واقتصادية للمنظمات غير الربحية.

شهدت المجتمعات المعاصرة تطورات وتغيرات على جميع الاصعدة، مما استلزم على السياسات التنموية أن تسعى لتحقيق مطلبين اثنين لتصل إلى أهدافها المنشودة؛ يتمثل المطلب الأول في تحقيق المستهدفات التنموية التي رسمت لها الآليات والإستراتيجيات التي من شأنها العمل على تحقيقها، بينما يتمثل المطلب الآخر في مواجهة المشكلات التي تقف حائرة بين الرؤية التنموية وتحقيقها. وعليه أيقنت الدول أنّها لن تنجح في سياساتها التنموية، إلا في ظل العمل وفق آلية تشاركية بين جميع الأطراف الفاعلة (القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، والقطاع غير الربحي) تهدف من خلالها إلى إنجاح سياساتها التنموية. ومن خلال ذلك تنامي دور القطاع غير الربحي ومكانته ومنظّماته في المجتمعات المعاصرة، لأن تحقيق التنمية عامةً

## مشكلة الدراسة

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً في الفكر التنموي، فما تواجهه من تحديات جعلتها تقفُ بوجوب التحول الأيديولوجي في إستراتيجياتها التنموية، لتحقيق الاستدامة لجميع أبعاد التنمية، وذلك بالعمل وفق آلية تشاركية بين جميع القطاعات لدفع عجلة التنمية، "فالوطن الذي تنشده لا يكتمل إلا بتكامل الأدوار" من قطاع حكومي وقطاع خاص وقطاع غير ربحي و"تحقيق المنجزات أو المكتسبات لن يأتي إلا بتحمل كلِّ مسؤولياته" (الرؤية الوطنية، ٢٠٣٠م، ٢٠١٦م، ص ٦٨). ومن ثمَّ عمدت في تحولها الأيديولوجي نحو تحديد الأدوار للوصول إلى المستهدفات.

ولكن هذا التحول في الفكر التنموي جعل قضية التنمية في المملكة العربية السعودية تقف أمام تحديات ورهانات تلبية الاحتياج، لا سيما في ضوء التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها المجتمع، إذ أثرت هذه التغيرات على الكثير من شرائح المجتمع لا سيما على الأسر الفقيرة التي أضحت عاجزة عن مواجهة مُشكلاتها الاقتصادية والاجتماعية والصحية وغيرها من المُشكلات التي لا يقف أثرها على هذه الأسر، بل قد يمتد إلى المجتمع ومن ثمَّ فإنَّ مُشكلاتها تُعد من أهم معوقات التنمية.

وفي قراءة لمؤشرات الهيئة العامة للإحصاء، تبين أنَّ حجم الفقراء المستحقين للضمان الاجتماعي ممن هم في خط الكفاية (خط الفقر) في تزايد، إذ بلغت في عام ١٤٣٤هـ (٩٢١٣٦٩)، وفي عام ١٤٣٧هـ (١٠٠٢٣٤٤)، وفي عام ١٤٣٨هـ (١٠٣٣١٢٣) وفي عام ١٤٤١هـ (١٠٠٤٤٧٩). (الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية، ١٤٣٤هـ، ١٤٣٨هـ، ١٤٤١هـ).

وفي مقابل ذلك تُشير التقديرات إلى أن التضخم السنوي في المملكة العربية السعودية قد ارتفع بنسبة ٢،

٣٪ في شهر يونيو عام ٢٠٢٢م. (الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية، ٢٠٢٢م). وينعكس أثر هذا الارتفاع في تعميق مُشكلات الأسر الفقيرة، ولا سيما المُشكلات الاقتصادية منها، التي من شأنها إعاقة عملية التنمية. كما يعكس هذا الارتفاع أهمية دور المنظمات غير الربحية كفاعل مؤهل لقيادة التنمية، وذلك لقرىها من الفقراء والفئات الأكثر احتياجاً لخدماتها، وقدرة هذه المنظمات على التعامل مع الأفراد بمرونة أكثر، لُبُعدها عن القيود والإجراءات الروتينية، كما أن هذه المنظمات تتجه أساليب عمل وتبتكر حلولاً أكثر واقعية وملاءمة للظروف المحلية في المجتمع. وقد بلغ عدد المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية ٣١٥٦ منظمة تنتشر في مختلف أرجاء المحافظات والمناطق، وتسعى إلى تطبيق التكافل الاجتماعي بتقديم المساعدات المختلفة للفقراء والمحتاجين، وترسيخ مبدأ التعايش والتسامح والتعاون والتكاتف والتلاحم، خصوصاً في ظل الأزمات والجوائح العالمية التي يشهدها العالم (المنصة الوطنية الموحدة، ٢٠٢٢م، ص ١).

وقد أكدت العديد من الدراسات السوسولوجية أن مواجهة مُشكلات الفقر والفقراء ليست مسؤولية الدولة بمفردها، بل هي عملية متكاملة بين الأطراف الثلاثة (الدولة، والقطاع الخاص، والمنظمات غير الربحية). ويضطلع الدور الرئيس على المنظمات غير الربحية باعتبارها الأكثر أمناً، وهي الضمان الرئيس لنجاح الجهود الرامية إلى تعزيز التنمية Courtright, 2008, p. (105). وهذا ما أيقنته إستراتيجية المملكة العربية السعودية، ففي ظل الاندماج التنموي الذي تحققه، انطلقت نحو وضع إستراتيجية تنموية للمنظمات غير الربحية، تضمنت ثلاث ركائز تمثلت في: الاعتراف بأهمية دور المنظمات غير الربحية، وتمكينها من التغلب على التحديات التي تواجهها، وأخيراً تحقيق المشاركة الفعالة لها

### الأهمية العملية

- تشخيص واقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية ودوروه في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة في المجتمع السعودي، الأمر الذي يُفيد الجهات المختصة وعلى رأسها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية التي تهدف إلى وضع إستراتيجيات ورؤية واضحة تطور من أداء المنظمات غير الربحية، ورفع مستوى العمل داخلها لخدمة الكثير من الفقراء.

- الوصول إلى نتائج وتوصيات مُستمدة من الواقع الميداني؛ للتعرف العلاقة بين التشبيك والمنظمات غير الربحية وتأثيراتها في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة، بما يُعزز من زيادة التشبيك والتكامل والاندماج والشراكة بين المنظمات غير الربحية لمواجهة مشكلات الفقر وتحقيق سبل التنمية المستدامة.

### أهداف الدراسة وتساؤلاتها

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في: التعرف على "واقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية ودوره في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة"، ويتفرع من هذا الهدف خمسة أهداف فرعية تتخللها جملة من التساؤلات، وهي على النحو الآتي:

١- التعرف على الأهداف الاستراتيجية للتشبيك بين المنظمات غير الربحية لمواجهة المشكلات: (الاجتماعية، الاقتصادية...) للأسر الفقيرة من وجهة نظر مقدمي الخدمة المنظمات غير الربحية محل الدراسة. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما المتطلبات الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتشبيك بين المنظمات غير الربحية لمواجهة المشكلات: (الاجتماعية، الاقتصادية...) للأسر الفقيرة؟

في ترجمة الأهداف التنموية (الخالدي، ٢٠٢١م، ص٦٩-٧٠).

وفي ضوء ما سبق يبرز دور التدبير التشاركي بين المنظمات غير الربحية القائم على إستراتيجيات وآليات تشاركية تبادلية تساهم في تحديد أولويات مشكلات الأسر الفقيرة ومواجهتها، على نحو يُساعد في تحقيق الأمان الاجتماعي للأسر الفقيرة، واستدامة المنظمات غير الربحية، ومن ثمَّ تحقيق التنمية الاجتماعية في المجتمع السعودي، وتتضح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما واقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية ودوره في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة؟

### أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جملة من أسباب علمية وعملية دعت إلى اختيار موضوعه، وهي كالتالي:

### الأهمية العلمية

- تفسير موضوع الدراسة في ضوء افتراضات نظريات علم الاجتماع ومعرفة ملائمة هذه النظريات مع ثقافة المجتمع السعودي.

- تسليط الضوء على مُتغير التشبيك ودراسته سوسيولوجيًا، باعتباره رأس مال اجتماعي يُساهم في تكوين إستراتيجيات تنموية من شأنها التأثير على مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة.

- محدودية الدراسات العلمية -على حد علم فريق الدراسة - عن واقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية ودوره في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة في المجتمع السعودي؛ لذا فإن الدراسة الراهنة تتزامن مع ما أكد في الخطة التنموية (الرؤية الوطنية ٢٠٣٠)، وهو العمل على تمكين المنظمات غير الربحية وتطويرها، وهذا يتحقق بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث العلمية.

- ويتفرع هذا التساؤل الرئيس إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:
- ما المتطلبات الأساسية الخاصة (بالموارد البشرية) للمنظمات المتشابهة؟
  - ما المتطلبات الأساسية الخاصة (بالمقومات المالية) للمنظمات المتشابهة؟
  - ما المتطلبات الأساسية الخاصة (بالتطور التقني/التكنولوجي) للمنظمات المتشابهة؟
  - ما المتطلبات الأساسية الخاصة بالخدمات (الرعوية/التنموية) للمنظمات المتشابهة؟
- ٢- الوقوف على البرامج والخدمات المقدمة من المنظمات غير الربحية في ظل التشبيك لمواجهة مشكلات الأسر الفقيرة من وجهة نظر عينة المستفيدين من هذه المنظمات. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال التساؤل الرئيس الآتي:
- ما البرامج والخدمات التي توفرها المنظمات غير الربحية في ظل التشبيك لمواجهة مشكلات الأسر الفقيرة من وجهة نظر عينة المستفيدين؟
- ويتفرع هذا التساؤل الرئيس إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:
- ما الخدمات الاقتصادية التي تقدمها المنظمات غير الربحية المتشابهة للأسر الفقيرة؟
  - ما الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمات غير الربحية المتشابهة للأسر الفقيرة؟
  - ما الخدمات التعليمية التي تقدمها المنظمات غير الربحية المتشابهة للأسر الفقيرة؟
  - ما الخدمات الصحية التي تقدمها المنظمات غير الربحية المتشابهة للأسر الفقيرة؟
- ما الخدمات السكنية التي تقدمها المنظمات غير الربحية المتشابهة للأسر الفقيرة؟
- ما الخدمات الدينية التي تقدمها المنظمات غير الربحية المتشابهة للأسر الفقيرة؟
- ما الخدمات الترفيهية التي تقدمها المنظمات غير الربحية المتشابهة للأسر الفقيرة؟
- ٣- التعرف على النتائج المترتبة على التشبيك بين المنظمات غير الربحية في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة من وجهة نظر عيني الدراسة (المسؤولين مقدمي الخدمة/ المستفيدين). ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال التساؤلات الآتية:
- ما أهم النتائج المترتبة على التشبيك بين المنظمات غير الربحية في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة من وجهة نظر مقدمي الخدمة؟
  - ما مدى إسهام الأنشطة والخدمات التي وفرتها المنظمات غير الربحية في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة من وجهة نظر عينة المستفيدين؟
- ٤- رصد المعوقات التي تحد من التشبيك الفعال بين المنظمات غير الربحية في مواجهتها لمشكلات الأسر الفقيرة. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال التساؤلات الآتية:
- ما أهم المعوقات التي تحد من التشبيك الفعال بين المنظمات غير الربحية في مواجهتها لمشكلات الأسر الفقيرة من وجهة نظر مقدمي الخدمة المنظمات غير الربحية؟
  - ما أهم المعوقات التي تحد من إفادة الأسر الفقيرة من خدمات المنظمات غير الربحية محل الدراسة؟
- ٥- تقديم مقترحات فعلية لدعم إستراتيجيات التشبيك بين المنظمات غير الربحية وتطويرها. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال التساؤلات الآتية:

تجري على المستوى المحلي القومي/الدولي/العالمي".  
(بركات، ٢٠٠٨م، ص ٢١).

وعلى الرغم من قدم التشبيك بصفته ممارسة، فإنَّ المصطلح بمفهومه ومسامه الحالي يعد حديثاً في المجتمع السعودي، لا سيما بعد أن تحولت عملية التشبيك من الفعل الاجتماعي إلى الحياة المهنية (الأعمال، السياسة، التنمية...) فالتشبيك يعني التعاون الجماعي مع أشخاص أو منظمات أخرى (باشا، ٢٠٢١م، ص ٢٥١). ويعرف بأنه: "مجموعة من العلاقات التعاونية المتبادلة بين مؤسسات المجتمع المدني بهدف تبادل البيانات والمعلومات والخبرات والتشارك والتعاون لبذل أقصى الجهود للحد من ظاهرة الفقر" (العتوم، ٢٠١٨م، ص ٤).

**المفهوم الإجرائي لمفهوم التشبيك:** هو طبيعة العمليات والعلاقات والشراكات والتفاعلات الاجتماعية المختلفة بين منظمات القطاع غير الربحي، الهادفة إلى تبادل البيانات والمعلومات والخبرات والتعاون لإقامة برامج ومشروعات لمواجهة مشكلات الأسر الفقيرة في المنطقة الشرقية.

وتجدر الإشارة إلى وجود بعض المفاهيم والعناصر المرتبطة بالتشبيك تؤثر وتتأثر به بشكل مترابط ومتناغم لتحقيق أهداف المنظمات غير الربحية من ناحية، ويُفسر من خلالها المفاتيح الرئيسة لطرائق إدارة إستراتيجيات التشبيك وتنظيمها وتنسيقها وتكاملها من ناحية أخرى. وتندرج هذه المفاهيم فيما يأتي:

#### **مفهوم الشبكة Network:**

تتأسس الشبكات في العلوم الاجتماعية نتيجة للتشبيك الناشئ عن التفاعل بين الناس، وهي تمثل المساحات الواسعة في جميع أنحاء العالم من التدفقات المعلوماتية الهائلة. (Peter, 2005, p. 3)، كما يشار إلى حالة الترابط البنوي داخل الشبكة، والمكون من أفراد أو (منظمات أو حواسيب) في تحليل الشبكات "بالعقد"

■ ما الإجراءات المقترحة لدعم إستراتيجيات التشبيك بين المنظمات غير الربحية وتطويرها من وجهة نظر مقدمي الخدمة؟

■ ما مقترحات تحسين البرامج والخدمات التي تقدمها المنظمات غير الربحية من وجهة نظر عينة المستفيدين؟

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية ومواجهة مشكلات الأسر الفقيرة تبعاً لمتغيرات أساسية.

#### **مفاهيم الدراسة**

تتضمن الدراسة ثلاثة مفاهيم أساسية تمثلت في: (التشبيك، والمنظمات غير الربحية، والأسر الفقيرة)، وفي ضوءها تم استعراض المفاهيم الإجرائية التي تساعد في القياس الميداني لهذه المفاهيم.

