
بسم الله الرحمن الرحيم

الفهرس

الصفحة	الموضوع
٣	كلمة الأمين العام لجمعية البر بالمنطقة الشرقية
٤	كلمة اللجنة المنظمة
٥	شعار اللقاء
٥	محاوِر اللقاء
٧	المتحدثون
٨	منتدى الاستشارات
٩	اللجان التنفيذية
١١	جدول الفعاليات الزمني
١٣	مدخل في استخدام النظريات العلمية الاجتماعية في مشاريع الجهات الأهلية - الدكتور نايف بن حمد الجابر
٤٥	دور الكيانات غير الربحية في توجيه التحول الاجتماعي من خلال تمكين القيم لدى العاملين لديها - الدكتور سعد بن إبراهيم الخلف
٩٠	الأداء الاجتماعي ودوره في استدامة المنظمات - الأستاذ عبدالله بن فرحان الفياض - الأستاذة سميرة بنت عدنان البار
١٢٣	التشريعات وسياساتها المطلوبة لتمكين القطاع غير الربحي من مواكبة التحولات الاجتماعية - الدكتورة شروق بنت إسماعيل الشريف - الأستاذة موزي بنت محمد الخالدي
١٦٠	دور إدارة الأصول المعرفية وتحدياته في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية - المهندس وليد بن محمد الفوزان
٢٣٢	تأسيس مكاتب إدارة المعرفة لتمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) نموذج عملي لتحسين الكفاءة والاستدامة لمواكبة التحول الاجتماعي - الدكتور سامي بن سفر الشهراني
٢٨٨	نماذج من المنتجات الوقفية المستجدة في التحولات الاجتماعية - دراسة فقهية تطبيقية - الدكتور إبراهيم بن صالح المحيسن
٣١٥	دور المنح الاستباقي في تمكين المؤسسات الخيرية (غير الربحية) من مواكبة التحولات الاجتماعية: دراسة تحليلية لتجربة مؤسسة عبد العزيز الجميح الخيرية، ومؤسسة كليفلاند - المهندس ياسر بن عبدالعزيز الحضيف
٣٦٣	مجالات استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي بالملكة العربية السعودية - الدكتور محمد أحمد بن جعفر هني - الدكتور صالح بن عبدالعزيز العبيد
٤٠٠	الأدوات والمنهجيات الاستشرافية لتحليل مستقبل المنح في المجالات الاجتماعية في ظل التحول الاجتماعي - الدكتور سالم بن علي القحطاني

كلمة الأمين العام لجمعية البر بالمنطقة الشرقية

المهندس/إبراهيم بن محمد أبوعبادة

على مدى خمسة عشر لقاءً سنوي، شهدت جمعية البر بالمنطقة الشرقية عبر لقاءاتها السنوية للجهات الأهلية زخماً معرفياً هائلاً ومتطوراً أثرى مسيرة منظمات القطاع غير الربحي بما تضمّنه من خبرات علمية ومعرفية اجتمع أصحابها تحت مظلة رُعيّت من مقام سمو أمير المنطقة الشرقية - حفظه الله - رعاية مباشرة، والذي انعكس بتوفيق الله تعالى في إبراز اللقاء السنوي كمنصة علمية ومعرفية رائدة، ومُساهمة في تطور العمل الخيري في المنطقة.

لقد حرصت اللقاءات السنوية منذ انطلاقتها في العام ١٤٢١ هـ على مناقشة أهم القضايا والتحديات التي تواجه القطاع غير الربحي، مُستضيفَةً نخبةً من الأكاديميين والمتخصصين والخبراء الذين أثروا النقاشات، وقَدّمُوا أوراقاً ورؤى علمية وعملية خدمت أهداف العمل الخيري، فكانت بمثابة منصات حيوية لتبادل الخبرات، وطرح الحلول المبتكرة، واستشراف مستقبل القطاع بما يُحقّق هدف نماء.

يأتي هذا الكتاب ليكون جامعاً للمحتوى العلمي المُقدّم خلال اللقاءات الـ (١٥) السابقة، وموثّقاً لجهود مضيئة، وتجارب ناجحة أسهمت في تعزيز ممارسات العمل الخيري، ورفع كفاءة منظماتها، آمِلين أن يكون مرجعاً ثرياً لكافة العاملين والمهتمين بالقطاع غير الربحي، ولكل من يسعى إلى تطوير هذا المجال بما يحقق الأثر المستدام.

مُزجياً شُكري في الختام للداعم الأول، والراعي الأساس لجهود "البر" التنموية صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز آل سعود أمير المنطقة الشرقية، رئيس مجلس إدارة جمعية البر بالمنطقة الشرقية وسمو نائبه - حفظهما الله -، واللجنة المنظمة للقاءات السنوية التي اضطلعت بدورها في التخطيط لفعالياتها، وتشكيل اللجان التنفيذية اللازمة ومتابعة أعمالها بما ضمن - بتوفيق الله تعالى - تحقيق أهدافه المرسومة، كما أوجّه الشُكر وافرّاً لكل من ساهم في إعداد وتنظيم اللقاءات من باحثين ومختصين ومنظمين، ولكل من شارك برأيه وفكره وعمله والذي مثّل لنا اليوم إرثاً معرفياً نعتز به.

