المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية
National Center for Social Studies (NCSS)

الملخص التنفيذي

واقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية ودوره في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة

دِراسة ميدانية مطبقة في المنطقة الشرقية

إعداد:

المركز الوطني للدراسات
والبحـــوث الاجتماعيـــة

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٣م



واقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية ودوره في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة

دراسة ميدانية مطبقة في المنطقة الشرقية

- الملخص التنفيذي -

المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٣م

ملخص الدراسة

يتحدد موضوع الدراسة في التعرف على واقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية ودوره في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهداف الاستراتيجية للتشبيك بين المنظمات غير الربحية، والوقوف على البرامج والخدمات المقدمة في ظل التشبيك، والتعرف على النتائج المترتبة للتشبيك بين المنظمات غير الربحية، ورصد المعوقات التي تحد من التشبيك الفعال، وأخيراً تقديم مقترحات فعلية لدعم استراتيجية التشبيك بين المنظمات غير الربحية وتطويرها. تُعد الدراسة وصفية، اعتمدت على الأسلوب الكمي: المُتمثل في منهج المسح الاجتماعي بالعينة. الأسلوب الكيفي: المُتمثل في منهجين دراسة الحالة، وتحليل المضمون. 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 إيجابًا على البرامج والخدمات المقدمة للأسر الفقيرة. كما خرجت بتصور مقترح لبناء استراتيجية للتشبيك بين المنظمات غير الربحية في المجتمع السعودي.

مشكلة الدراسة

تشهد المملكة العربية السعودية تحولًا في الفكر التنموي، فما تواجهه من تحديات جعلتها تقرُ بوجوب التحول الأيدلوجي في استراتيجياتها التنموية، لتحقيق الاستدامة لجميع أبعاد التنمية. وذلك في العمل وفق آلية تشاركية بين جميع القطاعات في دفع 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 كلٍّ مسؤولياته» (الرؤية الوطنية، ٢٠٣٠، ٢٠١٦، ص٦٨). ومِن ثَمَّ عمدت في تحولها الأيدلوجي نحو تحديد الأدوار للوصول إلى المستهدفات.

بيد أنَّ 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 ولا سيما الأسر الفقيرة، الَّتي أضحت تقف عاجزة عن مواجهة مُشكلاتها الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتي يمتد أثرها على أنساق المجتمع كافة.

ويتضح هنا أهمية دور المنظمات غير الربحية كفاعل مساند لقيادة التنمية، وذلك لقربها من الفقراء والفئات الأكثر احتياجًا لخدماتها، وقدرة هذه المنظمات على التعامل مع الأفراد بمرونة أكثر، لبُعدها عن القيود والإجراءات الروتينية، كما أن هذه المنظمات تنتهج أساليب عمل وتبتكر حلولًا أكثر واقعية وملاءمة للظروف المحلية في المجتمع.

كما أكدت العديد من الدراسات السوسيولوجية أن مواجهة مُشكلات الفقر والفقراء ليست مسؤولية الدولة بمفردها، إنَّما هي عملية متكاملة بين الأطراف الثلاثة (الدولة، القطاع الخاص، المنظمات غير الربحية). وهذا ما أيقنته استراتيجية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ففي ظل الاندماج التنموي الذي تحققه، انطلقت نحو وضع استراتيجية تنموية للمنظمات غير الربحية، تضمنت ثلاث ركائز تمثلت في: الاعتراف بأهمية دور المنظمات غير الربحية، تمكينها للتغلب على التحديات التي تواجهها، وأخيرًا تحقيق المشاركة الفعالة لها في ترجمة الأهداف التنموية.

ومقابل هذا التصور الاستراتيجي في الفكر التنموي يجدر الانتباه إلى طرح مجموعة من الأسئلة التي تتمثل في: كيف تُدير المنظمات غير الربحية تنظيماتها لتحقيق احتياجات الأسر الفقيرة؟ وكيف تستطيع مواجهة مُشكِلات الأسر الفقيرة المتعددة؟ وكيف تتجاوز هذه المُشكِلات لتعزيز الدور التنموي لها؟ وهل المنظمات غير الربحية قادرة وحدها على تمكين الأسر الفقيرة؟ أم أنَّها بحاجة إلى تعزيز الجانب العلائقي مع المنظمات غير الربحية الرائدة في مجالها؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات عمدت الدراسة إلى تشخيص واقع المنظمات غير الربحية وتفحيصه، إذ وجدت الدراسة أن المنظمات غير الربحية بحاجة إلى توسيع أجندة عملها لتتجاوز مرحلة التركيز على مجالات البر والخدمات الرعائية إلى المشاركة في صياغة أولويات القضايا المحلية، وتعميق مجالات عملها تجاه قضايا جودة الحياة والفقر والتنمية الاجتماعية. وقد ساهم هذا الاحتياج في إيجاد ميكانزيمات واستراتيجيات لتوظيف رأس المال الاجتماعي الذي تمتلكه هذه المنظمات في خلق استراتيجية تشبيك مع المنظمات الرائدة في المجال، بهدف رفع مستوى فاعليتها وكفاءتها؛ ومِن ثَمَّ تدعم للنسق التنظيمي استمراره وتُحقق توازنه، الأمر الذي يجعل من التشبيك بين المنظمات غير الربحية دورًا وظيفيًا في تحقيق الأمان والرفاه الاجتماعي للأسر الفقيرة في المجتمع السعودي.

وعلى ضوء ما سبق ذكره حددت مشكلة الدِراسة في: فهم ماهية واقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية ودوره في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة للوصول إلى رؤية استراتيجية، تساهم في إرساء قواعد التشبيك في المنظمات غير الربحية لتمكين الأسر الفقيرة، ودفع التنمية المستدامة للمنظمات غير الربحية، وصولًا إلى تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع السعودي.

أهداف الدِراسة وتساؤلاتها

هدفت الدراسة إلى التعرف على «واقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية ودوره في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة»، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس خمسة أهداف فرعية يتخللها جملة من التساؤلات، تمثلت فيما يلي:

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 الرئيسي الآتي:

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

  وينقسم هذا التساؤل الرئيسي إلى مجموعة تساؤلات فرعية:

  - ما المتطلبات الأساسية الخاصة (بالهيكل الإداري) للمنظمات المتشابكة.
  - ما المتطلبات الأساسية الخاصة (بالموارد البشرية) للمنظمات المتشابكة.
  - ما المتطلبات الأساسية الخاصة (بالمقومات المالية) للمنظمات المتشابكة.
  - ما المتطلبات الأساسية الخاصة (بالتطور التقني / التكنولوجي) للمنظمات المتشابكة.

- ما المتطلبات الأساسية الخاصة بالخدمات (الرعوية/ التنموية) للمنظمات المتشابكة.

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 الرئيسي الآتي:

- ما البرامج والخدمات التي توفرها المنظمات غير الربحية في ظل التشبيك لمواجهة مشكلات الأسر الفقيرة من وجهة نظر عينة المستفيدين.

وينقسم هذا التساؤل الرئيسي إلى مجموعة تساؤلات فرعية:

- ما الخدمات الاقتصادية التي تقدمها المنظمات غير الربحية المتشابكة للأسر الفقيرة.
- ما الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمات غير الربحية المتشابكة للأسر الفقيرة.
- ما الخدمات التعليمية التي تقدمها المنظمات غير الربحية المتشابكة للأسر الفقيرة.
- ما الخدمات الصحية التي تقدمها المنظمات غير الربحية المتشابكة للأسر الفقيرة.
- ما الخدمات السكنية التي تقدمها المنظمات غير الربحية المتشابكة للأسر الفقيرة.
- ما الخدمات الدينية التي تقدمها المنظمات غير الربحية المتشابكة للأسر الفقيرة.
- ما الخدمات الترفيهية التي تقدمها المنظمات غير الربحية المتشابكة للأسر الفقيرة.