#### **مفهوم التشبيك:**

مفهوم التشبيك هو اختيار أفضل الوسائل والبدايل لتحقيق أهداف أو غايات تعبر عن حاجة أو حاجات أساسية مشتقة من بيئة معينة. ويمثل مفهوم التشبيك بين الجمعيات والمنظمات الأهلية انطلاقة جديدة وفعالة للمجتمع المدني والتنموي بهدف دعم الجهود التطوعية لتحقيق التنمية المستدامة، وتمكين المنظمات الأهلية من تأدية دورها في تفعيل المشاركة الشعبية في صنع القرارات التنموية، والتعامل مع القضايا العامة وتوفير المعلومات حول الأهداف المشتركة والمساندة لعمل الجمعيات في جهودها وبرامجها. وعليه عرفت إستراتيجية التشبيك بأنها: "عملية إقامة علاقة تشاركية بين عدة وحدات تتضمن محاولة ربط تلك الوحدات في إطار تعاوني للتوصل إلى سياسات وإجراءات عمل متفق عليها تهدف إلى تبادل الخبرات والمعلومات والعمل المشترك لتعبئة القدرات ودمج الموارد لتحقيق أهداف مشتركة ومصالح عامة، بشرط أن تحتفظ كل منظمة أو جمعية باستقلاليتها، وهذه العملية

Nodes، والتي ترتبط (عن طريق الاتصال) بأكثر من نوع واحد من أنواع الترابط؛ مثل: القرابة والصداقة والمصالح المشتركة، وتبادل المعاملات المالية، والكراهة، أو علاقات المعرفة والمعتقدات، وتعبيراً نمطاً جديداً من المجتمعات التي تنتظم فيها الهوية والسياسة والاقتصاد (بارني، ٢٠١٩م، ص ١٢).

٢٠٠٦م، ص ٥٨)، والتي من شأنها تعظيم مكاسب المجتمع ومنافعه، والإسهام في تفعيل التنمية (قنديل، ٢٠٠٨م، ص ٨).

**المفهوم الإجرائي لمفهوم الشراكة:** الاتفاق بين المنظمات غير الربحية، لتقديم رؤى معينة لوضع الخطط والإستراتيجيات، وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها، بهدف الوصول إلى حلول فعالة للتغلب على مشكلات الأسر الفقيرة.

**المفهوم الإجرائي لمفهوم الشبكة:** هي مجموعة من الروابط والعلاقات التي تنشأ بين المنظمات طوعاً سواء على المستوى الإقليمي أم الدولي، وذلك من أجل تبادل المعلومات والخبرات لتحقيق أهداف مشتركة.

### **مفهوم المنظمات غير الربحية Non-profit organization**

أوضحت الهيئة العامة للإحصاء السعودي في مسح منشآت القطاع غير الربحي أنّ المنظمات غير الربحية يقصد بها: "كيانات قانونية أو اجتماعية جرى إنشاؤها لغرض إنتاج السلع والخدمات، ولكن وضعها لا يسمح لها بأن تكون مصدر دخل أو ربح أو أي مكسب مالي آخر للوحدات التي تنشئها أو تتحكم فيها أو تمويلها، أي لا يجري فيها توزيع الأرباح على أصحاب المصلحة" (تقرير مسح منشآت القطاع غير الربحي، ٢٠١٨م)، وهي التي "يجري تشكيلها لخدمة منفعة عامة" (Gassman et al., 2019).

### **مفهوم البناء الشبكي:**

مجموعة الحزم الاجتماعية التي تتمثل في الأفراد أو الجماعات أو الكيانات كالمؤسسات التي تختلف عن البناء الاجتماعي (دراوشة وبدر، ٢٠٢١م، ص ٥٤). وتتكون بنية الشبكة الاجتماعية من: مجموعة الجهات الفاعلة؛ كالأفراد أو المنظمات، ومجموعة من الروابط الثنائية، والتفاعلات الاجتماعية الأخرى بين الجهات الفاعلة. وتستخدم هذه الهياكل في تحليل الشبكة الاجتماعية وأنماطها والكيانات المؤثرة فيها وفحص الديناميكيات الداخلة فيها. (Stanley & Katherine, 1994, p. 27)

والمنظمة Organization هي مجموعة كبيرة من الأفراد تسود بينهم منظومة محددة من علاقات السلطة "تتهيكّل وتقوم على أسس غير شخصية وتنشط لتحقيق أغراض وأهداف محددة" (غدنز، ٢٠٠٩م، ص ٧٤٤-٤٠٧) وتعمل في العديد من الخدمات الاجتماعية الاقتصادية والثقافية (Baig, 2001, p. 15).

**المفهوم الإجرائي لمفهوم البناء الشبكي:** هو مجموع الحزم الاجتماعية المتمثلة في الأفراد أو الجماعات أو منظمات القطاع غير الربحي، وما تشكلها ديناميكية العلاقات والتفاعلات الداخلية في طبيعة الشبكة الاجتماعية.

**المفهوم الإجرائي لمفهوم المنظمات غير الربحية:** هي كيانات ومنظمات ذات طابع تنظيمي واجتماعي، نشأت بمشاركة مجتمعية تطوعية لمجموعة من الأفراد، تعمل بشكل مستقل ضمن هيكلية إدارية، وبإشراف من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، لا تستهدف تحقيق

### **مفهوم الشراكة Partnership:**

تُعرف الشراكة بأنّها الاتفاق بين طرفين أو أكثر بشأن القيام بمشروع مشترك بهدف النفع العام، ويتطلب هذا الاتفاق توافقاً في نشاط بناء الأهداف والغايات وتحديد الأدوار، وتقاسماً في أحد المجالات التنموية" (السعيد،

■ دراسة السبيلة (٢٠٢١م). هدفت إلى التعرف على العائد (الاجتماعي والاقتصادي) للشراكة بين المنظمات من وجهة نظر المستفيدين. واستندت في منهجيتها إلى المنهج المسح الاجتماعي بالعينة، وعلى أداة الاستبانة في جمع بياناتها، والتي طبقت على ٣٤٠ مستفيداً من برنامج الشراكة بين المنظمات في مدينة الرياض، وقد خلصت النتائج إلى ضعف العائد الاجتماعي والاقتصادي للشراكة بين المنظمات، وذلك يعزى إلى قلة توافر الأخصائيين الاجتماعيين ذوي الكفاءة، وتدني الميزانية المناسبة التي تحقق احتياجات المستفيدين.

■ دراسة (Amofah 2021). ركزت على دور المنظمات غير الربحية في استخدام قيادة الأعمال الاجتماعية لنساء الشعوب الأصلية بصفتها وسيلة الحد من الفقر في شمال غانا. واستندت الدراسة في منهجيتها إلى منهج دراسة الحالة باستخدام أداة المقابلة مع حالات من رائدات الأعمال المحليات وموظفي المنظمات غير الحكومية. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن دور المنظمات غير الحكومية يتمثل في الإسهام في تفعيل رأس المال البشري والاجتماعي لتمكين الفقراء والحد من الفقر.

■ دراسة الصغير (٢٠٢٢م). تناولت تعريف الفقر وقياسه وتحليل أسبابه مع الوقوف على تصميم الإستراتيجيات والسياسات والبرامج لمعالجة الفقر. واختتمت الدراسة بوضع إستراتيجية وطنية لمعالجة الفقر في المملكة العربية السعودية من خلال رؤية شمولية واضحة ومحددة في الوقت نفسه بآليات التنفيذ من حيث تطبيقاتها المرحلية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى برؤية واقعية.

■ دراسة (Dell et al. 2022). ركزت على خدمات المنظمات غير الربحية التي تقدم للصالح العام ودورها

العائد المادي، بل يتمركز عملها حول تقديم الخدمات الرعوية والتنموية المختلفة التي تلبى احتياجات الأسر المتعففة والفقيرة، بهدف تمكينها والنهوض بها، لتحقيق المستهدفات التنموية.

### مفهوم الأسر الفقيرة

يعرف الفقير بأنه: "الشخص الذي لا يستطيع تلبية الحد الأدنى من الاحتياجات الغذائية وغير الغذائية كالملبس والسكن" (تقرير دراسة نماء). وعرفت منظمة العمل الدولية مصطلح "الفقراء العاملين" بأنهم أشخاص يعيشون في أسر يعيش أفرادها تحت خط الفقر الفردي، المتمثل في دولار واحد يوميًا، ممن لا يستطيعون ببساطة على الرغم من عملهم مقابل أجر ما انتشال أنفسهم وأسرهم من الفقر. وقد حددت دراسة الدماغ خط الكفاف للأسر السعودية بوصفه مؤشرًا عامًا، بافتراض أن مستوى خط الكفاف للفرد ١٩٩٢٠ ريالاً سنوياً (١٦٦٠ ريالاً شهرياً)، (الدماغ، ٢٠١٧م، ص٦٣-٧٣). مع التنويه على المستجدات في مستوى التضخم الاقتصادي الحاصل حالياً والمؤثر على قياس هذه النسب التي فصلتها دراسة الدماغ عام ٢٠١٨م.

**المفهوم الإجرائي لمفهوم الأسر الفقيرة:** هي الأسر محدودة الدخل التي تقع تحت خط الكفاية أو على حد الكفاف، وهو ما دون ٣٠ ألف ريال سنوياً، ولا يمكنها أن توفر احتياجاتها الأساسية، وتحتاج إلى تنمية قدراتها المادية والمعنوية، ومسجلة في المنظمات غير الربحية العاملة في هذا المجال في المنطقة الشرقية.

### الدراسات السابقة (رؤية تحليلية)

تعرض الدراسة في هذا الجزء جملةً من الدراسات الاجتماعية السابقة عرضاً تنازلياً، وتشمل جملة من الأقطار والبلدان، وقد أجريت في الفترة الزمنية بين عام ٢٠٢١ إلى عام ٢٠٢٢م، الأمر الذي يُشير إلى حداثة، وتنوعها الجغرافي.



إتمام الأفراد لبعض الأفعال أو الممارسات الاجتماعية. (Maloney, 2000, p. 214) كما أن رأس المال الاجتماعي يتشكل عند كولمان عن طريق الفعل العقلاني الذي يخلق الثقة والالتزامات عبر المجتمع باعتبارها مصادر يُمكن استثمارها (أبو دوح، ٢٠١٦م، ص ٦٣-٦٦).

في المقابل ميّز جون فايلد John Field بين اثنين من الشبكات الاجتماعية المنتجة: شبكات اجتماعية تولد نتائج إيجابية لأفراد هذه الشبكة وأيضاً للمجتمع كله، ومن جهة أخرى تلك الشبكات التي تحمل آثاراً إيجابية لأعضائها، ولكن في المقابل من ذلك تفرز نتائج سلبية على نطاق أوسع أي على المجتمع (Field, 2003, p. 138).

#### ❖ نظرية التوازن الديناميكي

ينطلق منظور التوازن الديناميكي عند تالكوت بارسونز من النموذج البنائي الوظيفي في "تنمية أنساق الفعل"، إذ يتصور أن النسق الكلي (المجتمع) يضم في طياته طائفة متنوعة من الظواهر، وشخصيات الأفراد، والأنساق الاجتماعية الناشئة عن التفاعل، والأنساق الثقافية وما يرتبط بها من معانٍ ودلالات (محمد، ٢٠١٩م، ص ١٥٤)، ويعمل النسق الكلي في المحافظة على توازنه واستقراره أمام التغيرات التي تواجهه.

وينقسم التوازن عند بارسونز إلى نوعين: التوازن الاستاتيكي Static equilibrium (الذي يميل إلى الثبات النسبي)، والتوازن الديناميكي Dynamic equilibrium (التغير الاجتماعي) (موسى، ٢٠١٠م، ص ١٨٠).

وقد ركز بارسونز على دور التنمية الشاملة في إعادة التوازن، إذ يرى أن المجتمع يمر في ضوء التغيرات التي تصيبه بحالات من التوازن واللاتوازن، وفي كل حالة من حالات اللاتوازن يعمل المجتمع تلقائياً على إعادة التوازن، ومن

في الاقتصاد. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن المنظمات غير الربحية التي لها قنوات اتصال متميزة في المجتمع تسهم إيجابياً في الأداء المالي.

#### الموجهات النظرية للدراسة

#### ❖ نظرية رأس المال الاجتماعي Social Capital

يهتم رأس المال الاجتماعي بتحليل الظواهر الاجتماعية من خلال الفرد والفاعل. ويعود الفضل لكل من بيير بورديو Pierre Bourdieu وروبرت بوتنام Robert Putnam وجيمس كولمان James Coleman في التأسيس لهذا المفهوم (غمشي، ٢٠١٨م، ص ١٢٢). ويُعد بورديو أول من حلل مفهوم رأس المال الاجتماعي تحليلاً علمياً، يُشير إلى إجمالي الموارد الفعلية التي يحوزها الفرد من خلال ملكيته لشبكة دائمة من العلاقات المؤسسية أو عضوية الجماعات، فالجماعة تزود كل عضو من أعضائها بقدر مشترك من رأس المال (دغيم، ٢٠١٤م، ص ١٨٩). ويؤكد بورديو أن رأس المال الاجتماعي ليس هبةً أو معطى طبيعياً، بل أمراً مكتسباً، وهو نتاج إستراتيجيات الاستثمار الاجتماعي التي يكتسبها الأفراد بواسطة عمليات التبادل والمنفعة. وقد حدد روبرت بوتنام Robert Putnam ثلاث مكونات أساسية لرأس المال الاجتماعي هي: الالتزامات الأخلاقية والمعيارية، والقيم الاجتماعية ولا سيما الثقة، والشبكات الاجتماعية ولا سيما الشبكات التطوعية. وقسم بوتنام رأس المال الاجتماعي إلى نوعين: رأس المال الاجتماعي التجسيري، ورأس المال الترابطي (غمشي، ٢٠١٨م، ص ١٥٥).

في مقابل ذلك ركز جيمس كولمان James Coleman على مفهوم رأس المال الاجتماعي من خلال وظائفه، فهو لا يمثل وحدة مفردة، بل وحدات متعددة تشترك جميعها في عنصرين متشابهين؛ الأول: تضمنها بعض مظاهر البناء الاجتماعي، والآخر: تسهيلها عملية

٥- تعد مشكلات الأسرة الفقيرة شكلاً من أشكال الخلل الوظيفي لأداء الأنساق داخل المجتمع.

٦- التوازن الذي تصنعه إستراتيجية التدبير التشاركي مع المنظمات غير الربحية الأخرى يحقق الجودة والاستدامة لبرامجها ومبادراتها وتلبية احتياجات أفراد المجتمع، لا سيما الأسر الفقيرة التي تُعد من أهم شرائح المجتمع.

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### نوع الدراسة ومنهجها

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تسعى إلى تقديم وصف تحليلي لواقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية، ودوره في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة. واستند على الأسلوب الكمي المتمثل في منهج المسح الاجتماعي بالعينة، والأسلوب الكيفي المتمثل في منهجي دراسة الحالة وتحليل المضمون.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من منظمات القطاع غير الربحي ذات الأنشطة الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. وأجريت الدراسة في المنطقة الشرقية بالتركيز على مدن (الدمام، الخبر، الظهران)، متمثلة في (١٧) منظمة كالاتي: البر الأهلية، فتاة الخليج النسائية، بناء لرعاية الأيتام، البركة الخيرية، تواصل، كنف الخيرية، ود للتكافل والتنمية الأسرية، ترابط الخيرية، الرحمة الطبية الخيرية، تمكين، وئام، إسعاد لرعاية الأراذل والمطلقات، مأوى للخدمات الاجتماعية، هم لأسر ذوي الإعاقة، ترميم، تعافي الخيرية، سواعد للإعاقة الحركية.