سائلين الله تعالى ختاماً أن يجعل ما قدّم في هذا الكتاب منارة للعاملين والمهتمين، وأداةً في بناء مجتمعٍ أكثر تكافلاً واستدامة.

كلمة اللجنة المنظمة

بتوفيق الله تعالى، مضت اللقاءات السنوية للجهات الأهلية في المنطقة الشرقية، والمنظمة من جمعية البر بالمنطقة الشرقية بخطى وثقة نحو تحقيق تطلعاتها التنموية، عاكسةً رسالتها في زيادة التنمية المجتمعية واقعاً مشهوداً ودافعاً لدور القطاع غير الربحي كشريكٍ أساسي في التنمية المستدامة.

لقد شهدت اللقاءات السنوية على امتداد (١٥) عاماً تطوراً نوعياً في الطرح والمضمون، حيث أصبحت منصةً جامعةً للخبراء والمختصين، وناظرةً تناغمت فيه رؤى المشاركين بالحوارات البناءة؛ مُحفزةً للابتكار، ومُعززةً للتعاون، ومطورةً للممارسات الناهضة بمستوى العمل الخيري في المملكة.

ومنذ اللحظة الأولى للإعداد، اضطلعت اللجنة المنظمة للقاءات "بر الشرقية" السنوية بدورٍ محوري لضمان إنجاز الحدث وإبرازه بالصورة المنشودة، فمن التخطيط الأولي، مروراً بالتنسيق مع الجهات المشاركة، إلى الإشراف على أدق التفاصيل اللوجستية والتنظيمية، حرصت اللجنة على العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق رؤية اللقاء وأهدافه، كما أسهمت في تسهيل الإجراءات المساهمة في تقديم المحتوى العلمي المعزز لكفاءة القطاع غير الربحي، ومواكبته للتحديات الراهنة.

من خلال هذه اللقاءات، استطاعت "بر الشرقية" تسليط الضوء على قضايا جوهرية، مكنتها من وضع خارطة طريقٍ أسهم في مواجهة كثيرٍ من التحديات، وابتكار الحلول المحققة للكفاءة والاستدامة، والذي يُبرزه هذا الكتاب كشاهدٍ حيٍّ على مسيرة عطاءٍ مستمر.

لقد كانت توجيهات صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز آل سعود، أمير المنطقة الشرقية، رئيس مجلس إدارة جمعية البر بالمنطقة الشرقية وسمو نائبه - حفظهما الله - دافعاً ومُحرِّكاً أساساً لتحقيق هذه المنجزات الزاخرة، إننا في اللجنة المنظمة نؤمن بتجاوز هذه اللقاءات لكونها محطةً إنجازٍ سابقة، إلى أمانةٍ ومسؤولية تتجدد كل عام؛ لتقديم الأفضل، والعمل على تحقيق الأثر التنموي المرجو وطنياً ومجتمعياً.

سائلين الله تعالى أن يوفقنا جميعاً لمواصلة العطاء الإنساني، ويُكَلِّل جهودنا بالسداد للارتقاء بتطلعات الرؤية الوطنية.

أولاً: مفهوم التحول الاجتماعي وتداعياته على الجهات الأهلية (غير الربحية):

التحول الاجتماعي هو عملية ديناميكية تتأثر بالتطورات الاقتصادية، التقنية، والثقافية وغيرها، والتي بدورها تؤثر بشكل كبير في الجهات الأهلية (غير الربحية)، وتضرب عليها تحديات جديدة، مثل: التحول في نوع الفقر وطبيعته، وأثر الاستهلاك في سلوكيات المجتمع وأفراده، واندماج التقنية في الحياة اليومية، والذي نتج على إثره جيل رقمي يختلف في طريقة تفكيره ونظرته للحياة، ويتطلب طرقاً جديدة في التعامل معه في التوظيف والتطوع وغيرهما. إضافةً إلى ذلك، فإن التحول الاجتماعي قد يدفع الجهات الأهلية (غير الربحية) إلى إعادة تقييم أولوياتها وتطوير برامج مبتكرة، تتماشى مع احتياجات المجتمع وأفراده ويزيد من ثقته به.

والسؤال هنا: كيف يمكن للتحول الاجتماعي إعادة تموضع الجهات الأهلية (غير الربحية) وترتيب أولوياتها؛ وبالمقابل كيف يمكن للجهات غير الربحية المساهمة في ترشيد التحول الاجتماعي وتعزيز ثقافة المجتمع وقيمه؟

ثانياً: وسائل تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحول الاجتماعي:

يتطلب تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية عملية تطوير شاملة تتجاوز مجرد التكيف مع التغيرات الحالية، بل يجب أن تكون هذه العملية متكاملة تشمل دعم منظومة الجهات الأهلية (غير الربحية) من خلال تعزيز البنية التحتية والرقمية، وبناء القدرات البشرية، إضافةً إلى تحسين التشريعات والسياسات لتسهيل عمل المنظمات غير الربحية، كما يجب تعزيز الشراكات مع الجهات الأخرى، وتشجيع الابتكار في تطوير حلول جديدة، وضمان استدامة الموارد المالية في ظل التحول الرقمي، (التقنية المالية Fintech) مع ضرورة "الأنسنة التقنية" بحيث تُوجّه هذه التقنيات والحلول لخدمة الإنسان أولاً، وتعزيز كرامته، وتلبية احتياجات المجتمعات والأفراد المتغيرة في ضوء المقاصد الشرعية والمصالح المرعية.