٣. التعرُّف على النتائج المترتبة على التشبيك بين المنظمات غير الربحية في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة من وجهة نظر عينتي الدراسة (المسئولين مقدمي الخدمة/ المستفيدين).

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال التساؤلات التالية:

- ما أهم النتائج المترتبة على التشبيك بين المنظمات غير الربحية في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة من وجهة نظر مقدمي الخدمة؟
- ما مدى مساهمة 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 التالية:

- 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 استراتيجيات التشبيك بين المنظمات غير الربحية وتطويرها.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال التساؤلات التالية:

- ما الإجراءات المقترحة لدعم استراتيجيات 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؟

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية ومواجهة مشكلات الأسر الفقيرة تبعًا إلى متغيرات الأساسية.

أهمية الدّراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جملةٍ من أسباب علمية وعملية دعت إلى اختيار مُوضُوعِها، وهي على النحو التالي:

الأهمية العلمية

تفسير مَوْضُوع الدراسة في ضوء افتراضات نظريات علم اجتماع، ومعرفة ملاءمة هذه النظريات مع ثقافة المُجتمع السُعُودِي.

تسليط الضوء على مُتغيَر التشبيك ودِراستهُ سوسيولوجيًا، باعتباره رأس مال اجتماعي يُسهم في تكوين استراتيجيات تنموية من شأنها التأثير على مُواجهة مُشكِلات الأُسر الفقيرة.

محدُودية الدراسات العلمية -على حد علم فريق الدراسة- عن واقع التشبيك بين المُنظمات غير الربحية ودُورهُ في مُواجهة مُشكِلات الأُسر الفقيرة في المُجتمع السُعودِي؛ لذا فإن هذه الدراسة الراهنة تتزامن مع ما أُكِد في الخطة التنموية (الرؤية الوطنية ٢٠٣٠). وهو العمل على تمكين المنظمات غير الربحية وتطويرها، وهذا يتحقق بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث العلمية.

الأهمية العملية

تشخيص واقع التشبيك بين المُنظمات غير الربحية ودوروهُ في مُواجهة مُشكِلات الأُسر الفقيرة في المُجتَمع السُعُودِي، الأمر الذي يُفيد الجهات المُختصة وعلى رأسها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية التي تهدف إلى وضع استراتيجيات ورُؤية واضحة لتطور من أداء المُنظمات غير الربحية، ورفع مُستوى العمل داخلها لخدمة الكثير من الفُقراء.

الوصول إلى نتائج وتُوصيات مُستمدة من الواقع الميداني؛ لتعرُّف العلاقة بين التشبيك والمُنظمات غير الربحية وتأثيراتها في مُواجهة مُشكِلات الأُسر الفقيرة، بما يُعزز من زيادة التشبيك والتكامل والاندماج والشراكة بين المُنظمات غير الربحية لمُواجهة مُشكِلات الفقر وتحقيق سُبل التنمية المُستدامة.

الاهتمام الجَلِيّ والعناية بالأسرة السُعودية في الخطة التنموية (الرؤية الوطنية ٢٠٣٠)؛ إذ جاءت تحت أهم المحاور التي ترتكز عليها رؤية المملكة، وهو المجتمع الحيوي الذي يُعتبر أساسًا لتَحقيق هذه الرُؤية، وذَلك بجعل بُنيانهُ متينًا من خِلال تَمكين الأُسرة ومُواجهة مشكلاتها وتسليحُها بعوامل النجاح اللازمة لتمكينُها من رعاية أبنائها وتنمية ملكاتهم وقُدراتهم.

المفاهيم الإجرائية للدراسة

تضمنت الدِّراسة الحالية ثلاثة مفاهيم أساسية تمثلت في: (مفهوم التشبيك، ومفهوم المنظمات غير الربحية، ومفهوم الأسر الفقيرة)، التي جرى تعريفها إجرائيًّا على النحو التالي:

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

ويتضمن مفهوم التشبيك بعض المفاهيم المتصلة به وتتشكل فيما يلي:

- **الشبكة:** «مجموعة من الروابط والعلاقات التي تنشأ بين المنظمات طوعيًّا سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي، وذلك من أجل تبادل المعلومات والخبرات لتحقيق أهداف مشتركة».
- **البناء الشبكي:** «مجموع الحزم الاجتماعية المتمثلة في الأفراد أو الجماعات أو منظمات القطاع غير الربحي، وما تشكلها ديناميكية العلاقات والتفاعلات الداخلية في طبيعة الشبكة الاجتماعية».
- **الشراكة:** «الاتفاق بين المنظمات غير الربحية وبعضها بعضًا، لتقديم رؤى معينة لوضع الخطط والاستراتيجيات، وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها، بهدف الوصول إلى حلول فعالة للتغلب على مشكلات الأسر الفقيرة».

٢. **المنظمات غير الربحية:** «كيانات ومنظمات ذات طابع تنظيمي واجتماعي، نشأت بمشاركة مجتمعية تطوعية لمجموعة من الأفراد، تعمل بشكل مستقل ضمن هيكلة إدارية، وبإشراف من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، لا تستهدف تحقيق العائد المادي، بل يتمركز عملها حول تقديم الخدمات الرعوية والتنموية المختلفة، التي تلبي احتياجات الأسر المتعففة والفقيرة، بهدف تمكينها والنهوض بها، لتحقيق المستهدفات التنموية».

٣. **الأسر الفقيرة:** «الأسر محدودة الدخل التي تقع تحت خط الكفاية أو على حدِ الكفاف، والذي تمثّل فيما دون ٣٠ ألف ريال سنويًّا، ولا يمكنها أن توفر احتياجاتها الأساسية، وتحتاج إلى تنمية قدراتها المادية والمعنوية، ومسجلة في المنظمات غير الربحية العاملة في هذا المجال في المنطقة الشرقية».

الإجراءات المنهجية للدراسة

نوع الدراسة: تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية Descriptive Studies التي تسعى إلى تقديم وصف تحليلي لواقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية، ودوره في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة.

مناهج الدراسة: اعتمدت مناهج الدراسة على:

١. **الأسلوب الكمي:** المُتمثل في منهج المسح الاجتماعي بالعينة.

٢. **الأسلوب الكيفي:** المُتمثل في منهجين دراسة الحالة، وتحليل المضمون.

أدوات جمع البيانات: تمثلت الأدوات المستخدمة في:

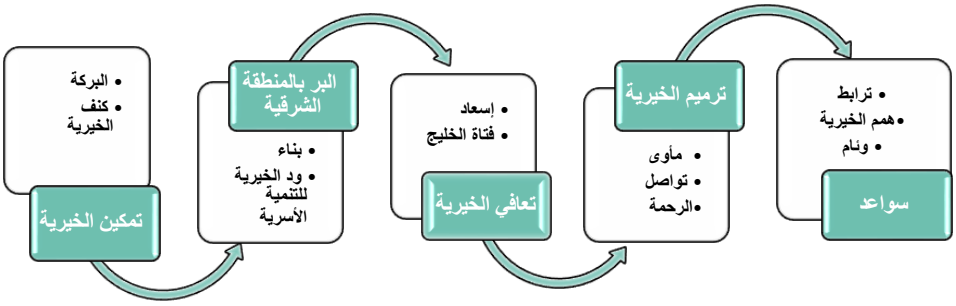
- أولاً: صحيفة الاستبيان المتدرجة «ليكرت الثلاثي»: عينة من الكوادر البشرية (الموظفون/ الاختصاصيون/ المديرون) في المنظمات غير الربحية (ن=٢٦١).

- ثانياً: المقابلة الفردية: عينة من الأسر الفقيرة المستفيدة من المنظمات غير الربحية ذات التشبيك (ن=٥٣).
- ثالثًا: بطاقة تحليل المضمون: عينة من الخطط الاستراتيجية والتقارير السنوية لثلاث سنوات (٢٠٢٠-٢٠٢٢) للمنظمات محل الدِراسة.