وتكونت عينة الدراسة من مقدمي الخدمة (المديرون، والمختصون، والموظفون، والفنيون)، وسُحبت منهم عينة عشوائية قوامها (٢٦١) مفردة، وعينة عمدية قوامها (٥٣) مفردة من الأسر المستفيدة من المنظمات محل الدراسة.

هذا المنطلق تقوم عملية التنمية الشاملة (محمد، ٢٠١٩م، ص ١٥٤-١٥٥)، وعلى أهمية الدور التكاملي لتحقيق التنمية في إعادة التوازن التي تضع في عين الاعتبار وجوب النظر إلى عملية التنمية من منظور كلي وليس جزئياً، وأنها مسألة مرتبطة بالكل كظاهرة اجتماعية تحقق أهداف المجتمع المنشودة من خلال تكامل أنساقه، فتحقيق التوازن للنسق المجتمعي يُعد ضرورة ملحة لتحقيق عملية التنمية الشاملة، وذلك من خلال ما أطلق عليها بارسونز بالعملية التطويرية. (الجوهري، ٢٠١٥م، ص ٢٤٩).

وفي ضوء هذا التوجه النظري تنطلق الدراسة الراهنة من إطار نظري تكاملي موجه لها، ويقوم على عدد من الافتراضات هي:

١- يعزز رأس المال الاجتماعي التشبيك بين المنظمات غير الربحية -الصغيرة والكبيرة منها- التي تمتلك علاقات وشبكات اجتماعية وإستراتيجية مع العديد من المنظمات غير الربحية الأخرى، وتسعى من خلالها إلى الإفادة القصوى منها، من خلال الإستراتيجيات التشاركية لتحقيق استمراريتها ودعم برامجها، كما أن هذه الإستراتيجيات التشاركية تسهم في دعم الثقافة التنظيمية في المنظمات غير الربحية الصغرى، من خلال الإفادة من أهم الممارسات التنظيمية التي تُمارسها المنظمات غير الربحية الأخرى.

٢- تضمين المنظمات غير الربحية شبكات رأس مال اجتماعي في عمليات الابتكار الاجتماعي لخلق إستراتيجيات تشاركية تُحقق منفعة متبادلة فيما بينها.

٣- أساس المجتمع هو الميل نحو التوازن والانسجام والتشبيك بين المنظمات يساعد الأنساق على العمل والترابط فيما بينها.

٤- إستراتيجيات التشبيك تختلف من نسق إلى آخر، ويجب أن تجد هذه الأنساق سبل التكيف مع متطلبات المجتمع.

## أدوات الدراسة

## أولاً: الاستبانة

استخدمت الدراسة الاستبانة المتدرجة (سلم ليكرت الثلاثي)، وطبقت على عينة من الكوادر البشرية في المنظمات غير الربحية، واشتملت على البيانات الأساسية للعينة، وطبيعة التشبيك بين المنظمات، ومتطلبات الأهداف الاستراتيجية للتشبيك بين المنظمات غير الربحية لمواجهة المشكلات (الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية) للأسر الفقيرة، ووزعت على خمسة أبعاد (الهيكلي الإداري، والموارد البشرية، والمقومات المالية، والتطور التقني/التكنولوجي، والخدمات الرعوية والتنمية). كما اشتملت الاستبانة على النتائج المترتبة على الأسر الفقيرة في مواجهة مشكلاتها جراء التشبيك بين المنظمات غير الربحية، والمعوقات التي تحد من التشبيك الفعال بين المنظمات غير الربحية، والإجراءات المقترحة لدعم إستراتيجيات التشبيك بين المنظمات غير الربحية وتطويرها.

## ثانياً: المقابلة

استخدمت في الدراسة أداة المقابلة (نصف الموجهة)، وطبقت على عينة من الأسر المستفيدة من المنظمات غير الربحية محل الدراسة. وقد احتوت الاستبانة على البيانات الأساسية (العمر، والنوع، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والحالة المهنية)، والبيانات الخاصة بالبرامج والخدمات (الاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية، والصحية، والسكنية، والدينية، والترفيهية) المقدمة من المنظمات غير الربحية، وطرق معالجتها لمشكلات الأسر الفقيرة، والمعوقات التي تحد من التشبيك الفعال بين المنظمات غير الربحية وكيفية تأثيرها في الأسر الفقيرة، والإجراءات المقترحة لدعم وتطوير إستراتيجيات التشبيك.

## ثالثاً: بطاقة تحليل المضمون

طبقت بطاقة تحليل المضمون على عينة من الخطط الاستراتيجية والتقارير السنوية لثلاث سنوات (٢٠٢٠-٢٠٢٢م) للمنظمات محل الدراسة، وتحتوي بطاقة تحليل المضمون على أبعاد التشبيك كمتغيرات مستقلة تحتوي على عناصر (الهيكلي الإداري، والموارد البشرية، والمقومات المالية، والتطور التكنولوجي)، والبرامج والخدمات المقدمة من المنظمات غير الربحية كمتغيرات تابعة تحتوي على عناصر (الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية والسكنية والدينية والترفيهية).

## أبعاد تفسير النتائج

فُسِّرَت نتائج الدراسة من زاويتين:

❖ **الزاوية الأولى:** مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري للدراسة؛ وذلك من خلال ربطها بنتائج الدراسات السابقة من جهة، وربطها بالقضايا النظرية التي تشكل التوجه النظري للدراسة الراهنة من جهة ثانية.

❖ **أما الزاوية الثانية** فتتعلق بتقديم إستراتيجية تنفيذية لسبب التشبيك بين المنظمات غير الربحية على المستوى المحلي والإقليمي في ضوء الرؤية الوطنية (٢٠٣٠).

## نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول: ما طبيعة التشبيك وما أبعاد المتطلبات الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للتشبيك بين المنظمات غير الربحية لمواجهة مشكلات الأسر الفقيرة من وجهة نظر (الكادر البشري) مقدمي الخدمة من المنظمات محل الدراسة؟

### طبيعة التشبيك من وجهة نظر عينة مقدمي الخدمة

- تهتم مجالس الإدارات في المنظمات محل الدراسة في خلق رؤى إستراتيجية متكاملة تستهدف تعزيز الجانب التشاركي بين منظمات القطاع غير الربحي، أو مع القطاعات الأخرى.
- تتوزع خدمات المنظمات سواء (العامة أو الفئوية) على الفقراء بجميع فئاتهم وأطيافهم داخل المجتمع، وتسعى إلى تقديم الخدمات والبرامج التي تتناسب مع احتياجات كل فئة.
- يسير التشبيك بين المنظمات غير الربحية بشكل مركزي، ولا يزال التشبيك الأفقي في خطاه الأولى بين المنظمات غير الربحية والمؤسسات الحكومية، في صورة تعاون وعلاقات غير رسمية لم تصل إلى إستراتيجية تشبيك منظمة.

### طبيعة التشبيك في مضامين الخطط الاستراتيجية

#### والتقارير السنوية للمنظمات محل الدراسة:

- يتفق التوجه الإستراتيجي للمنظمات محل الدراسة مع التوجه التنموي للرؤية الوطنية (٢٠٣٠) في التحول نحو مؤسسة العمل في القطاع غير الربحي.
- محدودية طرح مفهوم التشبيك في الخطط الاستراتيجية والتقارير السنوية مقابل استخدام مفهوم الشراكات، المؤثر على بُعد التدبير التشاركي مع المنظمات الأخرى.
- اتجهت المنظمات محل الدراسة نحو تحقيق بُعدين إستراتيجيين؛ يتمثل البُعد الأول في "ترجمة المستهدفات الاستراتيجية الخاصة"، والبُعد الثاني في "توافق خططها الاستراتيجية مع الأهداف المجتمعية" من خلال الشراكات الفعالة.
- وجود تفاوت في رؤية أبعاد الشراكات بين المنظمات الأخرى أثارً بالمقابل على عمق التشبيك في دعم البرامج التنموية للمنظمات غير الربحية.

## أبعاد متطلبات التشبيك في المنظمات غير الربحية:

جدول رقم (١). توزيع عينة (مقدمي الخدمة) وفقاً لمتطلبات بُعد الهيكل الإداري

الترتيب	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار T	الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة			العبارة	
					موافق	محايد	غير موافق		
٦	٠,٠٠٠	٨٨,٨٢	٠,٥٠	٢,٧٨	١١	٣٥	٢١٥	ك	توجد لجنة تأسيسية وفق هيكل تنظيمي محدد للتشبيك
					٤,٢	١٣,٤	٨٢,٤	%	
٨	٠,٠٠٠	٧٩,٦٠	٠,٥٥	٢,٧١	١٣	٤٨	٢٠٠	ك	توافر مجلس إدارة ممثل من جميع المنظمات المشاركة
					٥,٠	١٨,٤	٧٦,٦	%	
٢	٠,٠٠٠	١١٠,٩٤	٠,٤١	٢,٨٤	٥	٣١	٢٢٥	ك	تشكيل رسالة ورؤية وخطط إستراتيجية تتوافق مع أهداف التشبيك
					١,٩	-١١,٩	٨٦,٢	%	
٣	٠,٠٠٠	١٠٦,٨٠	٠,٤٢	٢,٨١	٤	٤٠	٢١٧	ك	يوجد اتفاق على أجندة عمل مشتركة لتعزيز قدرات المستفيدين
					١,٥	١٥,٣	٨٣,١	%	
١	٠,٠٠٠	١١٤,١٠	٠,٤٠	٢,٨٥	٥	٢٨	٢٢٨	ك	يجري التنسيق بين المستويات الإدارية المشاركة
					١,٩	١٠,٧	٨٧,٤	%	
٤	٠,٠٠٠	٩٧,٨١	٠,٤٦	٢,٨٠	٧	٣٨	٢١٦	ك	يُعمل على تطوير خطة العمل السنوية في إطار التشارك بين المنظمات
					٢,٧	١٤,٦	٨٢,٨	%	
٧	٠,٠٠٠	٩٣,٥٥	٠,٤٧	٢,٧٧	٧	٤٥	٢٠٩	ك	يجري الاتفاق على منهج لمراقبة وتقييم مهمات التشارك
					٢,٧	١٧,٢	٨٠,١	%	
٥	٠,٠٠٠	٩٦,٥١	٠,٤٦	٢,٧٩	٧	٤٠	٢١٤	ك	تُشكل لجان لتبادل الخبرات بين المنظمات المشاركة
					٢,٧	١٥,٣	٨٢,٠	%	
					المستوى الكلي للبعد				
٠,٠٠٠		١٣٠,٧٦	٠,٣٤	٢,٧٩					

يُعد (الهيكل الإداري) بين الكادر البشري، الأمر الذي يؤسس إستراتيجيات التشبيك بين المنظمات بجودة عالية في ضوء رؤى وطنية مشتركة. ويترجم بارسونز في نظرية التوازن الديناميكي هذا التوجه الذي يرى ضرورة وجود علاقة وثيقة بين التكامل الاجتماعي والتوازن لتحقيق الاتساق والتكامل باستمرار. ويعزز ذلك ما خلص إليه (Losing, 2020) من أن إستراتيجيات التشبيك التنموية لا بد أن تتميز بالتكاملية والاستدامة.

يوضح الجدول السابق أنَّ المتوسط الحسابي العام للمستوى الكلي لمتطلبات بُعد (الهيكل الإداري) حصل على نسبة (٢,٧٩٪) من (الدرجة الكلية من ٣) وقيمة الاختبار (T) ١٣٠,٧٦، والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي ٠,٠٠٠، مما يدل على أن متطلبات البعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) تؤكد النتائج السالف ذكرها تقارب وتوازن متطلبات

جدول رقم (٢). توزيع عينة (مقدمي الخدمة) وفقاً لمتطلبات بُعد الموارد البشرية.

الترتيب	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار T	الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة				العبارة
					تكرارات ونسب	موافق	محايد	غير موافق	
٣	٠,٠٠٠	١١٨,٦	٠,٣٨	٢,٨٥	ك	٢٢٥	٣٣	٣	تحديد الاحتياج من الكوادر الوظيفية المؤهلة
					%	٨٦,٢	١٢,٦	١,١	
٥	٠,٠٠٠	٩٨,٢٦	٠,٤٥	٢,٧٩	ك	٢١٣	٤٢	٦	الحد من التسرب الوظيفي
					%	٨١,٦	١٦,١	٢,٣	
١	٠,٠٠٠	١٦١,٤	٠,٢٩	٢,٩١	ك	٢٤٠	٢٠	١	تدريب العاملين لتحسين جودة العمل
					%	٩٢,٠	٧,٧	٠,٤	
٢	٠,٠٠٠	١٣٣,٠	٠,٣٤	٢,٨٦	ك	٢٢٨	٣٢	١	تطوير الأداء الوظيفي بما يتناسب مع سياسات التشبيك
					%	٨٧,٤	١٢,٣	٠,٤	
٨	٠,٠٠٠	٨١,٣٢	٠,٥٤	٢,٧٢	ك	٢٠١	٤٨	١٢	تبادل الكوادر البشرية ذوي الخبرة بين المنظمات المشاركة
					%	٧٧,٠	١٨,٤	٤,٦	
٦	٠,٠٠٠	٩٠,١٨	٠,٤٩	٢,٧٨	ك	٢١٤	٣٧	١٠	بناء فرق تطوعية متخصصة تستهدف الأشخاص والأسر والجماعات الفقيرة
					%	٨٢,٠	١٤,٢	٣,٨	
٧	٠,٠٠٠	٩٢,١٦	٠,٤٨	٢,٧٨	ك	٢١٨	٣٨	٩	توزيع المسؤوليات وفقاً إلى القدرات والكفاءات بين الكوادر البشرية في المنظمات المشاركة
					%	٨٢,٠	١٤,٦	٣,٤	
٤	٠,٠٠٠	٩١,٤٥	٠,٤٩	٢,٨٠	ك	٢٢٠	٣٠	١١	بناء نظام للحوافز المادية والمعنوية مرتبط بتحقيق أهداف التشبيك بين المنظمات المشاركة
					%	٨٤,٣	١١,٥	٤,٢	
					المستوى الكلي للبُعد				
٠,٠٠٠		١٣٧,٦	٠,٣٣	٢,٨١					

تساوي ٠,٠٠٠، ويدل هذا على أن متطلبات البعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ . تفسر النتائج السابقة الوعي المهني لدى الكادر البشري باحتياجات الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية بما تعكسه من علاقات موضحة للشبكات الاجتماعية

يوضح الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للمستوى الكلي لمتطلبات بُعد الموارد البشرية حصل على نسبة (٢,٨١٪) من (الدرجة الكلية من ٣) وقيمة الاختبار (T) (١٣٧,٦)، وأن القيمة الاحتمالية (sig)

Bourdieu في نظرية رأس المال الاجتماعي على أهمية رأس المال الثقافي المؤسسي في استثمار العلاقات الاجتماعية في خلق شركات إستراتيجية.