والسؤال هنا: كيف يمكن تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية من خلال تطوير شامل يحقق الكفاءة في تقديم الخدمات، ويعزز الابتكار ويدعم الاستدامة المالية، ويضمن تأثيراً اجتماعياً مستداماً يتوافق مع احتياجات المجتمع المتغيرة؟

ثالثاً: استشراف مستقبل الجهات الأهلية (غير الربحية) في ضوء التحول الاجتماعي:

يتطلب استشراف الجهات الأهلية (غير الربحية) في ضوء التحول الاجتماعي رؤية استراتيجية تركز على استغلال الفرص والتحديات التي أوجدتها التطورات المتسارعة، خاصة في ظل الثورة الصناعية الرابعة، والتي تتسم بالاندماج بين العوالم المادية والافتراضية؛ مما يُحدث تغييرات جذرية في كيفية عمل الجهات المختلفة، بما في ذلك الجهات الأهلية (غير الربحية)، وتشمل الثورة الصناعية العناصر الآتية: الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والواقع المعزز والافتراضي، والتقنية المزرعة، والحوسبة الكمومية، وغيرها، والتي يمكنها دعم الجهات الأهلية (غير الربحية) في مواجهة احتياجات المجتمع وتحدياته وتبنيها بطرق غير تقليدية. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك فرص جديدة لتعزيز القدرة على التأثير الاجتماعي، وزيادة الوصول والتأثير والابتكار في تقديم الخدمات والاستجابة السريعة، والتي بدورها قد تسهم في تعزيز دور الجهات كقوة دافعة للتنمية المستدامة.

والسؤال هنا: كيف يمكن أن يتشكل مستقبل الجهات الأهلية (غير الربحية) في ظل التحولات المتسارعة؟ وهل يمكننا اليوم - فضلاً عن التنبؤ بمساره - المساهمة في تشكيل ملامحه وصناعة دور فعال له في المجتمع القادم؟

رابعاً: نماذج محلية وعالمية وتجارب عملية في مواكبة الجهات الأهلية (غير الربحية) للتحول الاجتماعي:

يهدف هذا المسار إلى استعراض نماذج محلية وعالمية وتجارب عملية تسلط الضوء على كيفية مواكبة الجهات الأهلية (غير الربحية) للتحولات الاجتماعية الحديثة، ومن خلال هذا المسار، يمكن تقديم تطبيقات عملية من جهات غير ربحية قامت بتطبيق استراتيجيات مبتكرة لتلبية احتياجات المجتمع، مثل: تبني التحول الرقمي، وتعزيز الشراكات المجتمعية، واستخدام الحلول المستدامة لخدمة المجتمع، كما يتيح المسار فرصة للتعرف إلى الدروس المستفادة من تلك التجارب، وتقديم رؤى حول كيفية تحسين أداء الجهات الأهلية (غير الربحية) في ضوء هذه التحولات الاجتماعية.

والسؤال هنا: كيف يمكن تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق، تساعد في دفع عجلة التطور في الجهات الأهلية (غير الربحية)، وتمكينها من لعب دور أكبر في دعم التنمية الاجتماعية، وتحقيق التأثير الإيجابي المستدام؟

المتحدثون:

م	الاسم
١	معالي الدكتور خليل بن إبراهيم البراهيم
٢	معالي الدكتور عبدالرحمن بن محمد آل إبراهيم
٣	معالي الأستاذ الدكتور علي بن إبراهيم النملة
٤	الدكتور إبراهيم بن صالح المحيسن
٥	الأستاذ إبراهيم بن علي المجدوعي
٦	الدكتور حسن بن محمد شريم
٧	الدكتور خالد بن إبراهيم العواد
٨	الدكتور خالد بن عبدالله السريحي
٩	الدكتور سالم بن علي القحطاني
١٠	الدكتور سامي بن سفر الشهراني
١١	الدكتور سعد بن إبراهيم الخلف
١٢	الدكتور سعدون بن سعد السعدون
١٣	الأستاذة سمية بنت عدنان البار
١٤	الدكتور شاهر بن ظافر الشهري
١٥	الدكتورة شروق بنت إسماعيل الشريف
١٦	الدكتور صالح بن عبدالعزيز العبيد
١٧	الأستاذ عبدالله بن فرحان الفياض
١٨	المهندس عمر بن محمد حليبي
١٩	الأستاذ فؤاد بن سعد العمري
٢٠	الدكتور محمد أحمد بن جعفر هني
٢١	الأستاذة موضي بنت محمد الخالدي
٢٢	الدكتور نايف بن حمد الجابر
٢٣	المهندس وليد بن محمد الفوزان
٢٤	المهندس ياسر بن عبدالعزيز الحضيف
٢٥	الأستاذ الدكتور يحيى بن محمد زمزمي