عينة الدراسة:

طبقت الدراسة الميدانية على المنظمات الموضحة في الشكل التالي:

المنظمات محل الدراسة الميدانية



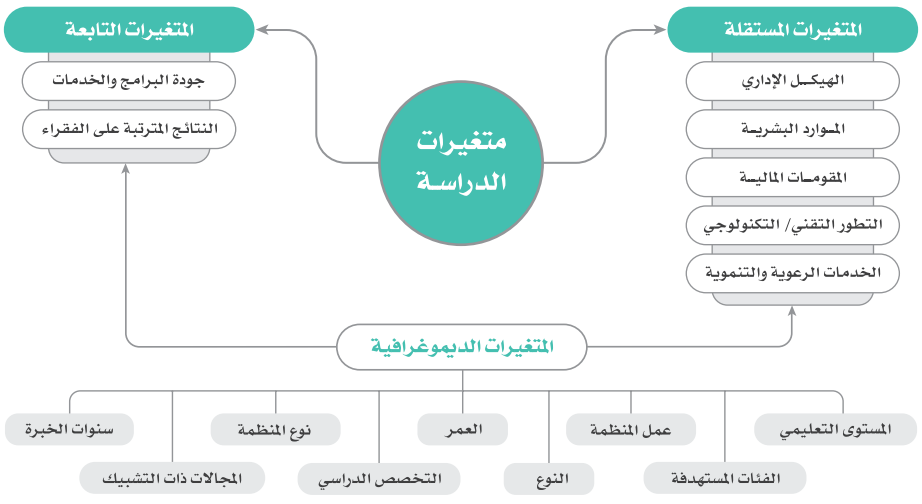
وقد جرى سحب العينة من المنظمات محل الدراسة من مصدرين (مباشر وغير مباشر):

المصدر الأول (غير المباشر): اعتمد على الخطط الاستراتيجية والتقارير السنوية لثلاث سنوات (٢٠٢٠-٢٠٢٢) للمنظمات عينة الدراسة.

المصدر الثاني (المباشر):

- مقدمي الخدمة من (المديرين/ الأخصائيين/ الموظفين/ الفنيين) في المنظمات مجال الدراسة، بعدد (٢٦١) مفردة.
- المستفيدين من خدمات المنظمات غير الربحية مجال الدراسة بعدد (٥٣) مفردة.

متغيرات الدراسة:



نتائج الدراسة

خلصت نتائج الدراسة على عدة محددات تمثلت فيما يلي:

النتائج العامة

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتطلبات الأساسية (الهيكل الإداري، الموارد البشرية، المقومات المالية، التطور التقني/ التكنولوجي والخدمات الرعوية والتنموية) التي تحقق الأهداف الإستراتيجية للتشبيك بين المنظمات غير الربحية لمواجهة مشكلات الأسر الفقيرة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التشبيك في المنظمات محل الدراسة ومكافحة مشكلات الأسر الفقيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات (النوع) عند عينة مقدمي الخدمة وجميع أبعاد متطلبات التشبيك (الهيكل الإداري، الموارد البشرية، المقومات المالية، التطور التقني، الخدمات الرعوية والتنموية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات (التخصص الدراسي) لعينة مقدمي الخدمة وجميع أبعاد متطلبات التشبيك (الهيكل الإداري، الموارد البشرية، المقومات المالية، التطور التقني، الخدمات الرعوية والتنموية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة لمقدمي الخدمة (الكادر البشري) في المنظمات محل الدراسة ومواجهة مشكلات الفقراء، وتتجه الفروق لصالح الفئة أكثر من ٤ سنوات في العمل داخل المنظمات غير الربحية.

النتائج المتعلقة بالخطط الإستراتيجية والتقارير السنوية للمنظمات غير الربحية محل الدراسة:

- يتفق التوجه الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية -محل الدراسة- مع التوجه التنموي للرؤية الوطنية ٢٠٣٠ في التحول نحو مأسسة العمل في القطاع غير الربحي.
- خلو الخطط الإستراتيجية والتقارير السنوية للمنظمات -محل الدراسة- من مفهوم التشبيك، في مقابل استخدام مصطلح الشراكات، الذي يؤثر بالمقابل على عُمق وبُعد التدبير التشاركي مع المنظمات الأخرى.
- استهدفت المنظمات غير الربحية -محل الدراسة وفق النظام العلائقي في ظل الشراكات مع المنظمات الأخرى، تحقيق بُعدين إستراتيجيين؛ يتمثل البُعد الأول في «ترجمة المستهدفات الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة»، بينما يتمثل البُعد الثاني في «علاقة المنظمة مع المستهدفات المجتمعية» من خلال الشراكات الإستراتيجية الفعالة التي تُسهم في تحقيق المستهدفات التنموية لرؤية ٢٠٣٠.
- وجود تفاوت في رؤية أبعاد الشراكات بين المنظمات الأخرى، أثَّر بالمقابل على عُمق التشبيك في

دعم البرامج التنموية للمنظمات غير الربحية.

- تنوع أنشطة المنظمات غير الربحية -محل الدِراسة- في تقديم العديد من الخدمات المتنوعة للمستفيدين، واستناد الخدمات للاحتياج النوعي للفئة المستهدفة فيها.
- وضعت المنظمات غير الربحية في عين اعتبارها أولوية تحقيق الخدمات الاقتصادية للمستفيد في ظل الشراكات مع المنظمات الأخرى.
- إن الخدمات السكنية كانت تستهدف تمكين المستفيد في برنامج الإسكان التنموي وفق شراكة إستراتيجية مع وزارة الإسكان.

النتائج المتعلقة بطبيعة التشبيك من وجهة نظر عينة الكادر البشري (مقدمي الخدمة):

- تهتم مجالس الإدارات في المنظمات غير الربحية -محل الدراسة- عند رسم خططها الإستراتيجية إلى خلق رؤية متكاملة تستهدف تعزيز الجانب التشاركي سواء على مستوى منظمات القطاع غير الربحي فيما بينها، أو على مستوى القطاع الربحي مع القطاعات الأخرى في المملكة العربية السعودية.
- تتوزع خدمات المنظمات محل الدراسة سواء (العامة أو الفئوية) على الفقراء بجميع فئاتهم وأطيافهم داخل المجتمع (الأرامل، المرضى وذوي الاحتياجات الخاصة، الأيتام، أسر السجناء، المطلقات)، وتسعى المنظمات إلى تقديم الخدمات والبرامج التي تتناسب مع احتياجات كل فئة.
- يسير التشبيك بين المنظمات غير الربحية بعضها بعضًا إلى شكل مركزي، أما التشبيك الأفقي الذي يظهر بين المنظمات غير الربحية والمؤسسات الحكومية لا يزال في خطاه الأولى، ويجري بصورة تعاون وعلاقات غير رسمية لا تصل إلى إستراتيجية تشبيك واضحة.

النتائج المتعلقة بأبعاد متطلبات التشبيك من وجهة نظر عينة الكادر البشري (مقدمي الخدمة):

- تشكلت متطلبات بُعد (الهيكل الإداري) بين الكادر البشري في المنظمات محل الدراسة، في التنسيق بين المستويات الإدارية المشاركة في التشبيك، مع ضرورة تشكيل رسالة ورؤية وخطط إستراتيجية تتوافق مع أهداف التشبيك، والاتفاق على أجندة عمل مشتركة، والتطوير المستمر لخطة العمل السنوية، والاتفاق على منهج لمراقبة وتقييم مهمات التشبيك، وتشكل لجان لتبادل الخبرات بين منظمات التشبيك، مع وجود لجنة تأسيسية وفق هيكل تنظيمي ذي ضوابط وإجراءات معينة.
- ارتكزت متطلبات بُعد (الموارد البشرية) على تدريب العاملين لتحسين جودة العمل لتطوير الأداء الوظيفي فيما يتناسب مع سياسات التشبيك، مع ضرورة تحديد الاحتياج الفعلي من الكوادر الوظيفية المؤهلة. بالإضافة إلى بناء نظام للحوافز المادية والمعنوية مرتبط بتحقيق أهداف التشبيك بين المنظمات المشاركة، مع مواجهة مشكلات التسرب الوظيفي داخل المنظمات، وتوزيع المسؤوليات وفقًا إلى القدرات والكفاءات بين الكوادر البشرية، وضرورة بناء فرق تطوعية متخصصة تستهدف

الأشخاص والأسر والجماعات الفقيرة.