المؤثرة على إستراتيجية التشبيك بين المنظمات، وهو ما يتفق مع دراسة (Amofah 2021) بأن دور المنظمات غير الربحية يتمثل في تنمية رأس المال البشري بما يسهم في تحسين جودة الأداء. وفي ذات السياق يؤكد بورديو

### جدول رقم (٣). توزيع عينة (مقدمي الخدمة) وفقاً لمتطلبات بُعد المقومات المالية

الترتيب	القيمة الاحتمالية (sig)	T Test	الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة			العبارة	
					تكرارات ونسب	موافق	محايد		غير موافق
١	٠,٠٠٠	١٢٣,٩	٠,٣٧	٢,٨٦	ك	٢٢٩	٢٩	٣	تأمين إستراتيجيات تمويلية مستدامة
					%	٨٧,٧	١١,١	١,١	
٧	٠,٠٠٠	١٠٠,٦	٠,٤٤	٢,٧٨	ك	٢٠٩	٤٨	٤	توجد سياسة مالية مقننة متلائمة مع الأنشطة الموجهة إلى المستفيدين
					%	٨٠,١	١٨,٤	١,٥	
٣	٠,٠٠٠	١٠٤,٥	٠,٤٣	٢,٨٣	ك	٢٢٥	٢٩	٧	تنظيم برامج للتمويل في الشبكة تعمل على تعزيز القدرة المالية للمنظمات
					%	٨٦,٢	١١,١	٢,٧	
٢	٠,٠٠٠	١١٥,٧	٠,٣٩	٢,٨٥	ك	٢٢٦	٣١	٤	تفعيل الرقابة على صرف الأموال في المشاريع المخصصة للمستفيدين
					%	٨٦,٦	١١,٩	١,٥	
٤	٠,٠٠٠	١٠٩,٩	٠,٤١	٢,٨٣	ك	٢٢٤	٣٢	٥	مراعاة استمرارية التمويل لدعم عمليات الشبكة
					%	٨٥,٨	١٢,٣	١,٩	
٥	٠,٠٠٠	١٠٢,٨	٠,٤٤	٢,٨٢	ك	٢٢٣	٣١	٧	تنويع مصادر الدخل للجمعيات المشاركة في الشبكة
					%	٨٥,٤	١١,٩	٢,٧	
٦	٠,٠٠٠	١٠٣,٠	٠,٤٤	٢,٨٠	ك	٢١٦	٤٠	٥	اتباع نظام لاستثمار الموارد المالية للمنظمات في إطار سياسات التشبيك
					%	٨٢,٨	١٥,٣	١,٩	
					المستوى الكلي للبعد				
٠,٠٠٠		١٣٢,٠	٠,٣٤	٢,٨٣					

تعبر النتائج السابقة عن رؤية مالية متمكنة لمقدمي الخدمة تشكَّلت من التحديات الحرجة التي تواجه المنظمات المعتمدة على الدعم المالي التقليدي المقدم لها من مصادر حكومية وخاصة لتحقيق الاستدامة المالية، إذ وضعت رؤية (٢٠٣٠) يدها على هذا التحدي الرئيس الذي تواجهه المنظمات غير الربحية بوضع عدة أساليب

يوضح الجدول السابق أنَّ المتوسط الحسابي العام للمستوى الكلي لمتطلبات بُعد المقومات المالية حصل على نسبة (٢,٨٣٪) من (الدرجة الكلية من ٣) وقيمة الاختبار (T) (١٣٢,٠)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي ٠,٠٠٠، ويدل هذا على أن متطلبات البعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ ≤ α).

نظرية التوازن الديناميكي بأن تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات يعزز التوجهات الدافعية والقيمية نحو تحقيق التنمية الاجتماعية، وفق تكاملية واندماج وشراكة فيما بينها.

تساعدها على الاستدامة المالية، كتنويع مصادر الدخل، والالتزام بخطة إستراتيجية مالية، والمحافظة على العلاقات مع المتبرعين، وإنشاء صندوق احتياطي مالي، بما يمهّد لتأسيس إستراتيجية تشبيك فعالة بين المنظمات غير الربحية. وتتفق مع ذلك إحدى المسلّمات لبارسونز في

جدول رقم (٤). توزيع عينة (مقدمي الخدمة) وفقاً لمتطلبات بُعد التطور التقني/ التكنولوجي

الترتيب	القيمة الاحتمالية (sig)	T Test	الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة			العبارة	
					تكرارات ونسب	موافق	محايد		غير موافق
٤	٠,٠٠٠	١٠٥,٨	٠,٤٣	٢,٨٣	٦	٣٢	٢٢٣	ك	توفير شبكة معلوماتية تسهم في إنجاز الأعمال المرتبطة بسياسات التشبيك
					٢,٣	١٢,٣	٨٥,٤	%	
٥	٠,٠٠٠	١٠١,٣	٠,٤٤	٢,٨١	٧	٣٣	٢٢١	ك	يوجد نظام إلكتروني لإدارة جميع الأنشطة المشاركة
					٢,٧	١٢,٦	٨٤,٧	%	
١	٠,٠٠٠	١٠٩,٠	٠,٤٢	٢,٨٥	٧	٢٤	٢٣٠	ك	تأمين موقع إلكتروني للمنظمات يقدم المعلومات عن أنشطتها وبرامجها
					٢,٧	٩,٢	٨٨,١	%	
٦	٠,٠٠٠	٨٦,٤	٠,٥١	٢,٧٦	١١	٤٠	٢١٠	ك	توفير متجر إلكتروني لجمع التبرعات والإسهامات المالية للمنظمات في إطار الشبكة
					٤,٢	١٥,٣	٨٠,٥	%	
٣	٠,٠٠٠	١٠٥,٣	٠,٤٣	٢,٨٣	٧	٢٨	٢٢٦	ك	توفير وحدة اتصال عن بُعد تساعد على تعزيز التشبيك الإلكتروني بين المنظمات
					٢,٧	١٠,٧	٨٦,٦	%	
٢	٠,٠٠٠	١٠١,٧	٠,٤٤	٢,٨٣	٨	٢٨	٢٢٥	ك	توفير طاقم فني متخصص لصيانة وتطوير الوسائل التكنولوجية المتاحة
					٣,١	١٠,٧	٨٦,٢	%	
					المستوى الكلي للبُعد				
٠,٠٠٠		١٢٠,٦	٠,٣٧٧	٢,٨٢					

(sig) تساوي ٠,٠٠٠، ويدل هذا على أن متطلبات البُعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ . توافقت رؤى أفراد العينة في الجدول السابق على متطلبات التشبيك التقني والتكنولوجي بنسب متقاربة، بحيث يؤثر هذا التشبيك في تحسين الجودة الشاملة في العمل من

يوضح الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للمستوى الكلي لمتطلبات بُعد التطور التقني/ التكنولوجي حصل على نسبة (٢,٨٢٪) من (الدرجة الكلية من ٣) وقيمة الاختبار (T) (١٢٠,٦)، وأن القيمة الاحتمالية



إنشاء قواعد معلومات تسهل التعاملات الداخلية في تقديم الخدمات للمستخدمين، وتشارك المستفيد قدرته في الاطلاع على المنظمات وخدماتها وشروطها وآلياتها والخدمات التي قدمت لهم، بما يسمى منهجياً برحلة العميل Customer Journey. وهذا ما يؤكد تحليل المضمون من استحداث منظمة البركة الخيرية مثلاً على ذلك من بيانات رقمية موحدة للمنظمات غير الربحية عبر منصة "خير الشرقية".

خلال استخدام البرمجيات والتطبيقات الحديثة، وتطوير إدارة المعرفة والمعلومات، وخلق نوع من المنافسة والابتكار بما يعزز أداء العمل داخل المنظمات غير الربحية. وقد أكدت دراسة إبراهيم (٢٠١٦م) على وجوب التخطيط الجيد للتطوير التكنولوجي داخل المنظمات غير الربحية. كما يتواءم هذا البعد مع متطلبات البعد الإداري، من خلال تسهيل العمليات الداخلية وتطوير الشبكات الاجتماعية المؤسسة لتشبيك ممنهج بين المنظمات يستوجب تدليل الصعوبات التي تواجه المنظمات في

جدول رقم (٥). توزيع عينة (مقدمي الخدمة) وفقاً لمتطلبات بُعد الخدمات الرعوية والتنمية

الترتيب	القيمة الاحتمالية (sig)	T Test	الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة			العبارة
					تكرارات ونسب	موافق	محايد	
١	٠,٠٠٠	١٤٩,٨	٠,٣١	٢,٩٠	ك	٢٣٦	٢٤	١
					%	٩٠,٤	٩,٢	٠,٤
٥	٠,٠٠٠	١٠٦,٢	٠,٤٢	٢,٨٢	ك	٢٢٠	٣٦	٥
					%	٨٤,٣	١٣,٨	١,٩
٤	٠,٠٠٠	١٣١,٣	٠,٣٥	٢,٨٦	ك	٢٢٧	٣٣	١
					%	٨٧,٠	١٢,٦	٠,٤
٦	٠,٠٠٠	٩٧,٠	٠,٤٦	٢,٨١	ك	٢٢٢	٣٠	٩
					%	٨٥,١	١١,٥	٣,٤
٣	٠,٠٠٠	١٢٣,٩	٠,٣٧	٢,٨٦	ك	٢٢٩	٢٩	٣
					%	٨٧,٧	١١,١	١,١
٧	٠,٠٠٠	٩٥,٧	٠,٤٧	٢,٨٠	ك	٢٢٠	٣٢	٩
					%	٨٤,٣	١٢,٣	٣,٤
٩	٠,٠٠٠	٨٦,٤	٠,٥١	٢,٧٦	ك	٢١٠	٤٠	١١
					%	٨٠,٥	١٥,٣	٤,٢
٨	٠,٠٠٠	٨٩,١	٠,٥٠	٢,٧٧	ك	٢١٢	٣٩	١٠
					%	٨١,٢	١٤,٩	٣,٨
٢	٠,٠٠٠	١١٤,٣	٠,٤٠	٢,٨٧	ك	٢٣٥	١٩	٧
					%	٩٠,٠	٧,٣	٢,٧
					المستوى الكلي للبُعد			
٠,٠٠٠		١٣٠,١	٠,٣٥	٢,٨٣				

مشكلاتهم الاقتصادية، مما أدى إلى سعي المنظمات إلى استهداف بعض الخدمات التي من شأنها أن تغطي الحاجات الأولية للمستفيد، مثل إيجاد مسكن مناسب، وسداد نصف إيجار المسكن، وسداد الفواتير. ويُلاحظ أن الخدمة الاقتصادية تقدم بشيء من العمومية، تؤكد مؤشرات تحليل معطيات الدراسة الميدانية من ضعف قاعدة بيانات المستفيدين والتي قد ترجع إلى ضعف قاعدة البيانات الإلكترونية، وقلة التكامل في توحيد بيانات المستفيدين في المنظمات غير الربحية، وضغط وكثرة المهام على الكادر البشري، والتسرب الوظيفي. كما يلاحظ تركيز الخدمات الاقتصادية على الجانب الرعائي مقابل الجانب التنموي، على الرغم من إشارة المقابلات الميدانية إلى وجود دعم تنموي موجه نحو التمكين والتنمية مع وضوح التركيز على الخدمات الرعوية. وبمثل هذا التضارب بين هذين الجانبين تحدي كبير لهذه المنظمات في الفصل بينهما، ففي الوقت الذي تقدم فيه الخدمات الرعوية تجتهد على تعزيز سلوك الاعتماد على النفس في جانبه التنموي.

**ثانيًا: الخدمات الاجتماعية؛** اهتمت المنظمات محل الدراسة بالبرامج ذات الطابع الاجتماعي في دعم الأسر الفقيرة، إذ أكدت أغلب الاستجابات على أن المنظمات تقدم العديد من الخدمات الاجتماعية كورش عمل، ودورات وندوات تدريبية وتأهيلية ووقائية، ولقاءات اجتماعية وغيرها من الخدمات ذات الطابع الاجتماعي.

**ثالثًا: الخدمات التعليمية؛** اعتنت المنظمات محل الدراسة بتقديم الخدمات التعليمية والمساندة للعملية التعليمية من خلال توفير المصروفات الدراسية، والأجهزة اللوحية للتعليم الإلكتروني، ودورات قياس وتطوير اللغة الإنجليزية، وتسهيل المواصلات الدراسية، وبعض المقاعد الجامعية أو التأهيلية).

يوضح الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للمستوى الكلي لمتطلبات بُعد الخدمات الرعوية والتنموية حصل على نسبة (٢,٨٣٪) من (الدرجة الكلية من ٣) وقيمة الاختبار (T) (١٣٠,١)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي ٠,٠٠٠، ويدل هذا على أن متطلبات البعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ).

تُشير نتائج الجدول السابق إلى خطوات تنفيذية تكشف وعي العاملين في المنظمات غير الربحية بنوع الفئات المستفيدة واحتياجاتها، وأساليب وطرق توجيه الثقافة والسلوك لديها، مما يحقق التوجه التنموي في رؤية (٢٠٣٠) بالتشبيك والسير نحو التنمية والتمكين للفئات المستهدفة، إذ أكدت دراسة يان وآخرين (٢٠١٨م) أن المنظمات غير الربحية تُحدث تغييرا اجتماعيا باستخدام آلية تكاملية تُساعد على تحديد احتياج المستفيد ورسم خطة الخدمات المقدمة له.

وكشفت مضامين المقابلات الميدانية مع الأسر المستفيدة على أن هناك تفاوتاً في الخدمات المقدمة كالأنشطة السكنية، أو خدمة الأرامل والأيتام أو المرضى وذوي الاحتياجات الخاصة، ووجود تباين في خصائص المستفيدين، ما بين أرامل، أو أيتام، أو مطلقات، أو مرضى، أو ذوي احتياجات خاصة، مما يشير إلى تفاوت في تحديد أوليات المستفيدين بين الخدمات الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو التعليمية، أو الصحية، أو السكنية، أو الدينية، أو الترفيهية.

**أولاً: الخدمات الاقتصادية؛** اتضحت من المقابلات الميدانية معاناة المستفيدين من توفير مصادر دخل مستدامة، إذ اقتصر أغلبها على مصادر معينة كحساب المواطن، والضمان الاجتماعي، ومعاش التقاعد أو التأمينات الاجتماعية. ويُمكن القول إن الانخفاض في المستوى المعيشي هو الدافع الرئيس للمستفيدين بالتسجيل في المنظمات محل الدراسة طلباً منهم في حل

**سادساً: الخدمات الدينية؛** وفقاً للمقابلات الميدانية اقتصرت الخدمات الدينية على ما يأتي: تقديم دورة دينية، أو الالتحاق بدورات تحفيظ القرآن، وتسهيل العمرة والحج. ولعل هذا يرجع إلى ترتيب أولويات التشبيك بين المنظمات في الخدمات الاقتصادية، والخدمات السكنية، ثم الخدمات الصحية.

**سابعاً: الخدمات الترفيهية؛** أظهرت المقابلات الميدانية اقتصار الخدمات الترفيهية في المنظمات محل الدراسة على توفير رحلات ولقاءات اجتماعية.