منتدى الاستشارات

م	المجال	المستشار
1	الجوانب الشرعية و القيمة للتحويلات الاجتماعية	أ.د. يحيى بن محمد زمزمي
2	الجوانب الشرعية و القيمة للتحويلات الاجتماعية	د. عبدالرحمن بن عبدالرحيم القرشي
3	الذكاء الاصطناعي والقطاع غير الربحي	د محفوظ بن أحمد الغامدي
4	الذكاء الاصطناعي والقطاع غير الربحي	د. فارس بن صالح القنيعير
5	الابتكار الاجتماعي والتحول الرقمي	د. شاهر بن ظافر الشهري
6	الابتكار الاجتماعي والتحول الرقمي	م. أحمد بن تركي الفنيس
7	دور المنح في التحول الاجتماعي	د. حسن بن محمد شريم
8	الأوقاف وفق التحول الاجتماعي	د. عبدالله بن ناصر السدحان
9	التسويق الاجتماعي	د. إبراهيم بن سليمان الحيدري
10	الاستثمار الاجتماعي	د. عبدالله بن خالد الزامل
11	الإنتاجية الشخصية في المنظمات والتحول الاجتماعي	م. عبدالرحمن بن محمد الأحيدب
12	تنمية القدرات البشرية واستقطاب المواهب	د. أحمد بن صالح العجيري
13	الجودة والتميز المؤسسي	أ. عبدالعزيز بن عبدالله المحبوب
14	الأنظمة واللوائح الرسمية	أ. عبد العزيز بن مشعل النعيم
15	الشراكات	م. موسى بن محمد موسى
16	الإدارة الرشيقة والتخطيط للجهات غير الربحية	م. أمجد بن حسن الطويرش
17	تنمية القدرات البشرية واستقطاب المواهب	م. سلطان بن محمد الدويش
18	الحلول الجديدة في الاستدامة المالية (الفتك)	د. منصور بن عبدالرحمن الغامدي
19	الأنظمة واللوائح الرسمية	د. زكريا بن عبدالحميد الملحم
20	إدارة التغيير وبناء الثقافة المؤسسية "تطوير القيادات"	د. صالح بن عبدالعزيز المحميد
21	المسؤولية المجتمعية	م. عمر بن محمد حليبي
22	صناعة المشاريع و إدارة المخاطر	د. سالم بن علي القحطاني
23	بناء البرامج وفق الاحتياجات المجتمعية والتحديات	د. خالد بن عبدالله السريحي
24	قياس الأثر والأداء	عيسى بن محمد عليان
25	الحوكمة والادارة المالية	د. أنور بن علي الحميدي
26	إدارة المعرفة بالمنظمات غير الربحية	د. سامي بن سفر الشهراني
27	إدارة المعرفة بالمنظمات غير الربحية	م. وليد بن محمد الفوزان
28	الحوكمة و مجالس الإدارة	د. عادل ال جازع القحطاني
29	الجودة والتميز المؤسسي	أ. إحسان بن علي المزين

اللجان

نائب الأمين العام للجمعية

أ. يوسف بن إبراهيم المقرن

المشرف العام على اللقاء

م. إبراهيم بن محمد أبو عباة

الأمين العام للجمعية

لجنة التوصيات

رئيساً	أ.د. سعد بن علي عيبان	رئيساً
عضواً	د. عادل بن سعد أبو دلي	عضواً
عضواً	د. أحمد بن صالح العجيري	عضواً
عضواً	م. محمد بن ناصر الرشيد	عضواً
عضواً	أ.د. محمد بن عبدالعزيز الثويني	عضواً
عضواً	د. عصام بن مصطفى شريفي	عضواً
عضواً	د. عبدالله بن عوض الجابر	منسقاً
منسقاً	أ. عبدالعزيز بن عبدالله الشهراني	

اللجنة المنظمة

أ. خالد بن عبداللطيف الجوهر
أ. عامر بن دعيج الدخيل
أ. أحمد بن ناصر الرشادة
أ. جاسم بن عتيق أبوفلاسه
أ. محمد بن عبدالعزيز الدليجان
د. عبدالله بن سعيد الحوطي
أ. حمود بن عبيد العتيبي

اللجنة العلمية

رئيساً	أ.د. سعد بن علي عيبان	رئيساً
عضواً	د. عادل بن سعد أبو دلي	عضواً
عضواً	د. أحمد بن صالح العجيري	عضواً
عضواً	د. محفوظ بن أحمد الغامدي	عضواً
عضواً	د. خالد بن عبدالله السريحي	عضواً
عضواً	د. محمد بن عبدالله الزغيبي	عضواً
منسقاً	أ. محمد بن خليل الخباز	منسقاً

لجنة التقييم

رئيساً	م. فوزي بن عليوي الجعيد	رئيساً
عضواً	د. حسن بن رفاع المطيري	عضواً
عضواً	د. علي بن محمد الجواهرة	عضواً
عضواً	د. مشعل بن محمد العنزي	عضواً
عضواً	أ. علي بن سليمان العمري	عضواً
عضواً	أ. عبدالفتاح بن عبده العباسي	عضواً
عضواً	أ. صالح بن يوسف المقرن	عضواً
عضواً	أ. مالك بن عبدالله المجحدي	عضواً
عضواً	أ. محمد بن حسن الزهراني	عضواً
منسقاً	أ. عبداللطيف بن عبدالرزاق السعيد	منسقاً

لجنة منتدى الاستشارات

د. شاهر بن ظافر الشهري
د. سامي بن مسفر الشهراني
م. بشر بن سليمان النهدي
أ. سعد بن عبود القحطاني
م. عبدالرحمن بن محمد الأحيدب
م. أحمد بن تركي الفئيس
أ. عثمان بن صالح الصقعي