- تحددت متطلبات بُعد (المقومات المالية) في تأمين إستراتيجيات تمويلية مستدامة، وتفعيل آلية الرقابة على صرف الأموال في المشاريع والبرامج مع ضرورة تعزيز القدرة المالية لدى المنظمات ومراعاة استمرارية واستدامة التمويل لدعم عمليات الشبكة. ويستلزم تنويع مصادر الدخل للمنظمات واتباع أنظمة لاستثمار الموارد المالية للمنظمات في إطار سياسات التشبيك.
- اشتملت متطلبات بُعد (التطور التقني/ التكنولوجي) على تأمين موقع إلكتروني (قاعدة بيانات) للمنظمات يقدم كل المعلومات عن الأنشطة والبرامج الخاصة بها، مع ضرورة توافر طاقم فني متخصص لصيانة وتطوير الوسائل التكنولوجية المتاحة، وتفعيل وحدة اتصال عن بُعد تساعد على تعزيز التشبيك الإلكتروني، والحث على توافر متجر إلكتروني لجمع التبرعات والمساهمات المالية للمنظمات في إطار التشبيك.
- تركزت متطلبات بُعد (الخدمات الرعوية والتنموية) في العمل على تحسين جودة البرامج والخدمات التي تقدمها الشبكة، مع ضرورة تمكين قدرات المستفيدين للوصول إلى الاكتفاء الذاتي، والحث على تنفيذ الدراسات والبحوث التي تطور من الخدمات المقدمة للأسر الفقيرة، ومراجعة مدى مساهمة برامج المنظمة في توجيه المؤسسات الحكومية لمراجعة سياساتها التنموية في مواجهة الفقر، وضرورة توفير موارد مالية ثابتة ومستدامة للأسر الفقيرة، مع زيادة تأهيل الأسر الفقيرة في تخصصات حرفية متنوعة تساهم في انضمامهم إلى سوق العمل، مع ضرورة التعزيز الإعلامي لطرح مشكلات الفقراء وكيفية مواجهتها، وتوعية الفقراء للمطالبة بحقوقهم لتحسين الخدمات المقدمة لهم، وتنظيم لقاءات بين المستفيدين والمسؤولين لطرح قضايا تلامس احتياجاتهم.

النتائج الخاصة بالبرامج والخدمات التي توفرها المنظمات غير الربحية من وجهة نظر عينة المستفيدين:

- تشكَّلت الخدمات الاقتصادية في: تقديم الدعم المادي، وسلال غذائية رمضانية، وكوبونات تجارية، والكسوة الموسمية. وقد قدَّمت الخدمات الاقتصادية للمستفيدين بشيء من العمومية ولم تراعِ الخصوصية للحالات الاجتماعية المتفاوتة، وقد تركزت على الجانب الرعائي أكثر من الجانب التنموي.
- ارتكزت الخدمات الاجتماعية المقدمة للمستفيدين في: ورش عمل، دورات وندوات تدريبية وتأهيلية ووقائية، لقاءات اجتماعية وغيرها من الخدمات، وتجتهد المنظمات غير الربحية من خلال ما تقدمه من تنوع في الخدمات الاجتماعية في ظل التحدي الذي تواجهه مع المستفيد بتقديمها للخدمات الرعوية (الاقتصادية)، في دفع المستفيد إلى ثقافة الاستقلال والاعتماد على النفس؛ حيث تعزز الجانب الرعوي من جانب، وتعمل على إزاحة هذه المعايير والقيم المتجذرة في ثقافة المستفيد من جانب آخر، بآليات بسيطة تتمثل في الخدمات (الاجتماعية)، ما يظهر في ضعف وعي المستفيد بهذه الخدمات، والإفادة منها رغم توفرها بوسائل متعددة.
- تمثلت الخدمات التعليمية في: تقديم الأجهزة اللوحية المساندة للتعليم الإلكتروني، تقديم دورات

لفئة الصم من فئة الأطفال في القراءة والكتابة والبرامج التأسيسية لهم، ودورات للغة الإنجليزية والقياس، تسهيل المواصلات للمدارس، توفير بعض المقاعد في الجامعة.

- تنوعت الخدمات الصحية بناءً على الاحتياج النوعي للمستفيدين، كـ: حجز مواعيد بالمستشفيات، تقديم العلاج، تسهيل إجراءات التسجيل في المستشفيات، توفير المساكن بالقرب من المستشفيات.
- اهتمت غالبية المنظمات بالخدمات السكنية، وفي إلحاق المستفيد ببرنامج الإسكان التنموي، واقتصرت الخدمات الدينية على تقديم دورة دينية، أو الالتحاق بدورات تحفيظ القرآن، تسهيل العمرة والحج، واشتملت الخدمات الترفيهية على توفير رحلات ولقاءات متنوعة.

النتائج المترتبة على التشبيك بين المنظمات غير الربحية في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة من وجهة نظر عينتي الدراسة (مقدمي الخدمة)، (المستفيدين من الخدمة):

- تركزت النتائج المترتبة على التشبيك بين المنظمات غير الربحية من وجهة نظر (مقدمي الخدمة) في الحصول على وظيفة مناسبة تتناسب مع وضع الأسرة، والإفادة من العديد من المبادرات المقدمة من الجمعيات لتحسين المستوى المعيشي والتعليمي للأسرة، وتدعيم المنظمات والهيئات المشاركة في علاقتها بصانعي القرار، مع ضرورة متابعة التطورات المعيشية والأسرية بكفاءة، والمساعدة في خلق قيادات تنموية، وتقديم دعم مناسب للبدء بمشروع إنتاجي يتناسب مع القدرات المشاركة في توزيع الأدوار والمسؤوليات على الشبكة لصالح المستفيدين، مع أهمية التطوير الدوري والمستمر للعمليات الداخلية داخل المنظمة وما تشمله من (آليات، برامج، أنشطة، إجراءات) لتجويد الخدمات المقدَّمة للمستفيدين.
- أظهرت النتائج المترتبة على التشبيك بين المنظمات غير الربحية من وجهة نظر (المستفيدين من الخدمة) أن هنالك تفاوتًا على حسب الاحتياج النوعي للمستفيدين، بيد أن الخدمات الاقتصادية أتت في أولوية الخدمات المقدمة وما يرتبط بها كـ: المعونات المادية، السلال الغذائية، كسوة الشتاء، الكوبونات الشرائية، سداد إيجار، وغيرها من الخدمات. وقد انقسمت آراء المستفيدين حول جودة هذه الخدمات بين الرضا عن كفاية الخدمات، وبين عدم الرضا عن الخدمات المقدمة.

النتائج الخاصة بالمعوقات التي تحد من التشبيك الفعال بين المنظمات غير الربحية في مواجهتها لمشكلات الأسر الفقيرة من وجهة نظر عينتي الدراسة (مقدمي الخدمة)، (المستفيدين من الخدمة):

- خلص (مقدمو الخدمة) أهم المعوقات التي تحد التشبيك في غياب ثقافة التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، صعوبة تكوين هيكل إداري وظيفي محدد، تدني وعي الكوادر البشرية بأهمية التشبيك بين المنظمات، ضعف البرامج المقدمة للأسر المستهدفة، تشتيت المنظمة بالأعمال والمسؤوليات، قلة التعاون والتنسيق والتكامل بين أعضاء الشبكة، صعوبة توفير المدربين للتدريب على التشبيك بشكل دوري، نقص الأبحاث العلمية عن التشبيك، ضعف تحقيق مؤشرات أهداف التشبيك لتباين الرؤى

بين المنظمات، سيادة الإحساس بعدم جدوى التشبيك في التعامل مع مشكلات الفقراء، تضارب المصالح بين المنظمات المشاركة، ضعف التمويل على الأنشطة والبرامج المقدمة للمستفيدين، عدم تناسب أنشطة المنظمة مع المنظمات المشاركة في الوفاء باحتياجات المستفيدين، وتفاوت قدرات وإمكانيات وخبرات المنظمات المتشابكة.