**الإجابة عن التساؤل الثالث: ما أهم النتائج المترتبة على التشبيك بين المنظمات غير الربحية في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة من وجهة نظر مقدمي الخدمة، والتي يمكن قراءة دلالات هذا التساؤل من خلال الجدول رقم (٦).**

جدول (٦). أهم النتائج المترتبة على التشبيك بين المنظمات غير الربحية في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة من وجهة نظر

#### مقدمي الخدمة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (sig)	T Test	الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة			العبارة	
					تكرارات ونسب	موافق	محايد		غير موافق
١٤	٠,٠٠٠	٩٨,٢	٠,٤٥	٢,٧٩	ك	٢١٣	٤٢	٦	توسيع دائرة الخدمات المقدمة (المادية/ المعنوية) للمستفيدين
					%	٨١,٦	١٦,١	٢,٣	
١٢	٠,٠٠٠	١٠٨,١	٠,٤٢	٢,٨٥	ك	٢٢٩	٢٥	٧	تبادل الخبرات بين الشبكة فيما يتعلق بمواجهة مشكلات الفقر
					%	٨٧,٧	٩,٦	٢,٧	
٩	٠,٠٠٠	١١٥,٧	٠,٣٩	٢,٨٥	ك	٢٢٦	٣١	٤	توحيد الجهود المعنية لمواجهة مشكلات الفقراء
					%	٨٦,٦	١١,٩	١,٥	
١٣	٠,٠٠٠	١٠٧,١	٠,٤٢	٢,٨٤	ك	٢٢٨	٢٦	٧	طرح مبادرات لخدمة وتطوير قدرات الفقراء
					%	٨٧,٤	١٠,٠	٢,٧	
٨	٠,٠٠٠	١١١,١	٠,٤١	٢,٨٦	ك	٢٣٢	٢٢	٧	المشاركة في توزيع الأدوار والمسؤوليات على الشبكة لصالح المستفيدين
					%	٨٨,٩	٨,٤	٢,٧	
٦	٠,٠٠٠	١٢٢,٥	٠,٣٧	٢,٨٦	ك	٢٢٨	٣٠	٣	المساعدة في خلق قيادات تنمية
					%	٨٧,٤	١١,٥	١,١	

الترتيب	القيمة الاحتمالية (sig)	T Test	الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة			العبرة	
					تكرارات ونسب	موافق	محايد		غير موافق
١٠	٠,٠٠٠	١١١,٥	٠,٤١	٢,٨٥	٦	٢٦	٢٢٩	ك	توفير مصادر متنوعة للمعلومات عن الفقراء
					٠,٨	١١,٥	٨٧,٧	%	
٤	٠,٠٠٠	١٢٩,٠	٠,٣٥	٢,٨٦	٢	٣٠	٢٢٩	ك	تدعيم المنظمات والهيئات المشاركة في علاقتها بصانعي القرار
					٠,٨	١١,٥	٨٧,٧	%	
١١	٠,٠٠٠	١١٤,١	٠,٤٠	٢,٨٥	٥	٢٨	٢٢٨	ك	التجاوب السريع في تقديم الخدمات المادية اللازمة
					١,٩	١٠,٧	٨٧,٤	%	
٥	٠,٠٠٠	١٢٥,٣	٠,٣٦	٢,٨٦	٣	٢٨	٢٣٠	ك	متابعة التطورات المعيشية والأسرية بكفاءة
					١,١	١٠,٧	٨٨,١	%	
٣	٠,٠٠٠	١٣٧,٢	٠,٣٤	٢,٨٩	٣	٢١	٢٣٧	ك	تحسين المستوى المعيشي والتعليمي للأسرة
					١,١	٨,٠	٩٠,٨	%	
٢	٠,٠٠٠	١٣٧,٢	٠,٣٤	٢,٨٩	٣	٢١	٢٣٧	ك	الإفادة من العديد من المبادرات المقدمة من المنظمات
					١,١	٨,٠	٩٠,٨	%	
١	٠,٠٠٠	١٤٢,٠	٠,٣٢	٢,٨٩	٢	٢٣	٢٣٦	ك	الحصول على وظيفة مناسبة تتناسب مع وضع الأسرة
					٠,٨	٨,٨	٩٠,٤	%	
٧	٠,٠٠٠	١١٩,٣	٠,٣٨	٢,٨٦	٤	٢٨	٢٢٩	ك	نيل دعم مناسب للبدء بمشروع إنتاجي يتناسب مع القدرات
					١,٥	١٠,٧	٨٧,٧	%	
					المستوى الكلي للبعد				
٠,٠٠٠		١٤٢,١	٠,٣٢	٢,٨٥					

لتعميق دورها في الأثر الاجتماعي، ودور رأس المال الثقافي في دفع بناء الشراكات الاستراتيجية في تحقيق المستهدفات التنموية.

**الإجابة عن التساؤل الرابع: ما مدى إسهام الأنشطة والخدمات التي وفرتها المنظمات غير الربحية في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة من وجهة نظر عينة المستفيدين؟**

أظهرت نتائج الدراسة اهتمام المنظمات بالأنشطة والبرامج المقدمة من قبلها، والسعي لتجويدها على نحو متناسق ومتناغم مع إمكانياتهم (المادية والبشرية) على الرغم من تفاوت النظر بين المنظمات والمستفيدين في تحديد الفائدة من هذه الأنشطة والخدمات لمواجهة مشكلاتهم. ويرجع هذا التفاوت إلى اختلاف الاتجاه بين ما تتبناه المنظمة من توجه تنموي وما يمارسه المستفيد

يوضح هذا الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمستوى الكلي لمتطلبات هذا البعد حصل على نسبة (٢,٨٦٪) من (الدرجة الكلية من ٣) وقيمة الاختبار (T) (١١٩,٣)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي ٠,٠٠٠، وقد حصل على دلالة إحصائية تساوي (٠,٠٥ ≤ α). وقد بينت النتائج فهم الكادر البشري الآثار المترتبة على إستراتيجية التشبيك، والتي تؤسس بشكل فعال نقاط القوة المهنية الرئيسية المعززة لرأس المال الاجتماعي واستثمار العلاقات الاجتماعية (الشبكات الاجتماعية)، وهو بدوره يرسم مستقبل العمل داخل المنظمات المتوافقة مع مصالح المجتمع والتمكين والتنمية المستدامة في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة. وقد حدد بورديو أهمية رأس المال الاجتماعي في تعزيز التفاوت وإعادة الإنتاج للمنظمات من خلال علاقاتها الاجتماعية

ويركز عليه من جانب رعايي. وهنا يمكن التساؤل عن فاعلية الأطراف المشاركة في صناعة البرامج والخدمات، ووعيهم بأهمية الإسهام في صياغة هذه البرامج والأنشطة بما يمكن توفيقه بين اتجاهي المنظمة والمستفيد؟

الإجابة عن التساؤل الخامس: ما أهم المعوقات التي تحد من التشبيك الفعال بين المنظمات غير الربحية في مواجهتها لمشكلات الأسر الفقيرة من وجهة نظر مقدمي خدمة المنظمات غير الربحية؟ والتي يمكن قراءة دلالات هذا التساؤل من خلال الجدول رقم (٧).

جدول (٧). أهم المعوقات التي تحد من التشبيك الفعال بين المنظمات غير الربحية في مواجهتها لمشكلات الأسر الفقيرة من

وجهة نظر مقدمي خدمة المنظمات غير الربحية

الترتيب	القيمة الاحتمالية (sig)	T Test	الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة			العبارة	
					تكرارات ونسب	موافق	محايد		غير موافق
١	٠,٠٠٠	١١٩,٣	٠,٣٨	٢,٨٦	ك	٢٢٩	٢٨	٤	غياب ثقافة التخطيط الإستراتيجي للمنظمة فيما يخص الشراكة
					%	٨٧,٧	١٠,٧	١,٥	
٤	٠,٠٠٠	٨٠,٠	٠,٥٤	٢,٦٩	ك	١٩٣	٥٧	١١	البرامج المقدمة غير كافية لاحتياجات الأسر المستهدفة
					%	٧٣,٩	٢١,٨	٤,٢	
١٣	٠,٠٠٠	٦٣,٦	٠,٦٤	٢,٥٢	ك	١٥٩	٨١	٢١	عدم تناسب أنشطة المنظمة مع المنظمات المشاركة في الوفاء باحتياجات المستفيدين
					%	٦٠,٩	٣١,٠	٨,٠	
١٢	٠,٠٠٠	٦٣,٣	٠,٦٤	٢,٥٣	ك	١٦٢	٧٧	٢٢	ضعف التمويل على الأنشطة والبرامج المقدمة للمستفيدين
					%	٦٢,١	٢٩,٥	٨,٤	
٧	٠,٠٠٠	٦٧,٩	٠,٦٢	٢,٦٠	ك	١٧٨	٦٤	١٩	صعوبة توفير المدربين للتدريب على التشبيك بشكل دوري
					%	٦٨,٢	٢٤,٥	٧,٣	
٦	٠,٠٠٠	٧٦,٨	٠,٥٥	٢,٦٣	ك	١٧٧	٧٤	١٠	قلة التعاون والتنسيق والتكامل بين أعضاء الشبكة
					%	٦٧,٨	٢٨,٤	٣,٨	
٥	٠,٠٠٠	٧٣,٩	٠,٥٧	٢,٦٥	ك	١٨٤	٦٣	١٤	تشتيت المنظمة بالأعمال والمسؤوليات الأخرى التي يجوزها بعيداً عن التشبيك
					%	٧٠,٥	٢٤,١	٥,٤	
١٠	٠,٠٠٠	٦٥,٤	٠,٦٣	٢,٥٦	ك	١٦٧	٧٤	٢٠	سيادة الإحساس بعدم جدوى التشبيك في التعامل مع مشكلات الفقراء
					%	٦٤,٠	٢٨,٤	٧,٧	
١٤	٠,٠٠٠	٥٧,٨	٠,٦٨	٢,٤٦	ك	١٥٠	٨٢	٢٩	تفاوت قدرات وإمكانيات وخبرات المنظمات المتشابكة
					%	٥٧,٥	٣١,٤	١١,١	
٣	٠,٠٠٠	٨١,٠	٠,٥٣	٢,٦٩	ك	١٩٢	٥٩	١٠	تدني وعي الكوادر البشرية بأهمية التشبيك بين المنظمات.
					%	٧٣,٦	٢٢,٦	٣,٨	

الترتيب	القيمة الاحتمالية (sig)	T Test	الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة				العبارة
					غير موافق	محايد	موافق	تكرارات ونسب	
١١	٠,٠٠٠	٦٥,٤	٠,٦٣	٢,٥٦	٢٠	٧٤	١٦٧	ك	تضارب المصالح بين المنظمات المشاركة
					٧,٧	٢٨,٤	٦٤,٠	%	
٩	٠,٠٠٠	٦٥,٩	٠,٦٣	٢,٥٧	٢٠	٧٠	١٧١	ك	ضعف تحقيق مؤشرات أهداف التشبيك لتباين الرؤى بين المنظمات
					٧,٧	٢٦,٨	٦٥,٥	%	
٨	٠,٠٠٠	٧١,٧	٠,٥٩	٢,٦٢	١٥	٦٧	١٧٩	ك	نقص الأبحاث العلمية عن التشبيك لدى المنظمات
					٥,٧	٢٥,٧	٦٨,٦	%	
٢	٠,٠٠٠	٨٠,٣	٠,٥٤	٢,٧٠	١١	٥٦	١٩٤	ك	صعوبة تكوين هيكل إداري وظيفي محدد لإدارة عمليات التشبيك
					٤,٢	٢١,٥	٧٤,٣	%	
					المستوى الكلي للبعد				
٠,٠٠٠		٩٦,٣	٠,٤٣	٢,٦٢					

مواجهة تحدي الاستدامة هو الموارد المالية لديها والمؤثرة على مستوى استمرار توفير الخدمة للمستفيدين ومتابعة الخطة التنموية. وتتفق هذه المعلومات مع دراسة إبراهيم (٢٠١٦م).

**الإجابة عن التساؤل السادس: ما أهم المعوقات التي تحد من استفادة الأسر الفقيرة من خدمات المنظمات غير الربحية محل الدراسة؟**

أظهرت المقابلات الميدانية مع الأسر المستفيدة وجود جملة من المعوقات حدت من حصولها على الخدمات بالشكل المرضي ممثلة في (ضعف البُعد التنظيمي والمادي)، والتساؤل عن معرفة ووعي المستفيد بالخدمات التي تقدمها المنظمات، ودور المنظمات في تجويد آليات تطوير هذا الأمر، إذ بينت النتائج وجود فجوة في معرفة المستفيد عن الخدمات التي تقدمها لهم المنظمة المشترك بها أو المنظمات المقدمة للخدمات التي يحتاجها، وتركيز اهتمامهم في الحصول على أولويات العيش المحددة في الجانب الرعائي، مما يؤكد على أهمية تطوير الجانب الإداري والإعلامي والتسويقي للخدمات التي تقدمها

يوضح هذا الجدول أنَّ المتوسط الحسابي العام للمستوى الكلي لمتطلبات هذا البعد حصل على نسبة (٢,٦٢٪) من (الدرجة الكلية من ٣) وقيمة الاختبار (T) (٩٦,٣)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي ٠,٠٠٠، ويدل هذا على أن متطلبات البعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ ≤ α). وتوافقت نتائج هذا الجدول مع الاستخلاصات السابقة في صياغة المعوقات التي تحد من التشبيك الفعال بين المنظمات غير الربحية، مما ينذر بوجود إشكالات عديدة تهدد التشبيك بأنماطه على المستويين المركزي الهرمي أو المحوري (الإدارة التنظيمية العليا) الذي يقود حركة الشبكة ويشكل مرجعيتها، وعلى المستوى الأفقي (الموظفين) الذي يكون فيه أعضاء الشبكة متساوين في اتخاذ القرارات والمتابعة، بما يعكس في مخرجاتها على الفئات المستفيدة. كما تمثلت أهم المعوقات المرتبطة بالتشبيك في "تغير توجهات الداعمين والمالحين لدعم الخدمة أو المشروع"، إذ يلاحظ مثلاً تفاوت دعم المالحين للمنظمات تبعاً لنوع الفئة والخدمات المقدمة للمستفيدين، وما يضع بعض المنظمات في

هذه المنظمات، ورفع إستراتيجيات ومفاهيم الحوكمة لديها بما يوجد من عملها التنظيمي والمادي، ومعرفة المستفيد بالخدمات المتوفرة في هذه المنظمات وحصوله عليها بطرق وآليات تساندها عملية التشبيك.

الإجابة عن التساؤل السابع: ما الإجراءات المقترحة لدعم وتطوير إستراتيجيات التشبيك بين المنظمات غير الربحية من وجهة نظر مقدمي الخدمة؟ والتي يمكن قراءة دلالات هذا التساؤل من خلال الجدول رقم (٨).