لجنة الخدمات التقنية

رئيساً	م. راشد بن عبدالرحمن السني	رئيساً
منسقاً	أ. إبراهيم بن عمر العرفج	منسقاً

لجنة المتابعة		لجنة الخدمات المساندة	
رئيساً	أ. حمود بن عبيد العتيبي	رئيساً	أ. عبدالله بن عايض القرني
منسقاً	أ. خالد بن علي الصويلح	منسقاً	أ. أحمد بن محمد العويس
لجنة التسجيل		فريق الخدمات المشتركة	
رئيساً	أ. عبدالله بن عيسى الحويجي	رئيساً	أ. خالد بن عبداللطيف الجوهر
منسقاً	أ. خالد بن سليمان بن البواردي	منسقاً	أ. محمد بن خليل الخباز
لجنة الخدمات العامة		عضواً	أ. عثمان بن صالح الصقبي
رئيساً	أ. خالد بن إبراهيم العلوي	عضواً	أ. عبدالله بن محمد العبيدي
منسقاً	أ. عبدالله بن غارن العمري	عضواً	أ. عبدالعزيز بن خليفة الفرج
اللجنة المالية والإدارية		عضواً	أ. بندر بن سعيد الحوطي
رئيساً	أ. محمد بن عمر الدوسري	عضواً	أ. عبداللطيف بن عبدالرزاق السعيد
منسقاً	أ. عمران بن حامد العمران	عضواً	أ. عبدالعزيز بن عبدالله الشهراني
لجنة العلاقات العامة		عضواً	أ. ناصر بن أحمد الرشادة
رئيساً	أ. عادل بن عبيد العتيبي	عضواً	أ. محمد بن يوسف الصفران
منسقاً	أ. عبدالهادي بن محمد القحطاني	عضواً	أ. نايف بن راشد الخضير
اللجنة النسائية		عضواً	أ. مقرن بن محمد القحطاني
رئيساً	أ. محمد بن عبدالعزيز الدغيش	رئيساً	
منسقاً	أ. شروق بنت خزيم الدعجاني	منسقاً	
اللجنة الإعلامية		رئيساً	
رئيساً	أ. همدان بن غازي الراشدي	منسقاً	
منسقاً	أ. هند بنت رياض الهرقي		

الجدول الزمني للفعاليات

اللقاء السادس عشر للجهات غير الربحية بالمنطقة الشرقية
 "الجهات غير الربحية التحول الاجتماعي: المستقبل والتحديات"

يوم الاثنين ٢٠ / ٠٧ / ١٤٤٦هـ الموافق ٢٠ / ٠١ / ٢٠٢٥ م

برنامج اليوم الثاني

ملاحظة: سيكون هناك تغل داخلي مباشر لفعاليات اللقاء في قاعة اليمامة المخصصة للندوة بالقياد

تسجيل المشاركين ٧:٣٠-٨:٠٠ صباحاً						
الوقت	الفعاليات					
	نوع الفعالية	المدة	عنوان الورقة	مقدم الورقة	رئيس الجلسة	القاعة
٨:٠٠ – ٩:٣٠ ص	الجلسة الثالثة	٢٥	دور إدارة الأصول المعرفية وتحدياته في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية	م.وليد بن محمد الفوزان	سعادة د. خالد بن إبراهيم العواد	الرئيسية
		٢٥	تأسيس مكاتب إدارة المعرفة لتمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) نموذج عملي لتحسين الكفاءة والاستدامة لمواكبة التحول الاجتماعي	د. سامي بن سفر الشهري		
		٢٥	نماذج من المنتجات الرقمية المستجدة في التحولات الاجتماعية – دراسة فقهية تطبيقية –	د. إبراهيم بن صالح الخيسن		
		١٥	مناقشة			
استراحة						٩:٣٠-١٠:٠٠ ص
١٠:٠٠ – ١١:٤٥ ص	الجلسة الرابعة	٢٥	دور المنح الاستثماري في تمكين المؤسسات الخيرية (غير الربحية) من مواكبة التحولات الاجتماعية: دراسة تحليلية لتجربة مؤسسة عبد العزيز الجميع الخيرية، ومؤسسة كليفلاند	م. ياسر بن عبدالعزيز الحضيف	سعادة د. سعدون بن سعد السعدون	الرئيسية
		٢٥	مجالات استخدام أدوات الفكاك الاصطناعي في القطاع غير الربحي بالملكمة العربية السعودية	د. محمد أحمد بن جعفر هي		
		٢٥	الأدوات والمهجيات الاستشرافية لتحليل مستقبل المنح في المجالات الاجتماعية في ظل التحول الاجتماعي	د. سالم بن علي القحطاني		
		١٠	مداخلات			
		٢٠	مناقشة			
		صلاة الظهر				
١١:٤٥ – ١٢:٣٠ م						
الوقت	نوع الفعالية	عنوان الندوة		مقدم الندوة	مدير ندوة	القاعة
١٢:٣٠ – ٢:٠٠ م	الندوة الثانية	٩٠	استشراف مستقبل الجهات الأهلية في ضوء التحول الاجتماعي	د. شاهر بن طافر الشهري	سعادة أ. إبراهيم بن علي الجدوعي	الرئيسية
				د. خالد بن عبدالله السريحي		
				م. عمر بن محمد حلي		
		مناقشة ومداخلات				
التوصيات و الحفل الختامي						٢:٠٠-٢:١٥ م
تناول وجبة العشاء						٢:١٥ م