- حدد (المستفيدون من الخدمة) أهم المعوقات التي تحد التشبيك بين المنظمات غير الربحية لمواجهة مشكلات الأسر الفقيرة. قد ارتبطت بعضها بالبُعد الفيزيقي المعني في مبنى المنظمة سواء قربه أم بعده عن المستفيد، استقلالية المبنى، كذلك حجم المبنى، بينما ارتبط بعضها بالبُعد التنظيمي من خلال ضعف دراسة حالات المستفيدين بالشكل الكافي، عدم وضوح الخدمة المقدمة، عدم توافق الوقت سواء في الحصول على الخدمة، أو في توافر الاختصاصي للاستشارة، كذلك ارتبطت بعض المعوقات بالبُعد المادي في غلاء الجلسات العلاجية وغلاء الخدمات الترفيهية مقارنة بالمستوى الاقتصادي للمستفيد.

النتائج الخاصة بالإجراءات المقترحة لدعم وتطوير إستراتيجيات التشبيك بين المنظمات غير الربحية من وجهة نظر عينتي الدراسة (مقدمي الخدمة)، (المستفيدين من الخدمة):

- تتركز الإجراءات المقترحة لدعم وتطوير إستراتيجيات التشبيك بين المنظمات غير الربحية من وجهة نظر عينة (مقدمي الخدمة) في توفير التمويل الكافي للمنظمات المتشابكة، تطوير كفاءة أداء المنظمات، تصميم خريطة معرفية للمنظمات المتشابكة، توطيد التعاون والتنسيق والتكامل بين المنظمات المتشابكة، تنمية وعي الكوادر البشرية بمتطلبات وإستراتيجيات التشبيك، إجراء البحوث العلمية التطبيقية عن التشبيك، تقييم إستراتيجيات التشبيك بين الجمعيات ومتابعتها وتصديقها، توفير مسوح شاملة وقاعدة بيانات، عن ملامح الفقراء، تبادل الخبرات والبرامج ما بين المنظمات غير الربحية، دعم التطوير المؤسسي والفني لدى المنظمات المتشابكة.
- تحددت الإجراءات المقترحة لدعم وتطوير إستراتيجيات التشبيك بين المنظمات غير الربحية من وجهة نظر عينة (المستفيدين من الخدمة) في: مشاركة المستفيد في وضع البرامج التي تستهدف خدمته المتعددة، بذل الكثير من الجهد بين الجمعيات لتقديم الخدمات المتنوعة للمستفيد، أن تكون كل منظمة لها تخصص معين مرتبط بالمقابل مع تخصص الجمعيات الأخرى، حتى لا يكون هنالك تضارب للمصالح، التعاون مع الشركات الكبرى فيما يخص خدمة المستفيد، أن تكون الشراكات بين الجمعيات في مدة لا تقل عن خمس سنوات، وضع مشرف (أخصائي اجتماعي) على عدد معقول من الأسر كأسرتين أو ثلاث، وليس كما هو واقع، اختصاصي اجتماعي واحد على ٤٠٠ أسرة.

نموذج استراتيجيات التشبيك بين المنظمات غير الربحية

أولًا: تصور مقترح لإستراتيجية التشبيك بين المنظمات غير الربحية في المجتمع السعودي

تنطلق الإستراتيجية المقترحة للتشبيك في المنظمات غير الربحية للمساهمة في بناء مجتمع المعرفة من عدة مراحل، موضحة في التالي:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية لموضوع الدراسة والمتعلقة بالإستراتيجية المقترحة، وقد جرى ذلك باستعراض التراث النظري المرتبط بموضوع الدراسة، وتحديد أبعاد متطلبات التشبيك من حيث: (الهيكل الإداري - الموارد البشرية - المقومات المالية - التطور التقني التكنولوجي - الخدمات التنموية والرعائية)، إضافة إلى البرامج والخدمات (الاقتصادية - الاجتماعية - التعليمية - الصحية - السكنية - الدينية - الترفيهية) المقدمة من المنظمات. والنتائج المترتبة على التشبيك بين المنظمات، مرورًا بالوقوف على المعوقات التي تحد من التشبيك الفعال، وأخيرًا التطرق للإستراتيجية المقترحة لدعم التشبيك بين المنظمات في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠.

المرحلة الثانية: تعتمد الإستراتيجية المقترحة للتشبيك على مجموعة من الأسس والمقترحات التالية:

- المهارات اللازمة لتحقيق الإستراتيجية المقترحة: (مهارات الاتصال، مهارات التنسيق، القدرة على صنع القرار، الدبلوماسية، المهارات القيادية، المهارات الإدارية، المهارات التفاوضية، القدرة على الإقناع، القدرة على التخطيط، المهارات التحليلية).
- الأدوات اللازمة لتحقيق الإستراتيجية المقترحة: (عقد الاجتماعات المنتظمة، استعمال الأدوات التكنولوجية «E-Mail، مواقع التواصل الاجتماعي، المدونات، الأنظمة الإلكترونية الموحدة» وغيرها، وبناء علاقات اجتماعية شبكية موجهة على المستويين (المركزي والأفقي).
- المبادئ اللازمة لتحقيق الإستراتيجية المقترحة: (التعددية، والديمقراطية، وسيادة القانون والمشاركة، والتنمية المستدامة، والعدالة الاجتماعية، واحترام خصوصية أعضاء الشبكة ممثلة قيمها في الديمقراطية، والشراكة الكاملة، والتنوع، والاستقلالية، والتقييم والمراجعة، واحترام النوع الاجتماعي).
- أدوار الأطراف الفاعلة للتشبيك في الإستراتيجية المقترحة: (الممكن- المفاوض- المثير- الخبير- المخطط- المشارك- المرشد- ضابط الاتصال- مدير البرنامج- القائد المهني- الممول).

المرحلة الثالثة: المنطلقات التي بنيت عليها الإستراتيجية المقترحة:

بناءً على نتائج الدراسة المتسقة مع التوجه التنموي للرؤية الوطنية ٢٠٣٠، جرى بناء الاستراتيجية المقترحة على النحو التالي:

- الدراسات ذات العلاقة والمتضمنة في الدراسات المُحكمة.
- أبعاد متطلبات التشبيك من حيث: (الهيكل الإداري - الموارد البشرية - المقومات المالية - التطور التقني التكنولوجي - الخدمات التنموية والرعائية).
- البرامج والخدمات (الاقتصادية- الاجتماعية- التعليمية- الصحية- السكنية- الدينية- الترفيهية) المقدمة من المنظمات.

- النتائج المترتبة على التشبيك بين المنظمات.
- المعوقات التي تحد من التشبيك الفعال.
- الخلفية الأدبية للإستراتيجية.
- الشكل العام للإستراتيجية والمراحل التي تمر بها.
- تصديق الإستراتيجية.