جدول (٨). الإجراءات المقترحة لدعم وتطوير إستراتيجيات التشبيك بين المنظمات غير الربحية من وجهة نظر مقدمي

#### الخدمة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (sig)	T Test	الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة			العبارة
					تكرارات ونسب	موافق	محايد	
١١	٠,٠٠٠	٦٩,٦	٠,٦٠	٢,٦١	١٧	٦٦	١٧٨	ك
					٦,٥	٢٥,٣	٦٨,٢	%
١	٠,٠٠٠	١٣٥,٣	٠,٣٤	٢,٨٩	٣	٢٢	٢٣٦	ك
					١,١	٨,٤	٩٠,٤	%
٥	٠,٠٠٠	١٢٤,٧	٠,٣٧	٢,٨٧	٤	٢٤	٢٣٣	ك
					١,٥	٩,٢	٨٩,٣	%
٤	٠,٠٠٠	١٢٣,٧	٠,٣٧	٢,٨٧	٤	٢٥	٢٣٢	ك
					١,٥	٩,٦	٨٨,٩	%
٢	٠,٠٠٠	١٤٢,٠	٠,٣٢	٢,٨٩	٢	٢٣	٢٣٦	ك
					٠,٨	٨,٨	٩٠,٤	%
٣	٠,٠٠٠	١٢٦,٢	٠,٣٦	٢,٨٨	٤	٢٣	٢٣٤	ك
					١,٥	٨,٨	٨٩,٧	%
٦	٠,٠٠٠	١١٨,٨	٠,٣٩	٢,٨٦	٥	٢٤	٢٣٢	ك
					١,٩	٩,٢	٨٨,٩	%
٩	٠,٠٠٠	١١٧,٤	٠,٣٩	٢,٨٤	٣	٣٤	٢٢٤	ك
					١,١	١٣,٠	٨٥,٨	%
١٠	٠,٠٠٠	٩٧,٣	٠,٤٦	٢,٨٢	١٠	٢٥	٢٢٦	ك
					٣,٨	٩,٦	٨٦,٦	%
٧	٠,٠٠٠	١١٨,٨	٠,٣٩	٢,٨٦	٥	٢٤	٢٣٢	ك
					١,٩	٩,٢	٨٨,٩	%
٨	٠,٠٠٠	١١٨,٨	٠,٣٩	٢,٨٦	٥	٢٤	٢٣٢	ك
					١,٩	٩,٢	٨٨,٩	%
					المستوى الكلي للبعد			
٠,٠٠٠		٩٦,٣	٠,٤٣	٢,٦٢				

■ تطوير آليات التمكين خصوصاً البرامج التأهيلية والاستفادة من الشراكات في دعم وتوليد الوظائف الممكنة للفئات المستفيدة.

### نتائج اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التشبيك ومكافحة الفقر، وفقاً لمعامل بيرسون للارتباط تساوي ٠,٠٧٧٤، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، مما يشير إلى أن متطلبات أبعاد التشبيك لها تأثير بالغ وواضح على جودة الخدمات المقدمة من المنظمات لمواجهة مشكلات الأسر الفقيرة، بأسلوب منهجي وعلمي.

**الفرضية الثانية:** وضحت نتيجة اختبار (T) لعينتين مستقلتين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً (لنوع) بين مقدمي الخدمة وجميع أبعاد متطلبات التشبيك (الهيكل الإداري، والموارد البشرية، والمقومات المالية، والتطور التقني، والخدمات الرعوية والتنموية)، إذ إن القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥ <math>\alpha</math>). وترجع هذه النتيجة إلى أن قواعد العمل داخل المنظمات محل الدراسة يؤدي فيها الذكور والإناث أدوارهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية بغض النظر عن النوع، دفعتها قيم دينية ماثلة في الإحسان والإيثار ومساعدة الفقير والمحتاج بما يتواءم مع الميثاق الأخلاقي. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التخصص الدراسي لعينة مقدمي الخدمة وجميع أبعاد متطلبات التشبيك، إذ إن القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥ <math>\alpha</math>) لأن المنظمات محل الدراسة تستوعب جميع التخصصات النظرية والتربوية/ التطبيقية والعملية، لتتكامل الأدوار داخل بيئة العمل.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (سنوات الخبرة) لمقدمي الخدمة في المنظمات محل الدراسة ومواجهة مشكلات الفقر، دلل عليها معامل اختبار تحليل التباين

بوضوح هذا الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمستوى الكلي لمتطلبات هذا البعد حصلت على نسبة (٢,٦٢٪) من (الدرجة الكلية من ٣) وقيمة الاختبار (T) (٩٦,٣)، والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي ٠,٠٠٠، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ <math>\leq \alpha</math>). ومما يجدر الإشارة إليه أن نتائج الإجراءات المقترحة في دعم وتطوير إستراتيجيات التشبيك بين المنظمات غير الربحية شكلت في مجملها خطة إستراتيجية مطورة بأيدٍ وطنية لآليات التشبيك، روعيت فيها الأوضاع الداخلية للمنظمة (المالية والتنظيمية والإدارية)، وأسست من خلالها معالجات وحلول لمواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجهها هذه المنظمات في الاستخلاصات السابق ذكرها. وهنا جاءت هذه الدراسة لتطوع هذه المقترحات الميدانية في معالجة هذه الصعوبات ورسم إستراتيجية تنفيذية للتشبيك بين المنظمات وغيرها من القطاعات في ضوء الرؤية الوطنية (٢٠٣٠).

**الإجابة عن التساؤل الثامن: ما أهم مقترحات تحسين البرامج والخدمات التي تقدمها المنظمات غير الربحية من وجهة نظر عينة المستفيدين؟**

وضع العديد من المستفيدين وفقاً إلى هذا التساؤل عدداً من المقترحات التطويرية لتحسين جودة الخدمات والبرامج المقدمة لهم، تشكلت فيما يأتي:

- بذل الكثير من الجهد بين المنظمات لتقديم الخدمات المتنوعة.
- مشاركة المستفيد في وضع البرامج التي تستهدف خدمته.
- توفير متطوعين لخدمة ذوي الفئات الخاصة كالمريض وكبار السن والمعاقين، وغيرهم.
- دفع عملية الشراكة بين القطاعات المختلفة في المجتمع.
- إشراف الأخصائي الاجتماعي على عدد محدد يتناسب مع المهام والخدمات المقدمة للمستفيدين.



المنظمات، مروراً بالمعوقات التي تحد من التشبيك الفعال ومقترحات التشبيك المحددة من نتائج الدراسة.

**المرحلة الثانية: تعتمد الإستراتيجية المقترحة للتشبيك على مجموعة من الأسس الممثلة فيما يأتي:**

❖ تعزيز المهارات اللازمة في (الاتصال، التنسيق، صنع القرار، الدبلوماسية، القيادة، الإدارة، التفاوض، الإقناع، التخطيط، التحليل).

❖ توظيف الأدوات الآتية (عقد الاجتماعات المنتظمة، استعمال الوسائل التكنولوجية، مواقع التواصل الاجتماعي، المدونات، الأنظمة الإلكترونية الموحدة وغيرها، بناء علاقات اجتماعية شبكية موجهة على المستويين المركزي والأفقي).

❖ إرساء المبادئ المتوافقة مع ثقافة المنظمة ك (التعددية، والديمقراطية، وسيادة القانون والمشاركة، والتنمية المستدامة، والعدالة الاجتماعية، والخصوصية، والمشاركة، والتنوع، والاستقلالية، والتقييم والمراجعة، والاحترام).

❖ أدوار الأطراف الفاعلة بالتشبيك في الاستراتيجية المقترحة (الممكن، المفاوض، المثبر، الخبير، المخطط، المشارك، المرشد، ضابط الاتصال، مدير البرنامج، القائد المهني، الممول).

**المرحلة الثالثة: المنطلقات التي بنيت عليها**

**الاستراتيجية المقترحة:**

بناءً على نتائج الدراسة المتسقة مع توجه التنموي للرؤية الوطنية (٢٠٣٠)، جرى تصميم الاستراتيجية المقترحة على النحو الآتي:

- الدراسات ذات العلاقة في المجالات المحكمة.
- أبعاد متطلبات التشبيك الممثلة في (الهيكل الإداري - الموارد البشرية - المقومات المالية - الجانب التقني والتكنولوجي - الخدمات التنموية والرعاية).

ANOVA عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين المجموعات وداخلها، إذ بلغت قيمة (ف) = (٦,٤١٨). وعند إجراء مقارنة بين عدد سنوات الخبرة ومواجهة مشكلات الأسر الفقيرة، أظهر معامل اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات المتعددة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، تتجه لصالح سنوات الخبرة أكثر من ٤ سنوات في العمل في المنظمات، وهذا ما يشير إلى أن سنوات الخبرة كلما زادت اتسعت دائرة الشبكات الاجتماعية وتفرعت على المستويين الأفقي والعمودي، وتكوّن تشبيك نوعي بين المنظمات الأخرى.

### توصيات الدراسة

اعتمدت الدراسة في التوصيات على وضع إستراتيجية تنفيذية لتعزيز التشبيك بين المنظمات غير الربحية على المستوى المحلي والإقليمي في ضوء الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) مع وضع مقترح لخريطة رقمية بين المنظمات غير الربحية على أسس تكاملية وشاملة، وأخيراً تصميم نموذج تطبيقي لإستراتيجية التشبيك بين المنظمات غير الربحية بالمنطقة الشرقية، بهدف تعزيز الاستفادة القصوى من نتائج الدراسة، والتفصيل على النحو الآتي:

**أولاً: تصور مقترح لإستراتيجية التشبيك بين المنظمات غير الربحية في المجتمع السعودي للإسهام في بناء مجتمع المعرفة من عدة مراحل، موضحة في الآتي:**

**المرحلة الأولى: الخلفية النظرية لموضوع الدراسة والمتعلقة بالاستراتيجية المقترحة.** جرى استعراض التراث النظري وتحديد أبعاد متطلبات التشبيك من حيث (الهيكل الإداري - الموارد البشرية - المقومات المالية - التطور التقني التكنولوجي - الخدمات التنموية والرعاية)، إضافة إلى البرامج والخدمات (الاقتصادية - الاجتماعية - التعليمية - الصحية - السكنية - الدينية - الترفيهية) المقدمة من المنظمات، والنتائج المترتبة على التشبيك بين

❖ **اختيار قائد الإدارة:** يجري اختيار القائد بطريقة التصويت ويشارك فيها أعضاء مجالس الإدارات، ولا بد أن يتصف القائد بمجموعة من المهارات القيادية.

❖ **التخطيط لوضع هيكل وبناء التشبيك:** تأهيل فريق التخطيط من قبل الخبراء الأكاديميين والميدانيين وعقد دورات تدريبية مكثفة تتضمن المفاهيم والمبادئ والآليات التي يحتاجها أعضاء الفريق أثناء قيامهم بعملية التخطيط، وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية التي يجمع على تحقيقها أعضاء الشبكة، ضمن هيكل تنظيمي موضح لتوزيع الأدوار والمسؤوليات والإمكانات لأعضاء الشبكة وإسهامات كل عضو فيها.

❖ **تشخيص واقع التشبيك:** بدءاً من تصميم قاعدة بيانات موحدة بين منظمات القطاع غير الربحي، تُسهل وتوضح العمليات الداخلية بين الفاعلين داخل هذه الشبكة، ومن ثم تُساعد على استقراء احتياجات المستفيدين، وتوجيهها نحو أهداف التشبيك المحددة من قبل إدارة التشبيك.

❖ **التخطيط لإنشاء قسم إدارة التشبيك:** داخل المنظمات غير الربحية وذلك ضمن الهيكل التنظيمي لها؛ لتطبيق العمليات الموجهة لبناء الشبكي.

❖ **نشر ثقافة إدارة التشبيك بين المنظمات غير الربحية:** تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تحديد نجاح أو فشل الإستراتيجية في المنظمات غير الربحية، على أن تتضمن التخطيط لتغيير الثقافة التنظيمية وتذليل العوائق أمام استخدام آليات وعمليات التشبيك فيها، عبر تنوع الأنماط الفكرية للموارد البشرية.

❖ **التخطيط لبناء قاعدة تكنولوجيا:** تتكون من نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة، وبناء الشبكات الداخلية والخارجية التي

■ الخدمات والبرامج المقدمة من المنظمات (الاقتصادية - الاجتماعية - التعليمية - الصحية - السكنية - الدينية - الترفيهية).

■ النتائج المترتبة على التشبيك بين المنظمات.

■ المعوقات التي تحد من التشبيك الفعال.

■ الخلفية الأدبية لاستراتيجية التشبيك.

■ الشكل العام للإستراتيجية والمراحل التي تمر بها.

■ تصديق الاستراتيجية.

**المرحلة الرابعة:** تشمل مكونات الإستراتيجية بشكلها النهائي على أربع خطوات رئيسية، وهي:

**الخطوة الأولى: التخطيط؛** يُعد التخطيط الإستراتيجي موجهاً أساسياً لنجاح مراحل الإستراتيجية اللاحقة، إذ يعني التخطيط فهم المتطلبات وتنظيمها وتوجيهها، ويعني أيضاً توجيه الموارد والخدمات التي تقدمها المنظمات غير الربحية. وتتضمن هذه الخطوة مجموعة من الخطوات الفرعية، وهي:

❖ **التعبئة والتأسيس،** التي تستلزم عقد اللقاءات والمقابلات بين أعضاء الشبكة للتعرف وتحويل الحاجة والشعور (للتشبيك) إلى سلوك عملي وواقعي في البحث عن حلول تعالج المشكلات التي تواجههم.

❖ **تشكيل إدارة التخطيط:** يُشرف المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي على هذه الإدارة، التي تتكون من مجموعة من أعضاء مجالس الإدارات والعاملين في الأنشطة والأخصائيين الاجتماعيين ومجموعة من الخبراء الأكاديميين والميدانيين، على أن تتميز إدارة التخطيط بامتلاك أعضائها للقدرات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بالأدوار المطلوبة، والتي تُعد نواة أساسية تُفعل آليات التشبيك في المنظمات غير الربحية.

شكل رقم (١). تحليل البيئة الداخلية والخارجية في  
الإستراتيجية المقترحة



وبناءً على نموذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SOWT) واستناداً على ما توصلت إليه الدراسة، فقد تم تحليل أبعاد التشبيك بين المنظمات محل الدراسة، بهدف الوصول إلى تصور إستراتيجية للتشبيك بين المنظمات غير الربحية قابلة للتنفيذ.

تخدم الاستراتيجية، وتدريب إدارات التخطيط على كيفية استخدامها.