ملاحظة: سيكون هناك نقل داخلي مباشر لفعاليات اللقاء في قاعة البصمة المخصصة للنساء بالفندق

عنوان الورقة:

مدخل في استخدام النظريات العلمية
الاجتماعية في مشاريع الجهات الأهلية

مقدمها:

الدكتور نايف بن حمد الجابر

طالما كان التحول والتغير سمة من سمات الوجود، فلا يُمكن تصور الحياة البشرية من منظور ثابت؛ فالتحول الاجتماعي صفة أساسية للمجتمعات الإنسانية على اختلاف أنواعها، كما أن العمل الاجتماعي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الاجتماعي والإنساني، ودراية بالتحويلات الاجتماعية وتأثيراتها الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وهو الأمر الذي يتطلب اعتماد المنظمات الأهلية على الأساليب والنظريات العلمية لمواكبة مظاهر هذه التحويلات الاجتماعية، وزيادة فعالية ممارسات هذه الجهات في ترشيد التحول الاجتماعي، وتعزيز ثقافة المجتمع السعودي وقيمه؛ لذا هدفت هذه الورقة البحثية إلى التعرف على مفهوم التحول الاجتماعي وأهم مصادره ومراحلها، والتعرف على أهم النظريات الاجتماعية المفسرة للتحول الاجتماعي وأهميتها في دراسة المشاريع الاجتماعية، وقد توصلت هذه الورقة البحثية إلى استراتيجية مقترحة لتعزيز الأثر الاجتماعي لتدخلات الجهات الأهلية في ضوء التحول الاجتماعي، وقد أوصى البحث بأهمية دراسة مصادر التحول الاجتماعي الداخلية والخارجية بشكل عميق ومراعاة أبعاد التحويلات الاجتماعية وتأثيرها على المجتمع السعودي؛ لتمكين المنظمات من تصميم المشاريع الاجتماعية وفق احتياجات الفئات المستهدفة بوعي كامل لتأثير هذه التحويلات.

الكلمات المفتاحية: التحول الاجتماعي، المشاريع الاجتماعية، المنظمات غير الربحية، القطاع غير الربحي، المملكة العربية السعودية.

Abstract

Given that transformation and change are inherent to existence, human life cannot be viewed from a static perspective. Social transformation is a fundamental characteristic of all human societies. Social work demands a profound understanding of human behavior, as well as the economic, cultural, and social impacts of social transformations. Therefore, NGOs must rely on scientific methods and theories to effectively address these transformations, enhance their practices, and promote the culture and values of Saudi society.

This research paper aims to define the concept of social transformation, explore its primary sources and stages, and examine key social theories that explain these transformations and their relevance to social projects. The paper concludes by proposing a strategy to improve the social impact of NGO interventions in response to social transformation. It recommends a thorough study of both internal and external drivers of social transformation and careful consideration of their effects on Saudi society. This will enable organizations to design social projects that meet the needs of target groups while fully understanding the impact of these transformations.

Keywords: social transformation, social projects, non-profit organizations, non-profit sector, Saudi Arabia

طالما كان التحول والتغير سمة من سمات الوجود، فلا يُمكن تصور الحياة البشرية من منظور ثابت؛ فالتحول الاجتماعي يُشكل المظهر الديناميكي للحراك والتفاعل الاجتماعي الإنساني عبر الزمن (بدوي، ٢٠١٨)، فالتغير سمة متلازمة منذ القدم، وهو صفة أساسية للمجتمعات الإنسانية على اختلاف أنواعها (الدوسري والعباد، ٢٠٢١).

والعمل الاجتماعي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الاجتماعي والإنساني، ودراية بالتحولات الاجتماعية وتأثيراتها الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وهو الأمر الذي يتطلب اعتماد المنظمات الأهلية على الأساليب والنظريات العلمية لمواكبة مظاهر هذه التحولات الاجتماعية، وزيادة فعالية ممارسات هذه الجهات في ترشيد التحول الاجتماعي، وتعزيز ثقافة المجتمع السعودي وقيمه، وقد أكدت دراسة الشيعبي وآخرون (٢٠١٦) على أنه نظراً لأهمية العمل الخيري وأهمية الدور الذي تقوم به الجهات الأهلية في المملكة العربية السعودية، وتنامي أنشطتها؛ فقد باتت هناك حاجة ماسة لإجراء مزيد من الدراسات لتطوير أداء هذه الجهات وممارساتها، ومساعدتها على مواكبة مستجدات العصر، وممارسة أنشطتها الاجتماعية بطريقة مهنية.

لذلك فإن التحولات الهائلة التي شهدتها العالم منذ ثمانينيات القرن الماضي، والتي تزايدت مع مطلع القرن الحالي، قد استدعت إعادة النظر في تأثير هذه التحولات على قدرة المنظمات المختلفة، خاصة الجهات الأهلية (غير الربحية)، لمواكبة هذه التحولات بما يحقق أهدافها الاجتماعية والتنمية؛ لذا تُعد هذه الورقة البحثية إسهاماً علمياً للتأكيد على أهمية وضرورة استخدام الجهات الأهلية في المملكة العربية السعودية للنظريات

العلمية في دراسة المشاريع الاجتماعية وتصميمها، والتعرف على التحديات التي تواجه هذه الجهات في ضوء التحولات الاجتماعية؛ لتكون شريكاً أساسياً في تحقيق التنمية الاجتماعية من خلال تنفيذ البرامج والمشاريع الاجتماعية التي تحقق رفاهية المجتمع وازدهاره، وهو الأمر الذي يؤكد أهمية استخدام هذه المؤسسات للنظريات الاجتماعية، التي تُفسر الحراك الاجتماعي، وتوضح أثر التحولات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية على المجتمع، في بناء وتصميم مشاريع ملائمة لمواكبة هذه التحولات.