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

الخطوة الأولى: التخطيط: يُعد التخطيط الإستراتيجي مرتكزًا وموجهًا أساسيًّا لنجاح مراحل الإستراتيجية اللاحقة، إذ يُعنى بالتخطيط فهم المتطلبات وتنظيمها وتوجيهها، ويُعنى به أيضًا 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 للتعارف وتحويل الحاجة والشعور (للتشبيك) إلى سلوك عملي وواقعي في البحث عن حلول تعالج مشكلات 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 والاختصاصيين الاجتماعيين ومجموعة من الخبراء الأكاديمي والميدانيين، على أن تتميز إدارة التخطيط بامتلاك أعضائها للقدرات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بالأدوار المطلوبة، والتي تُعد نواة أساسية تُفعِل آليات التشبيك في المنظمات غير الربحية.
- اختيار قائد الإدارة: ويجري اختيار القائد بطريقة التصويت ويشارك فيه أعضاء مجالس الإدارات، ولا بد أن يتصف القائد بمجموعة من المهارات القيادية.
- التخطيط لوضع هيكل وبناء التشبيك: على أن يجري تأهيل فريق التخطيط من قبل الخبراء الأكاديميين والميدانيين وعقد دورات تدريبية مكثفة تتضمن المفاهيم والمبادئ والآليات التي يحتاجها أعضاء الفريق في أثناء قيامهم بعملية التخطيط، وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية التي يجمع على تحقيقها أعضاء الشبكة، ضمن هيكل تنظيمي موضح لتوزيع الأدوار والمسؤوليات والإمكانات لأعضاء الشبكة ومساهمات كل عضو فيها.
- تشخيص واقع التشبيك: بدءًا من تصميم قاعدة بيانات موحدة بين منظمات القطاع غير الربحي، تُسهل وتُوضح العمليات الداخلية بين الفاعلين داخل هذه الشبكة، ومِن 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 للبناء الشبكي.
- نشر ثقافة إدارة التشبيك بين المنظمات غير الربحية: تؤدي الثقافة التنظيمية دورًا محوريًّا في تحديد نجاح أو فشل الإستراتيجية في المنظمات غير الربحية، على أن تتضمن هذه الخطوة التخطيط لتغيير الثقافة التنظيمية وتذليل العوائق أمام استخدام آليات وعمليات التشبيك

فيها، عبر تنوع الأنماط الفكرية للموارد البشرية في المنظمات غير الربحية.

- التخطيط لبناء قاعدة تكنولوجية: تتكون من نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة، وبناء الشبكات الداخلية والخارجية التي تخدم الإستراتيجية في المنظمات غير الربحية، 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 سوات (SWOT) في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة التي يجب استثمارها، حيث تتضمن ما يلي:

شكل رقم (١-٦)

يوضح تحليل البيئة الداخلية والخارجية في الإستراتيجية المقترحة



وبناءً على نموذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SOWT) واستناداً لما توصلت له هذه الدِراسة، فقد تم تحليل أبعاد التشبيك بين المنظمات غير الربحية -محل الدِراسة- بهدف الوصول إلى تصور لاستراتيجية للتشبيك بين المنظمات غير الربحية قابلة للتنفيذ.

جدول رقم (١-٦)

يوضح تحليل البيئة الداخلية والخارجية للهيكل الإداري للمنظمات غير الربحية -محل الدراسة-

	نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
العوامل الداخلية	° وجود هياكل تنظيمية ولوائح لتنظيم العمل داخل الجمعيات. ° وجود القيادات والكفاءات البشرية. ° تبني المنظمات غير الربحية مقياس العائد الاجتماعي من الاستثمار. ° تفعيل الرؤية الوطنية لبرنامج الشراكات الاستراتيجية. ° التوجه الاستراتيجي الجاد للجمعيات لتفعيل المستهدفات التنموية. ° دعم مجالس الإدارت لتبني الشراكات الاستراتيجية. ° التنوع في عُمق الممارسة التنظيمية بين الجمعيات.	° بيروقراطية التدبير التنظيمي. ° ضعف الأداء الوظيفي لبعض العاملين. ° تفاوت المنظمات في قياس العائد الاجتماعي. ° ضعف الوعي لدى بعض صناع القرار بالبُعد التنموي. ° عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية لأنشطة بعض المنظمات غير الربحية. ° تفاوت التكافؤ في الشراكات الاستراتيجية.
	الفرص المتاحة (Opportunities)	**التهديدات** (Threats)
العوامل الخارجية	° تمكين رؤية ٢٠٣٠ على القطاع غير الربحي من خلال برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠. ° تعزيز حوكمة المنظمات غير الربحية بما يسهم في تحقيق الفاعلية والكفاءة. ° زيادة عدد المشاريع ذات الأثر الاجتماعي من ٧٪ إلى ٣٣٪.	° قلة الكفاءات المؤهلة التي تُدير المنظمات غير الربحية. ° التنظيم التدبيري البيروقراطي الجامد في بعض المنظمات. ° الصورة السلبية عند بعض صناع القرار عن القطاع غير الربحي وربطه بالأنشطة المتطرفة.

جدول رقم (٢-٦)

يوضح تحليل البيئة الداخلية والخارجية للموارد البشرية للمنظمات غير الربحية -محل الدراسة-

	نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
العوامل الداخلية	○ تطوير الأنظمة والتشريعات لنظام الجمعيات الأهلية. ○ وجود قواعد بيانات ومعلومات للعاملين في الجمعيات. ○ استيعاب الكوادر البشرية بالمنظمات غير الربحية بمتطلبات التشبيك وآليات تحقيقه. ○ التنوع في عُمق الممارسة التنظيمية بين العاملين في الجمعيات.	○ 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.
	الفرص المتاحة (Opportunities)	**التهديدات** (Threats)
العوامل الخارجية	○ 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٪.	○ 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.

جدول رقم (٣-٦)

يوضح تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمقومات المالية للمنظمات غير الربحية -محل الدراسة-

	نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
العوامل الداخلية	○ تبني المنظمات غير الربحية إلى مقياس العائد الاجتماعي من الاستثمار. ○ تطوير الأنظمة والتشريعات المرتبطة بالأنظمة المالية في الجمعيات الأهلية. ○ تبني الشراكات الاستراتيجية. ○ وجود أوقاف للجمعية. ○ الاستفادة من الجهات المانحة والمؤسسات الأهلية.	○ تدني مستوى تفعيل البرامج الاستثمارية. ○ جمود بعض الأنظمة المالية. ○ تفاوت الشراكات الاستراتيجية ○ ضعف الموارد المادية (التمويل). ○ عدم تنوع مصادر الدخل. ○ ضعف الاستفادة من الجهات الداعمة والمانحة.
	الفرص المتاحة (Opportunities)	**التهديدات** (Threats)
العوامل الخارجية	○ وجود دعم استثمار من خلال أوقاف الجمعية. ○ دعم مشروط من الوزارة مقترن بالمشاريع التنموية للجمعية. ○ 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٪.	○ تأثير المتغيرات الاقتصادية على دعم الجمعيات. ○ الحاجة للاستدامة المالية في الجمعيات. ○ الصورة السلبية عند بعض الجهات المانحة عن بعض المنظمات غير الربحية. ○ ضعف المعلومات والإحصاءات المرتبطة بالجمعيات.

جدول رقم (٤-٦)

يوضح تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتطور التقني التكنولوجي للمنظمات غير الربحية -محل الدراسة-

	نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
العوامل الداخلية	○ تطوير الأنظمة والتشريعات لنظام الجمعيات الأهلية. ○ التوجه الاستراتيجي الجاد للجمعيات لتفعيل الجوانب التكنولوجية. ○ تنوع أنشطة الالكترونية المقدمة من الجمعيات للمستفيدين. ○ وجود موقع الكتروني للجمعية وقنوات على شبكات التواصل الاجتماعي.	○ تدني مستوى جودة البيانات الالكترونية في المنظمات غير الربحية. ○ نقص المهارات والمعارف التقنية في الجمعيات. ○ ضعف الوعي لدى بعض الجمعيات بأهمية الجانب التقني. ○ تفاوت جودة الانظمة الالكترونية في الجمعيات.
العوامل الخارجية	**الفرص المتاحة** (Opportunities)	**التهديدات** (Threats)
	○ تعزيز الحوكمة الالكترونية في المنظمات غير الربحية. ○ الخدمات الالكترونية التي تقدمها الوزارة من خلال موقعها الالكتروني. ○ التوجه العام نحو تفعيل النظام الالكتروني. ○ الانتقال من الرعوية إلى التنموية وتمكين المستفيدين.	○ التنظيم التدبيري البيروقراطي الجامد في بعض المنظمات. ○ ضعف القدرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية. ○ ضعف المعلومات والإحصاءات المرتبطة بالجمعيات. ○ ضعف عام في الربط الالكتروني وتوفير الخدمات الالكترونية.