الخطوة الثانية: التحليل الإستراتيجي للأبعاد البيئية: يهدف التحليل الإستراتيجي للأبعاد البيئية إلى تمكين المنظمات غير الربحية من فهم البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للمتغيرات والمستجدات. وتعتمد الإستراتيجية الحالية على نموذج (SWOT) في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة التي يجب استثمارها، حيث تتضمن ما يأتي:

جدول رقم (٩). تحليل البيئة الداخلية والخارجية للهيكل الإداري للمنظمات

نقاط الضعف (Weaknesses)	نقاط القوة (Strengths)	العوامل الداخلية
<p>بيروقراطية الإدارة التنظيمية.</p> <p>ضعف الأداء الوظيفي لبعض العاملين.</p> <p>تفاوت المنظمات في قياس العائد الاجتماعي.</p> <p>ضعف الوعي لدى بعض صناع القرار بالبعد التنموي.</p> <p>عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية لأنشطة بعض المنظمات.</p> <p>تفاوت التكافؤ في الشراكات الإستراتيجية.</p>	<p>وجود هياكل تنظيمية ولوائح لتنظيم العمل.</p> <p>وجود القيادات والكفاءات البشرية.</p> <p>تبني مقياس العائد الاجتماعي من الاستثمار.</p> <p>تفعيل الرؤية الوطنية للشراكات.</p> <p>التوجه الجاد لتفعيل المستهدفات التنموية.</p> <p>دعم مجالس الإدارات تبني الشراكات الإستراتيجية.</p> <p>التنوع في عمق الممارسة التنظيمية بين المنظمات.</p>	
التحديات (Threats)	الفرص المتاحة (Opportunities)	العوامل الخارجية
<p>قلة الكفاءات المؤهلة التي تُدير المنظمات غير الربحية.</p> <p>التنظيم التدريبي البيروقراطي الجامد في بعض المنظمات.</p> <p>الصورة السلبية عند بعض صناع القرار عن القطاع غير الربحي.</p>	<p>تمكين رؤية (٢٠٣٠) في القطاع غير الربحي من خلال برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠).</p> <p>تعزيز حوكمة المنظمات بما يساهم في تحقيق الفاعلية والكفاءة.</p> <p>زيادة عدد المشاريع ذات الأثر الاجتماعي من ٧٪ إلى ٣٣٪.</p>	

## جدول (١٠). تحليل البيئة الداخلية والخارجية للموارد البشرية للمنظمات

نقاط الضعف (Weaknesses)	نقاط القوة (Strengths)	العوامل الداخلية
<p>تفاوت التكافؤ بين الأطراف الفاعلة في الشراكات. نقص المهارات والمعارف فيما يتعلق بسير عمل الشبكة. تفاوت التكافؤ الاجتماعي بين الفئات العاملة في المنظمات غير الربحية. ضعف مشاركة المستفيد في صناعة القرار لسد احتياجه. ضعف الوعي لدى بعض العاملين بأهمية التشبيك بين المنظمات.</p>	<p>تطوير الأنظمة والتشريعات لنظام المنظمات غير الربحية. وجود قواعد بيانات ومعلومات للعاملين في المنظمات. استيعاب الكوادر البشرية في المنظمات غير الربحية بمتطلبات التشبيك وآليات تحقيقه. التنوع في عمق الممارسة التنظيمية بين العاملين في المنظمات.</p>	العوامل الخارجية
<p>التحديات (Threats)</p> <p>قلة الموارد البشرية المؤهلة التي تُدير القطاع غير الربحي. الافتقار للتدريب والتأهيل للعاملين. ضعف التنسيق وتوحيد الجهود العاملين بين منظمات القطاع في تقديم الخدمات للمستفيد. عزوف بعض العاملين عن العمل والإنتاجية. التسرب الوظيفي.</p>	<p>الفرص المتاحة (Opportunities)</p> <p>تمكين رؤية (٢٠٣٠) على القطاع غير الربحي من خلال برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠). تعزيز حوكمة المنظمات غير الربحية بما يسهم في تحقيق الفاعلية والكفاءة. الخدمات الالكترونية التي تقدمها الوزارة من خلال موقعها الالكتروني. زيادة عدد المشاريع ذات الأثر الاجتماعي من ٧٪ إلى ٣٣٪. رفع نسبة الإنفاق التنموي من إجمالي إنفاق المنظمات غير الربحية في عام ٢٠١٥ من ٢١٪ إلى ٥١٪ بحلول عام ٢٠٢٠٪.</p>	العوامل الخارجية

## جدول (١١). تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمقومات المالية للمنظمات

<p><b>نقاط الضعف (Weaknesses)</b></p> <p>تدني مستوى تفعيل البرامج الاستثمارية. جمود بعض الأنظمة المالية. تفاوت الشراكات الإستراتيجية ضعف الموارد المادية (التمويل). عدم تنوع مصادر الدخل. ضعف الاستفادة من الجهات الداعمة والمأنحة.</p>	<p><b>نقاط القوة (Strengths)</b></p> <p>تبني المنظمات غير الربحية إلى مقياس العائد الاجتماعي من الاستثمار. تطوير الأنظمة والتشريعات المرتبطة بالأنظمة المالية في المنظمات غير الربحية. تبني الشراكات الإستراتيجية. وجود أوقاف للجمعية. الاستفادة من الجهات الداعمة والمأنحة.</p>	<p>العوامل الداخلية</p>
<p><b>التحديات (Threats)</b></p> <p>تأثير المتغيرات الاقتصادية على دعم المنظمات غير الربحية. الحاجة للاستدامة المالية في المنظمة. الصورة السلبية عند بعض الجهات المانحة عن بعض المنظمات غير الربحية. ضعف المعلومات والإحصاءات المرتبطة بالمنظمات.</p>	<p><b>الفرص المتاحة (Opportunities)</b></p> <p>وجود الدعم والاستثمار من خلال أوقاف المنظمات غير الربحية. دعم مشروط من الوزارة بالمشاريع التنموية للمنظمات. تمكين رؤية (٢٠٣٠) على القطاع غير الربحي من خلال برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠). زيادة عدد المشاريع ذات الأثر الاجتماعي من ٧٪ إلى ٣٣٪. رفع نسبة الإنفاق التنموي من إجمالي إنفاق المنظمات غير الربحية في عام ٢٠١٥ من ٢١٪ إلى ٥١٪ بحلول عام ٢٠٢٠٪.</p>	<p>العوامل الخارجية</p>

## جدول (١٢). تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتطور التقني للمنظمات

<p><b>نقاط الضعف (Weaknesses)</b></p> <p>تدني مستوى جودة البيانات الالكترونية في المنظمات غير الربحية. نقص المهارات والمعارف التقنية في المنظمات. ضعف الوعي لدى بعض المنظمات بأهمية الجانب التقني. تفاوت جودة الانظمة الالكترونية في المنظمات.</p>	<p><b>نقاط القوة (Strengths)</b></p> <p>تطوير الأنظمة والتشريعات لنظام المنظمات غير الربحية. التوجه الإستراتيجي الجاد للمنظمات وتفعيل الجوانب التكنولوجية. تنوع الأنشطة الالكترونية المقدمة من المنظمات. وجود موقع الكتروني للمنظمات وقنوات على شبكات التواصل الاجتماعي.</p>	<p>العوامل الداخلية</p>
--	--	-----------------------------

العوامل الخارجية	الفرص المتاحة (Opportunities)	التحديات (Threats)
	تعزيز الحوكمة الإلكترونية في المنظمات غير الربحية. الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الوزارة من خلال موقعها الإلكتروني. التوجه العام نحو تفعيل النظام الإلكتروني. الانتقال من الرعوية إلى التنموية وتمكين المستفيدين.	التنظيم البيروقراطي الجامد في بعض المنظمات. ضعف القدرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية. ضعف المعلومات والإحصاءات المرتبطة بالمنظمات. ضعف عام في الربط الإلكتروني وتوفير الخدمات الإلكترونية.

جدول (١٣). تحليل البيئة الداخلية والخارجية للخدمات التنموية والرعاية للمنظمات

العوامل الداخلية	نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
	التوجه الإستراتيجي الجاد للمنظمات لتفعيل المستهدفات التنموية. تنوع أنشطة المنظمات (رعوي- تنموي). وجود أسر منتجة مسجلة في المنظمات. أولوية تقديم الخدمات الاقتصادية لسد الاحتياجات للمستفيدين.	تفاوت كفاءة وفاعلية أنشطة وبرامج بعض المنظمات غير الربحية. نقص المهارات والمعارف فيما يتعلق بتقديم الخدمات للمستفيد. ضعف وتفاوت قدرة المنظمات في تمكين الأسر المنتجة. التركيز في تقديم الخدمات الرعاية وإهمال الخدمات التنموية. ضعف مشاركة المستفيد في صناعة القرار لسد احتياجاته.
العوامل الخارجية	الفرص المتاحة (Opportunities)	التحديات (Threats)
	زيادة عدد المشاريع ذات الأثر الاجتماعي من ٧٪ إلى ٣٣٪. رفع نسبة الإنفاق التنموي من إجمالي إنفاق المنظمات غير الربحية في عام ٢٠١٥ من ٢١٪ إلى ٥١٪ بحلول عام ٢٠٢٠٪. التوجه التنموي في الانتقال بالمستفيدين من الرعوية إلى التنموية من خلال التمكين.	عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية لأنشطة بعض المنظمات غير الربحية. ضعف التنسيق وتوحيد الجهود بين منظمات القطاع في تقديم الخدمات للمستفيد. عزوف المستفيد عن العمل والإنتاجية.

ووفقاً، للتحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمات محل الدراسة في ضوء أبعاد التشبيك والخدمات المقدمة، يُلاحظ بأن المنظمات تلتقي فيما بينها بعدد من النقاط المشتركة، والتي يُمكن الاستفادة منها في

توظيف نقاط القوة، والاستفادة من الفرص المتاحة، لتجاوز جوانب الضعف، بما يُسهم في تعزيز التصور المقترح لإستراتيجية التشبيك بين المنظمات غير الربحية.

## جدول (١٤). كيفية توظيف نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة ولتجاوز جوانب الضعف.

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	
<p>غياب الأهداف المشتركة والواضحة بين المنظمات.</p> <p>تفاوت التكافؤ بين الأطراف الفاعلة في الشركات.</p> <p>ضعف البيانات المشتركة بين المنظمات المتشابهة.</p> <p>تفاوت كفاءة وفاعلية أنشطة وبرامج بعض المنظمات.</p> <p>نقص المهارات والمعارف فيما يتعلق بسير عمل الشبكة.</p> <p>تفاوت التكافؤ الاجتماعي بين الفئات العاملة في المنظمات.</p> <p>ضعف الموارد المادية (التمويل) في بعض المنظمات.</p>	<p>تفعيل الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) (لبرنامج الشركات الإستراتيجية) بين مختلف القطاعات.</p> <p>دعم مجالس الإدارات في المنظمات غير الربحية لتبني الشركات الإستراتيجية، والالتزام بتنفيذها، وتقييمها دورياً.</p> <p>جاهزية المنظمات وتوافر الإمكانيات البشرية والمادية.</p> <p>وجود القيادات والكفاءات البشرية والخبراء لإعداد الخطط الإستراتيجية.</p> <p>التنوع في عمق الممارسة التنظيمية بين المنظمات الموجهة نحو تحقيق المستهدفات التنموية.</p> <p>توافر قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بكل منظمة على حدة.</p> <p>استيعاب الكوادر البشرية في المنظمات غير الربحية بمتطلبات التشبيك وآليات تحقيقه.</p>	
<p>إستراتيجيات الضعف/ الفرص:</p> <p>توطيد التعاون والتنسيق والتكامل بين المنظمات المتشابهة.</p> <p>تنمية وعي الكوادر البشرية بمتطلبات وإستراتيجيات التشبيك.</p> <p>تدريب العاملين لتحسين جودة العمل لتطوير الأداء الوظيفي بما يتناسب مع سياسات التشبيك.</p> <p>بناء نظام للحوافز المادية والمعنوية مرتبط بتحقيق أهداف التشبيك بين المنظمات المشاركة.</p> <p>تعزيز القدرة المالية لدى المنظمات ومراعاة استمرارية واستدامة التمويل لدعم عمليات الشبكة.</p> <p>العمل على تحسين جودة البرامج والخدمات التي تقدمها الشبكة.</p>	<p>إستراتيجيات القوة/ الفرص:</p> <p>تشكيل رسالة ورؤية وخطط إستراتيجية تتوافق مع أهداف التشبيك.</p> <p>الاتفاق على أجنحة عمل مشتركة.</p> <p>التنسيق بين المستويات الإدارية المشاركة في التشبيك.</p> <p>الاتفاق على منهج لمراقبة وتقييم مهمات التشبيك.</p> <p>تشكيل لجان لتبادل الخبرات بين منظمات التشبيك.</p> <p>وضع لجنة تأسيسية وفق هيكل تنظيمي ذي ضوابط وإجراءات معينة.</p> <p>تحديد الاحتياج الفعلي من الكوادر الوظيفية المؤهلة.</p> <p>اتباع أنظمة لاستثمار الموارد المالية للمنظمات في إطار سياسات التشبيك.</p> <p>تأمين موقع إلكتروني (قاعدة بيانات) للمنظمات يقدم كل المعلومات عن الأنشطة والبرامج الخاصة بها.</p>	<p>الفرص (O)</p> <p>الدعم من قبل الدولة تجاه تبني رؤية (٢٠٣٠) من خلال الإسهام في بناء الشركات الإستراتيجية.</p> <p>تمكين رؤية (٢٠٣٠) على القطاع غير الربحي من خلال برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠).</p> <p>تعزيز حوكمة المنظمات بما يساهم في تحقيق الفاعلية والكفاءة.</p> <p>تزايد توجه المنظمات نحو بناء الشركات والتعاون مع المنظمات الأخرى.</p> <p>جاهزية المنظمات وتوافر الإمكانيات البشرية والمادية.</p> <p>زيادة عدد المشاريع ذات الأثر الاجتماعي من ٧٪ إلى ٣٣٪. رفع نسبة الإنفاق التنموي من إجمالي إنفاق المنظمات غير الربحية في عام ٢٠١٥ من ٢١٪ إلى ٥١٪ بحلول عام ٢٠٢٠٪.</p>

- الخطوة الثالثة: الصياغة الإستراتيجية: وتتضمن خمسة عناصر، وهي:**
- ❖ **العنصر الأول الرؤية:** الريادة والاستدامة في دعم وتمكين الأسر المستفيدة.
  - ❖ **العنصر الثاني الرسالة:** تمكين منظمات القطاع غير الربحي من تحقيق الأثر الاجتماعي، من خلال توجيه الاهتمام نحو تقديم خدمات (تنموية ورعوية) للأسر المستفيدة بأعلى معايير الجودة والكفاءة.
  - ❖ **العنصر الثالث المبادئ:** تعزيز وتطوير دور المنظمات غير الربحية في إطار التعددية والديمقراطية وسيادة القانون والمشاركة والتنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية واحترام خصوصية أعضاء الشبكة.
  - ❖ **العنصر الرابع القيم:** الديمقراطية، والشراكة الكاملة، والتنوع، والاستقلالية، والتقييم والمراجعة، واحترام النوع الاجتماعي.
  - ❖ **العنصر الخامس الأهداف الإستراتيجية:** وتتضمن:
    - التغيير الاجتماعي داخل المنظمات.
    - التمكين وبناء القدرات.
    - تنمية الوعي وتنظيم حملات الضغط والتأثير في السياسات العامة.
- الخطوة الرابعة: تنفيذ الإستراتيجية (خطة العمل):** وذلك من خلال بدء المنظمات بترجمة عملية التخطيط والأهداف الإستراتيجية والعامّة إلى سيناريوهات قابلة للتطبيق لتلبية احتياجاتها، وفقاً للموارد والإمكانيات المتاحة، على أن تتضمن الإجراءات الآتية:
- تطوير كفاءة أداء المنظمات غير الربحية من خلال الإجراءات التنفيذية الآتية:
  - استثمار المنظمات للموارد المتاحة وتوظيفها بكفاءة وفعالية.
  - تحديد مهام فريق التخطيط للمنظمات في أطر تنظيمية.
  - المتابعة الدورية لتقييم أداء العاملين بالمنظمات.
  - تطوير مدخلات المنظمات من خلال تطوير الموارد المادية والبشرية والقوانين والتشريعات الخاصة بها.



## ثانياً: الخريطة الرقمية الديموغرافية للتشبيك بين المنظمات غير الربحية

ترتكز الخريطة الرقمية بين المنظمات غير الربحية على أسس تكاملية وشاملة، نوصي بتبنيها من قبل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي والجهات المعنية، مشكلة في مرحلتين:

### المرحلة الأولى على المستوى التنظيمي:

- حصر كامل البيانات التي تمتلكها المنظمات.
- تشكيل فريق التخطيط لإدارة التشبيك في المنظمات.
- تحديد المعارف التي لا تمتلكها المنظمات (والأدوار المتوقعة).
- عقد مجموعة من الدورات التدريبية التي تتضمن عمليات إدارة التشبيك.
- تحديد الجهات الخارجية المساندة في تبادل المعارف والخبرات لهذه المنظمات.