أهمية البحث

تستمد هذه الورقة البحثية أهميتها من أهمية القطاع غير الربحي في رؤية المملكة ٢٠٣٠، ودور المنظمات الأهلية في تعميق مفهوم التكافل الاجتماعي، وتنمية الوعي لدى أفراد المجتمع، وثقافته بالقضايا المحيطة على المستويين المحلي والعالمي، وتتضح أهمية الدراسة العلمية والعملية من خلال:

١. تعد هذه الورقة البحثية إضافة علمية للمكتبة العربية لفهم النظريات الاجتماعية وعلاقتها بممارسات المؤسسات الأهلية غير الربحية.
٢. تعد الورقة البحثية الحالية مصدراً علمياً لفهم العلاقة المتبادلة بين استخدام نظريات التحول الاجتماعي، وبناء وتصميم المشاريع الاجتماعية، والتدخلات الاجتماعية للمؤسسات الأهلية غير الربحية.
٣. تتضح أهمية هذه الورقة البحثية من خلال الكشف عن التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في المملكة العربية السعودية، والتي تعيق استخدام هذه المؤسسات

للنظريات العلمية للتحويلات الاجتماعية في تصميم مشاريع تتوافق مع متطلبات المجتمع وفق هذه التحويلات.

٤. قد تسهم توصيات هذه الورقة البحثية في تشجيع المؤسسات الأهلية في المملكة على تضمين نظريات التحول الاجتماعي والنماذج العلمية الحديثة في تصميم برامجها الاجتماعية، وهو ما يزيد من فعالية هذه البرامج في تلبية متطلبات المجتمع، وتحقيق أهداف هذه المؤسسات.

أهداف البحث

تسعى الورقة البحثية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مفهوم التحول الاجتماعي وأهم مصادره ومراحله.
٢. التعرف على أهم النظريات الاجتماعية المفسرة للتحول الاجتماعي وأهميتها في دراسة المشاريع الاجتماعية وتصميمها.
٣. اقتراح استراتيجية لتعزيز الأثر الاجتماعي لتدخلات الجهات الأهلية في ضوء التحول الاجتماعي.
٤. التوصل إلى عدد من التوصيات التي قد تسهم في تحسين البرامج والتدخلات الاجتماعية للجهات الأهلية، من خلال استخدام النظريات العلمية الاجتماعية،

وتأثيراتها على حاجات ومتطلبات المجتمع، وتصميم برامج ملائمة لتلبية هذه المتطلبات.

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: تقتصر على موضوع أهمية استخدام النظريات العلمية في دراسة المشاريع الاجتماعية وتصميمها.
- الحدود المكانية: تقتصر على المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: أُجْرِيَ البحث خلال العام ١٤٤٦هـ - ٢٠٢٤م.

الفصل الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم التحولات الاجتماعية

يُعدّ التحول الاجتماعي من الظواهر الأساسية في حياة المجتمعات، والتي نالت مزيداً من الاهتمام من قبل الباحثين والمُنظرين في مجالات العلوم الاجتماعية، خاصة خلال القرن الحالي، وذلك لكون هذه الظاهرة تتصل بالحياة الاجتماعية بشكل مباشر.

فقد أشار الفيلسوف اليوناني هيرقليطس إلى "التحول الاجتماعي" بقوله: "إن التغيير قانون الوجود"، فظاهرة التحول أوضح ما تكون في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية

ومناحيها، وهذا ما أدى ببعض المفكرين الاجتماعيين إلى القول إن المجتمعات مجموعة من التفاعلات والعمليات الاجتماعية دائمة التغير (استيتية، ٢٠١٠).

ويُعرف التحول الاجتماعي بأنه: ظهور اختلافات يُمكن ملاحظتها، ولم تكن موجودة من قبل في البناء الاجتماعي، أو في العادات السائدة في المجتمع، أو في الآلات والتقنيات والمعدات (بولنغ، ٢٠٢٠)، ويتضح لنا من هذا التعريف أنه يُركز على عنصر الاختلاف، وهو يشير إلى اختلاف العلاقات والأدوات والعادات الاجتماعية، وأي اختلاف يطرأ على جوانب الحياة الاجتماعية على مر الزمن يُعد "تحولاً اجتماعياً" وفق هذا المنظور.

وتتصف التحولات الاجتماعية بأنها عملية مستمرة لمختلف جوانب الحياة البشرية (المادية والمعنوية)، حيث ينتج عن هذه العملية انتهاء أساليب حياة وقيم ومعايير وطرق تواصل كانت موجودة، واستبدالها بأخرى جديدة في دورة مستمرة لا تتوقف.