جدول رقم (٥-٦)

يوضح تحليل البيئة الداخلية والخارجية الخدمات التنموية والرعائية للمنظمات غير الربحية -محل الدراسة-

	نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
العوامل الداخلية	○ التوجه الاستراتيجي الجاد للجمعيات لتفعيل المستهدفات التنموية. ○ تنوع أنشطة الجمعيات (رعوي- تنموي). ○ وجود أسر منتجة مسجلة في الجمعيات. ○ 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 الجمعيات في تمكين الأسر المنتجة. ○ التركيز في تقديم الخدمات الرعائية وإهمال الخدمات التنموية. ○ ضعف مشاركة المستفيد في صناعة القرار لسد احتياجه.
	الفرص المتاحة (Opportunities)	**التهديدات** (Threats)
العوامل الخارجية	○ 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 غير الربحية -محل الدراسة- في ضوء أبعاد التشبيك والخدمات المقدمة، يُلحظ بإن المنظمات غير الربحية -محل الدراسة- تلتقي فيما بينها بعدد من النقاط المشتركة، والتي يُمكن الاستفادة من خلالها لتوظيف نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة ولتجاوز جوانب الضعف بما يُسهم في تعزيز التصور المقترح لاستراتيجية التشبيك بين المنظمات غير الربحية.

جدول رقم (٦-٦)

يوضح كيفية توظيف نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة ولتجاوز جوانب الضعف

نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
○ تفعيل الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ (لبرنامج الشراكات الإستراتيجية) بين مختلف القطاعات. ○ دعم مجالس الإدارات في المنظمات غير الربحية لتبني الشراكات الإستراتيجية، والالتزام بتنفيذها، وتقييمها دوريًا. ○ جاهزية المنظمات غير الربحية وتوفر الإمكانات البشرية والمادية. ○ وجود القيادات والكفاءات البشرية والخبراء لإعداد الخطط الإستراتيجية. ○ التنوع في عُمق الممارسة التنظيمية بين المنظمات غير الربحية الموجه نحو تحقيق المستهدفات التنموية. ○ توافر قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بكل منظمة على حدة. ○ استيعاب الكوادر البشرية بالمنظمات غير الربحية بمتطلبات التشبيك وآليات تحقيقه.	○ غياب الأهداف المشتركة والواضحة بين المنظمات غير الربحية. ○ تفاوت التكافؤ بين الأطراف الفاعلة في الشراكات. ○ ضعف البيانات المشتركة بين المنظمات غير الربحية المتشابكة. ○ تفاوت كفاءة وفاعلية أنشطة وبرامج بعض المنظمات غير الربحية. ○ نقص المهارات والمعارف فيما يتعلق بسير عمل الشبكة. ○ تفاوت التكافؤ الاجتماعي بين الفئات العاملة في المنظمات غير الربحية. ○ ضعف الموارد المادية (التمويل) في بعض المنظمات غير الربحية.
الفرص (O)	**استراتيجيات القوة/ الفرص**
○ الدعم من قبل الدولة تجاه تبني رؤية ٢٠٣٠م من خلال المساهمة في بناء الشراكات الإستراتيجية. ○ تمكين رؤية ٢٠٣٠ على القطاع غير الربحي من خلال برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠. ○ تعزيز حوكمة المنظمات غير الربحية بما يسهم في تحقيق الفاعلية والكفاءة. ○ تزايد توجه المنظمات غير الربحية نحو بناء الشراكات والتعاون مع المنظمات الأخرى. ○ جاهزية المنظمات غير الربحية وتوفر الإمكانات البشرية والمادية. ○ 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٪.	○ تشكيل رسالة ورؤية وخطط إستراتيجية تتوافق مع أهداف التشبيك. ○ الاتفاق على أجندة عمل مشتركة. ○ التنسيق بين المستويات الإدارية المشاركة في التشبيك. ○ الاتفاق على منهج لمراقبة وتقييم مهمات التشبيك. ○ تشكيل لجان لتبادل الخبرات بين منظمات التشبيك. ○ وضع لجنة تأسيسية وفق هيكل تنظيمي ذي ضوابط وإجراءات معينة. ○ تحديد الاحتياج الفعلي من الكوادر الوظيفية المؤهلة. ○ اتباع أنظمة لاستثمار الموارد المالية للمنظمات في إطار سياسات التشبيك. ○ تأمين موقع إلكتروني (قاعدة بيانات) للمنظمات يقدم كل المعلومات عن الأنشطة والبرامج الخاصة بها.

استراتيجيات الضعف/ الفرص	
° الدعم من قبل الدولة تجاه تبني رؤية ٢٠٣٠م من خلال المساهمة في بناء الشراكات الإستراتيجية. ° تمكين رؤية ٢٠٣٠ على القطاع غير الربحي من خلال برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠. ° تعزيز حوكمة المنظمات غير الربحية بما يسهم في تحقيق الفاعلية والكفاءة. ° تزايد توجه المنظمات غير الربحية نحو بناء الشراكات والتعاون مع المنظمات الأخرى. ° جاهزية المنظمات غير الربحية وتوفر الإمكانات البشرية والمادية. ° 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٪.	° تشكيل رسالة ورؤية وخطط إستراتيجية تتوافق مع أهداف التشبيك. ° الاتفاق على أجندة عمل مشتركة. ° التنسيق بين المستويات الإدارية المشاركة في التشبيك. ° الاتفاق على منهج لمراقبة وتقييم مهمات التشبيك. ° تشكيل لجان لتبادل الخبرات بين منظمات التشبيك. ° وضع لجنة تأسيسية وفق هيكل تنظيمي ذي ضوابط وإجراءات معينة. ° تحديد الاحتياج الفعلي من الكوادر الوظيفية المؤهلة. ° اتباع أنظمة لاستثمار الموارد المالية للمنظمات في إطار سياسات التشبيك. ° تأمين موقع إلكتروني (قاعدة بيانات) للمنظمات يقدم كل المعلومات عن الأنشطة والبرامج الخاصة بها.

الخطوة الثالثة: الصياغة الإستراتيجية: وتتضمن خمس عناصر، وهي:

العنصر الأول: الرؤية	الريادة والاستدامة في دعم وتمكين الأسر المستفيدة.
العنصر الثاني: الرسالة	تمكين منظمات القطاع غير الربحي في تحقيق الأثر الاجتماعي، من خلال توجيه الاهتمام نحو تقديم خدمات (تنموية ورعوية) للأسر المستفيدة بأعلى معايير الجودة والكفاءة.
العنصر الثالث: المبادئ	تعزيز وتطوير دور منظمات القطاع غير الربحي 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 الاستراتيجية	° التغيير الاجتماعي داخل المنظمات غير الربحية. ° التمكين وبناء القدرات. ° تنمية الوعي وتنظيم حملات الضغط والتأثير في السياسات العامة. ° تقوية وتمكين المنظمات غير الربحية. ° تعزيز التنسيق بين الأعضاء وتبادل المعلومات والخبرات، والتضامن والتعاون.

الخطوة الرابعة: تنفيذ الإستراتيجية (خطة العمل)

من خلال بدء المنظمات غير الربحية بترجمة عملية التخطيط والأهداف الاستراتيجية والعامة إلى سيناريوهات قابلة للتطبيق لتلبية احتياجاتها وفقًا إلى الموارد والإمكانيات المتاحة على أن تتضمن الإجراءات التالية: تطوير كفاءة أداء المنظمات غير الربحية من خلال الإجراءات التنفيذية.