### المرحلة الثانية على مستوى أطراف البناء الشبكي:

- توزيع المنظمات في المنطقة الشرقية.
- توزيع المستفيدين في هذه المنظمات ومناطق التكسب السكاني في الأحياء للفقراء للتحكم (بالحرآك الاجتماعي والطبقي).
- تحديد الخدمات المقدمة في هذه المنظمات.
- توضيح شكل الخدمات المتوفرة رسميًا في الأحياء (لتوجيهها لأصحاب القرار)، بمحتوى بنيتها الفوقي والتحتي مدراس - تحفيظ قرآن - مستشفيات - حدائق - أندية - مراكز أحياء، إلخ.
- توزيع كامل للمستفيدين وطبيعة التملك في المسكن (إيجار - ملك).
- توزيع لأهم السلوكيات الظاهرة من الدراسات التي ترفعها المنظمات (مثلاً يوجد تكسب للفئات المستفيدة في التعاطي بحج كذا).
- تحديد التوزيع النوعي والعمرى.

- توزيع الأمراض والإعاقات وأنواعها. ومن ثم توفير الخدمات ودراسة مسبباتها إن وجد تزايد في مرض أو إعاقة عند فئة معينة ومعرفة الاحتياج الفعلي.

- توزيع مستوى البطالة بين هذه الفئات.
- توزيع مستوى الحصول على خدمة المواصلات، وتحديد نقاط النقل الجماعي وتوفيرها.

### تحديد آليات تفعيل دور المنظمات غير الربحية في البناء الشبكي للتشبيك من خلال الإجراءات التنفيذية الآتية:

- تحديد الأهداف المشتركة للتشبيك.
- تحديد أطراف البناء الشبكي للتشبيك.
- تجهيز الاتفاقيات المبرمة بين أطراف الشبكة.
- انتخاب إدارة فريق التشبيك.
- تنظيم العمل وتوزيع المهام والأدوار داخل نطاق التشبيك.

### تبادل الخبرات والبرامج بين أطراف التشبيك من خلال الإجراءات التنفيذية التالية:

- ✓ تبادل المعارف والخبرات وفقاً إلى استدامة الخدمات المتجددة لأطراف الشبكة.
- ✓ تنسيق البرامج الناجحة في مجال التشبيك ما بين المنظمات غير الربحية.

### تصميم خطة للتشبيك بين المنظمات من خلال الإجراءات التنفيذية الآتية:

- توحيد قاعدة البيانات المعرفية على المستفيدين.
- تبادل المعرفة النظرية والتطبيقية.
- العمل على إكساب المستفيدين من تنوع خدمات المنظمات.
- الإسهام في تمويل بعض البرامج والمبادرات المشتركة.
- جمع جهود الداعمين والمتبرعين وفق ضوابط وإجراءات معينة.
- إعلان ونشر الجهود المشتركة بين المنظمات غير الربحية.
- التعاون في مجال إجراء الدراسات والبحوث المختلفة.

- مقياس الحوادث الحرجة: يتضمن كتابة تقارير عن جميع الحوادث التي أثرت على تنفيذ الإستراتيجية وتحليل أسباب الانحراف.
- تحليل العمليات والمراجعة الدورية: ويهتم بالمراجعة الدورية لخطط العمل التي تضمنتها الإستراتيجية.
- أسلوب المسوح والاستبيانات: يعتمد هذا الأسلوب على تصميم أدوات تقيس رضا كل من العاملين/ مسؤولي الأنشطة بالمنظمات والمستفيدين وأعضاء المجتمع عن أداء الإستراتيجية والنتائج المتحققة.

#### تصديق الإستراتيجية

- وذلك بعد عرض الإستراتيجية المقترحة على مجموعة من المحكمين لإبداء أي ملاحظات تتعلق بالخطوات والمراحل التي تمر بها الإستراتيجية، وهي كما يأتي:
- الخطوات والمراحل التي تمر بها الإستراتيجية.
  - ترتيب الخطوات الفرعية داخل الإستراتيجية.
  - سلامة الصياغة اللغوية.
  - درجة ملاءمة المجالات وال فقرات التي تتضمنها الإستراتيجي

تقييم الإستراتيجية ومتابعتها، ويجري ذلك من خلال:

- مراحل التقييم والمتابعة من حيث المستوى:
  - المستوى الأول: المرحلة طويلة المدى على (المستوى الإستراتيجي): وتركز على تحقيق الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف.
  - المستوى الثاني: المرحلة متوسطة المدى على (المستوى التكتيكي) وتركز على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية ومدى تطابق الأداء ومستوى الإنجاز وتحقيق الأهداف المحددة.
  - المستوى الثالث: المرحلة قصيرة المدى على (المستوى التشغيلي): وتركز على تقييم البرامج والأنشطة.
- مراحل التقييم والمتابعة من حيث الزمن: متابعة سابقة، متابعة متزامنة، متابعة بعدية (لاحقة).
- معايير التقييم: التكامل، والواقعية، والوضوح، والاستمرارية، والابتكار، والتعاون، والقابلية للتطبيق، والفاعلية، والكفاءة، وتحقيق الأهداف.
- أدوات التقييم: جملة المقاييس المساندة لتقييم التشبيك ونتائجه، ومن أمثلتها:
  - مقاييس المقارنات: (قياس الأثر)، ويعتمد على مقارنة الأداء الفعلي للإستراتيجية بمقارنته مع المعايير الموضوعية للأداء المرغوب.

## ثالثاً: النموذج التطبيقي لإستراتيجية التشبيك بين المنظمات غير الربحية

إعداد وتنفيذ إستراتيجية التشبيك بين المنظمات غير الربحية في المنطقة الشرقية  
(نموذج تطبيقي)

لجنة تخطيط ومتابعة الخطة الإستراتيجية			
الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمات	خطة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.	المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي	الخطة الاستراتيجية لرؤية (٢٠٣٠)
مراجعة وتقييم نسب الإنجاز في الخطة الإستراتيجية	تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT analysis)	تحليل اتجاهات منسوبي المنظمات (استبانة - استطلاع الآراء)	تحليل التقارير السنوية والإحصائية للمنظمات غير الربحية.
تحليل المقارنات المرجعية		تحليل دراسة قياس الأثر	
الرؤية	الرسالة	القيم	الحوار والنتائج الإستراتيجية
الريادة والاستدامة في دعم وتمكين الأسر المستفيدة.	تأطير العلاقات والتواصل بين المنظمات غير الربحية والحكومية والخاصة في إحداث العملية التنموية الشاملة، وبما يعمق من الثقة المتبادلة القائمة على الشفافية والاحترام المتبادل.	التعددية الديمقراطية سيادة القانون المشاركة التنمية المستدامة العدالة الاجتماعية الاحترام التنوع الاستقلالية	استثمار المنظمات للموارد المتاحة وتوظيفها بكفاءة وفاعلية. تحديد مهام فريق التخطيط للمنظمات من خلال أطر تنظيمية. المتابعة الدورية لتقييم أداء العاملين بالمنظمات. تطوير مدخلات المنظمات من خلال تطوير الموارد المادية والبشرية والقوانين والتشريعات الخاصة بها.
الخطة التشغيلية للخطة الإستراتيجية			
مكتب إدارة المشاريع الإستراتيجي التابع للمنظمات	لجنة تخطيط ومتابعة الخطة الإستراتيجية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية) (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي)		تنفيذ ومتابعة الخطة الإستراتيجية

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- (١) إبراهيم، نيفين عبد المنعم (٢٠١٦م). معوقات التشبيك الإلكتروني بين الجمعيات الأهلية لمواجهة ظاهرة الإقصاء الاجتماعي للأيتام مجهولي النسب. مجلة الخدمة الاجتماعية، المجلد ٥٦، العدد السابع، مُسترجع من: <file:///Users/nadiyah/Downloads/0677-056-007-005.pdf>
- (٢) أبو دوح، خالد كاظم (٢٠١٦م). النُخب الاجتماعية في مصر، مصر: النخبة للطباعة والنشر.
- (٣) بارني، دارين (٢٠١٩م). المجتمع الشبكي، ترجمة: أنور الجمعاوي، الدوحة: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- (٤) باشا، فاتن (٢٠٢١م). دور التشبيك في تفعيل حملات حماية الأطفال، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد العاشر، العدد الثالث.
- (٥) بركات، وجدي محمد (٢٠٠٢). إستراتيجية التشبيك كمدخل لتفعيل دور جمعيات رعاية الطفولة لمواجهة العنف ضد الأطفال في عصر العولمة، مجلة الطفولة، العدد التاسع يناير.
- (٦) بيبر، شارلين وليفي، باتريشيا (٢٠١١م). البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية، ترجمة: محمد الجوهري وهناء الجوهري، مصر: المركز القومي للترجمة.
- (٧) تقرير نحو تنمية مستدامة للمملكة العربية السعودية (٢٠١٨م). [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2023SDGs\\_Arabic\\_Report\\_972018\\_FINAL.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2023SDGs_Arabic_Report_972018_FINAL.pdf)
- (٨) الخالدي، جميلة بنت محمد (٢٠٢١م). حوكمة القطاع غير الربحي ودوره في التنمية الاجتماعية دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض والدمام، مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية، المجلد الأول، العدد ١١١، ص ١١١ - ١٣٩.
- (٩) دراوشة، سناء محمد حسن وبدر، حنان لطيف محمود (٢٠٢١م). منهجية تحليل الشبكات الاجتماعية: البنية والشكل مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الأول.
- (١٠) دغيم، سميح (٢٠١٤م). موسوعة مصطلحات علم الاجتماع، مفاهيم واتجاهات ومدارس وأعلام، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
- (١١) السبيلة، مشاري عبد الهادي (٢٠٢١م). العائد الاجتماعي والاقتصادي للمشاركة بين المنظمات: دراسة من وجهة نظر المستفيدين منها، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المجلد ١٩، العدد الرابع، مُسترجع من: <file:///Users/nadiyah/Downloads/1413-019-004-004.pdf>
- (١٢) السعيد، فتحية (٢٠٠٦م). بناء شراكة المنظمات الأهلية العربية لمواجهة تحديات التنمية بالجمهورية التونسية، التقرير السنوي الخامس للمنظمات الأهلية العربية، بعنوان: بناء شراكة المنظمات الأهلية العربية لمواجهة تحديات التنمية، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، والأمانة العامة للأوقاف.
- (١٣) شركة نماء الإعلامية، الدراسات العلمية لمعالجة الفقر في السعودية برامج عملية لمعالجة الفقر، دراسة منشورة، مؤسسة محمد وعبد الله إبراهيم السبيعي الخيرية.
- (١٤) الصغير، صالح بن محمد (٢٠٢٢م). مشكلة الفقر: الاعتبارات الفنية والمنهجية من المنظور الاجتماعي، مجلة الخدمة الاجتماعية، المجلد ٧١، العدد الثالث، ص ٢٠٩ - ١٨٢،

٢٣) الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية،  
(٢٠١٥م - ٢٠١٨م - ٢٠١٩م). إحصاءات عامة  
عن المملكة العربية السعودية.  
<https://www.stats.gov.sa>

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Amofah. S. (2021). *Indigenous Women Social Entrepreneurship; Poverty Alleviation Tool Used by Development NGOs in Ghana*. *Athens Journal of Social Sciences*, Vol. 8, No. 2, pp. 151-164
  - 2) Barney, Darren (2019). *The Networked Society*, Translated by Anwar Al-Jamawi, Doha: Arab Center for Research and Policy Studies.
  - 3) Bernard, Russell & Linton Freeman, (2005). *The Development of Social Network Analysis: A Study in the Sociology of Science*, Empirical Press. *Journal is Social Network*, Vol. 27, No. 4, pp. 377-384.
  - 4) Cortright D. & George A. Lopez (2008). *Civil Society and the Struggle against Violent Extremism, A report to Cordaid from the Fourth Freedom Forum and Kroc Institute for International Peace Studies at the University of Notre Dame*.
  - 5) Dell, S.; Subedi, M. & Hsu, M.K. (2022). *Social Capital and Financial Performance in Nonprofits*. *Public Organize Rev* 22, pp. 193-210. <https://doi-org.library.iau.edu.sa/10.1007/s11115-021-00570-0>
  - 6) Gebisa. D & Tefera. T. (2019). *The Effects of NGOs on Socio-Economic Empowerment of Women: Empirical Evidence from Some NGOs Operating in Ethiopia*. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, Vol. 19, No. 12.
  - 7) Field, John (2003). *Social Capital*, London: Routledge.
- ١٥) الصفحة الرسمية لبرنامج الإسكان (٢٠٢٠م)  
<https://tanmawi.housing.sa/about>
- ١٦) العتوم، ساندي والعضايلة، لبنى (٢٠١٨م).  
الجمعيات الخيرية ودورها في الحد من الفقر: دراسة  
على عينة من الجمعيات الخيرية في محافظة جرش،  
مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، المجلد  
٢٦، العدد الثاني، ص ٣٨٤-٤١١. متوافر  
على: <https://2u.pw/JIpbZ>
- ١٧) غدنز، انتوني (٢٠٠٥م). علم الاجتماع، ترجمة:  
فايز الصياغ. بيروت: المنظمة العربية للترجمة مركز  
دراسات الوحدة العربية.
- ١٨) غمشي، الزهرة (٢٠١٨م). رأس المال الاجتماعي  
الافتراضي، وتداول المراجع العلمية بين طلبة ما بعد  
التدرج على شبكة الفيس بوك، مجلة الباحث  
الاجتماعي، العدد ١٤.
- ١٩) قنديل، أماني (٢٠٠٨م). لماذا الشراكة بين  
الإعلام والمجتمع المدني؟ سلسلة كتيبات الإعلام  
والمجتمع المدني شركاء التنمية، الجزء الأول، مصر:  
الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.
- ٢٠) محمد، إبراهيم (٢٠١٩م). علم اجتماع التنمية:  
رؤية معاصرة لمفاهيمه وقضاياها النظرية والمنهجية في  
ضوء إسهامات رواده، المملكة العربية السعودية:  
مكتبة الرشد.
- ٢١) المنصة الوطنية الموحدة لرؤية (٢٠٣٠)  
<https://cutt.us/QE5bJ>
- ٢٢) موسى، محمد (٢٠٠١م). علم الاجتماع عند  
تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق  
الاجتماعي دراسة تحليلية نقدية، القصيم: مكتبة  
العليقي الحديثة.

- Technology*. 13th Ed., New York: McGraw-Hill, Inc.
- 11) Wasserman, S & Faust, K. (1994). *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- Wasserman, S & Faust, K. (1994). *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge; New York:
- 8) Losing, D. (2020). Royal Roads University (Canada), *ProQuest Dissertations Publishing*, 2020.
- 9) Maloney, William et al. (2000). Social Capital and Associational Life in Social Capital. *Critical Perspectives*. Stephen Baron (ed). Oxford: University Press.
- 10) Turban, F.; Rainer, R. & Porter, R. (2001). *Introduction to Information*