- استثمار المنظمات غير الربحية للموارد المتاحة وتوظيفها بكفاءة وفاعلية.
- تحديد مهام فريق التخطيط للمنظمات غير الربحية في أطر تنظيمية.
- المتابعة الدورية لتقييم أداء العاملين بالمنظمات غير الربحية.
- تطوير مدخلات المنظمات غير الربحية من خلال تطوير الموارد المادية والبشرية والقوانين والتشريعات الخاصة بها.

ثانيًا: الخريطة الرقمية الديموغرافية للتشبيك بين المنظمات غير الربحية

ترتكز الخريطة الرقمية بين المنظمات غير الربحية على أسس تكاملية وشاملة، والتي نوصي المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لتبنيها، والجهات المعنية بها، وتتشكل من مرحلتين:

المرحلة الأولى على المستوى التنظيمي:

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

المرحلة الثانية على مستوى أطراف البناء الشبكي:

- توزيع المنظمات غير الربحية في المنطقة الشرقية.
- توزيع المستفيدين لجميع المنظمات ومناطق التكدس السكاني في الأحياء للفقراء، (الحراك الاجتماعي والطبقي).
- تحديد للخدمات المقدمة في هذه المنظمات غير الربحية.
- توضيح شكل الخدمات المتوفرة رسميًا في الأحياء (لتوجيهها لأصحاب القرار) بنية فوقية وتحتية 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 غير الربحية (مثلًا يوجد تكدس للفئات المستفيدة في التعاطي بحي كذا).
- تحديد التوزيع النوعي والعمري.
- توزيع الأمراض والإعاقات وأنواعها.. ومن ثم توفير الخدمات ودراسة مسبباتها إن وجد تزايد في مرض أو إعاقة عند فئة معينة ومعرفة الاحتياج الفعلي.
- توزيع لمستوى البطالة بين هذه الفئات.

- توزيع للمواصلات، ومِن ثَمّ تحديد نقاط النقل الجماعي وتوفيرها.

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

أ. تحديد الأهداف المشتركة للتشبيك.

ب. تحديد أطراف البناء الشبكي للتشبيك.

ج. تجهيز الاتفاقيات المبرمة بين أطراف الشبكة.

د. انتخاب إدارة فريق التشبيك.

ه. تنظيم العمل وتوزيع المهام والأدوار داخل نطاق التشبيك.

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

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

تصميم خطة للتشبيك ما بين المنظمات غير الربحية من خلال الإجراءات التنفيذية التالية:

- توحيد قاعدة البيانات المعرفية على المستفيدين.
- تبادل المعرفة النظرية والتطبيقية.
- العمل على إكساب المستفيدين من تنوع خدمات المنظمات غير الربحية.
- المساهمة 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.

تقييم الإستراتيجية ومتابعتها، ويجري ذلك من خلال:

أ. 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 قصير المدى على (المستوى التشغيلي): وتركز على تقييم البرامج والأنشطة.

ب. مراحل التقييم والمتابعة من حيث الزمن:

- – متابعة سابقة.
- – متابعة متزامنة.
- – متابعة بعدية (لاحقة).

ج. معايير التقييم:

- التكامل.
- الواقعية.
- الوضوح.
- الاستمرارية.
- الإبداع والابتكار.
- التعاون.
- القابلية للتطبيق.
- الفاعلية.
- الكفاءة.
- تحقيق الأهداف.

د. أدوات التقييم:

جملة المقاييس المساندة بتقييم التشبيك ونتائجه، ومن أمثلتها:

مقاييس المقارنات: (قياس الأثر)؛ حيث يعتمد على مقارنة الأداء الفعلي للإستراتيجية بمقارنته مع المعايير الموضوعة للأداء المرغوب.

مقياس الحوادث الحرجة: حيث يتضمن كتابة تقارير عن جميع الحوادث التي أثرت على تنفيذ الإستراتيجية وتحليل أسباب الانحراف.

تحليل العمليات والمراجعة الدورية: حيث يهتم بالمراجعة الدورية لخطط العمل التي تضمنتها الإستراتيجية.

أسلوب المسوح والاستبيانات: حيث يعتمد هذا الأسلوب على تصميم أدوات تقيس رضا كل من العاملين/ مسؤولي الأنشطة بالمنظمات والمستفيدين وأعضاء المجتمع عن أداء الإستراتيجية والنتائج المتحققة.

(٦) تصديق الإستراتيجية

وذلك بعد عرض الإستراتيجية المقترحة على مجموعة من المحكمين لإبداء أي ملاحظات تتعلق بالخطوات والمراحل التي تمر بها الإستراتيجية، وهي كما يلي:

أ. الخطوات والمراحل التي تمر بها الإستراتيجية.

ب. ترتيب الخطوات الفرعية داخل الإستراتيجية.

ج. سلامة الصياغة اللغوية.

د. درجة ملائمة المجالات والفقرات التي تتضمنها الإستراتيجية.

ثالثًا: النموذج التطبيقي لإستراتيجية التشبيك بين المنظمات غير الربحية بالمنطقة الشرقية

<table>
<tr><td colspan="5">إعداد وتنفيذ إستراتيجية التشبيك بين المنظمات غير الربحية في المنطقة الشرقية
(نموذج تطبيقي)</td></tr>
<tr><td>لجنة تخطيط ومتابعة الخطة الإستراتيجية</td><td colspan="4">تشكيل لجنة تخطيط ومتابعة الخطة الإستراتيجية</td></tr>
<tr><td>مصادر الخطة الإستراتيجية</td><td>الخطط الإستراتيجية الخاصة بالمنظمات غير الربحية</td><td>خطة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.</td><td>المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي</td><td>الخطة التنموية لرؤية ٢٠٣٠</td></tr>
<tr><td rowspan="2">التحليل الإستراتيجي للوضع الراهن</td><td colspan="2">تحليل المقارنات المرجعية</td><td colspan="2">تحليل دراسة قياس الأثر</td></tr>
<tr><td>مراجعة وتقييم نسب الإنجاز في الخطة الإستراتيجية</td><td>تحليل البيئة الداخلية والخارجية (analysis SWOT)</td><td>تحليل اتجاهات منسوبي المنظمات غير الربحية (استبيان - استطلاع الآراء)</td><td>تحليل التقارير السنوية والإحصائية للمنظمات غير الربحية.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">التوجه الإستراتيجي</td><td>الرؤية</td><td colspan="3">الريادة والاستدامة في دعم وتمكين الأسر المستفيدة.</td></tr>
<tr><td>الرسالة</td><td colspan="3">تأطير العلاقات والتواصل بين المنظمات غير الربحية والحكومية والخاصة في إحداث العملية التنموية الشاملة، وبما يعمق من الثقة المتبادلة القائمة على الشفافية والاحترام المتبادل.</td></tr>
<tr><td>القيم</td><td>° التعددية.
° الديمقراطية.
° سيادة القانون.</td><td>° المشاركة.
° التنمية المستدامة.
° العدالة الاجتماعية.</td><td>° الاحترام.
° التنوع.
° الاستقلالية.</td></tr>
<tr><td>المحاور والنتائج الإستراتيجية</td><td colspan="3">° استثمار المنظمات غير الربحية للموارد المتاحة وتوظيفها بكفاءة وفاعلية.
° تحديد مهام فريق التخطيط للمنظمات غير الربحية في أطر تنظيمية.
° المتابعة الدورية لتقييم أداء العاملين بالمنظمات غير الربحية.
° تطوير مدخلات المنظمات غير الربحية من خلال تطوير الموارد المادية والبشرية والقوانين والتشريعات الخاصة بها.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">تنفيذ ومتابعة الخطة الإستراتيجية</td><td colspan="4">الخطة التشغيلية للخطة الإستراتيجية</td></tr>
<tr><td colspan="2">مكتب إدارة المشاريع الإستراتيجي التابع للمنظمات غير الربحية</td><td colspan="2">لجنة تخطيط ومتابعة الخطة الإستراتيجية
(وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية)
(المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي)</td></tr>
</table>

المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية
National Center for Social Studies (NCSS)

واقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية ودوره
في مواجهة مشكلات الأسر الفقيرة