يتضح بذلك أن التحول الاجتماعي مفهوم مرتبط بحياة المجتمعات وتطورها، وأن المفاهيم ذات الصلة بمفهوم التحول الاجتماعي ترتبط بأساليب حياة أفراد المجتمع وأنماطها، في ظل ما أنتجه التغيير من استبدال وتحول في البنى الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية في المجتمع بأخرى جديدة وغريبة على المجتمع، وهو الأمر الذي يترتب عليه ظهور مشكلات اجتماعية ناتجة عن عدم التوافق بين ثقافة المجتمع وعقليته وهذه الأنماط والمفاهيم الجديدة.

ثانياً: مصادر التحول الاجتماعي

يحتوي البناء الاجتماعي على تفاعلات وعمليات اجتماعية تدعم بناء المجتمع، وتحافظ عليه، حيث تحاول هذه التفاعلات والعمليات تغيير البناء الاجتماعي ووظائف مكوناته

للانتقال إلى مستقبل أفضل، ويذهب العديد من المفكرين الاجتماعيين إلى أن هناك مصدرين للتغيير هما (استيتية، ٢٠١٠):

أولاً: المصادر الداخلية، أي أن يكون التغيير نتيجة تفاعلات تحدث داخل إطار المجتمع نفسه، وتشمل العوامل الداخلية للتغيير ما يأتي:

(١) **العوامل الديموغرافية:** تشير هذه العوامل إلى حجم السكان، ومعدلات النمو السكاني، وتوزيع فئات المجتمع، وغيرها، حيث يمثل النمو السكاني الهائل أحد البواعث لأشكال التغيير الاجتماعي، فالتحركات السكانية والهجرة الداخلية إلى مناطق محددة تحدث نوعاً من الخلل السكاني نتيجة للتفاعلات بين هؤلاء المهاجرين وسكان هذه المناطق.

(٢) **النظم السياسية للمجتمع:** مع تطور المجتمعات انتقلت من مرحلة الثبات إلى مرحلة التغيير والتحول السريع، وقد برز دور النظام السياسي بشكل كبير في عمليات التغيير والتحويلات الاجتماعية على مدى أوقات طويلة من الزمن، فالنظم السياسية هي التي ترسم السياسات المنظمة لعمليات التغيير الاجتماعي.

(٣) **العوامل الاقتصادية:** حيث يؤدي تغير النظم الاقتصادية داخل المجتمع إلى إحداث تأثيرات عميقة داخل البناء الاجتماعي، ليس فقط على مستوى توزيع الدخل ونظم الملكية والإنتاج والتصنيع، وإنما تمتد هذه التأثيرات إلى عقلية الإنسان أيضاً، ويرى البعض أن العوامل الاقتصادية هي العنصر الحاسم في عمليات التحول الاجتماعي، حيث تحدد هذه العوامل نمط الحياة العام للمجتمع، إلا أن

العامل الاقتصادي يُعدّ واحداً من عوامل عديدة تتحكم في عمليات التغيير والتحول الاجتماعي.

ثانياً: المصادر الخارجية، أي التي تأتي من خارج المجتمع، وتكون ناتجةً عن الاتصالات والتفاعلات بين المجتمع وغيره من المجتمعات، وتشمل ما يأتي:

(١) العوامل التكنولوجية: أحدثت الاختراعات التكنولوجية الحديثة تغييرات كبيرة داخل البناء الاجتماعي، فقد أدت هذه الاختراعات إلى زيادة الاتصالات بين المجتمعات، وهو الأمر الذي نتج عنه تغييرات اجتماعية بسبب التفاعلات التي حدثت بين هذه الشعوب. (٢) العوامل الفكرية: تؤثر الحركات الفكرية في تنظيم العلاقات داخل البناء الاجتماعي، حيث لكل أيديولوجية وفلسفة جديدة أو اتجاه فكري جديد ينشأ في المجتمع أهدافه وغاياته، كما أن كل تغيير اجتماعي يستند إلى مجموعة من الأيديولوجيات والأساليب التي تُشكل قوالب السلوك، ثم تساعد هذه الأفكار على إحداث تغييرات كبيرة الأثر في الأنساق الاجتماعية.

(٣) العوامل الثقافية: مع هيمنة العولمة وتطور تكنولوجيات الاتصالات ووسائلها، انتشرت الثقافات عبر بلدان العالم، وشكلت البلدان التي تقع عند مفترق الطرق مراكز للتغيير الاجتماعي، ويتضح تأثير هذه الاتصالات الثقافية بين الشعوب في نقل الأفكار والمعتقدات وأساليب الحياة الإنسانية وغيرها؛ وهو ما يؤكد دور الاتصالات الثقافية في تنشيط التفاعلات الاجتماعية وإحداث التغيير الاجتماعي.

ثالثاً: التحول الاجتماعي من منظور إسلامي

لقد أسهمت نظريات التحول الاجتماعي بصورة أو بأخرى في الفكر الإسلامي؛ فالتغيير سُنّة الله في الكون، وقد تطرق الفكر الإسلامي إلى دراسة القضايا الاجتماعية بالاعتماد على قواعد الشريعة الإسلامية ومقاصدها، فالفكر الإسلامي يعتمد في تناوله الظواهر الاجتماعية والإنسانية على المصدرين الأساسيين للتشريع، وهما القرآن الكريم

والسنة النبوية الشريفة، ويستند الفكر الإسلامي إلى قاعدتين أساسيتين عند دراسة ظاهرة التغير الاجتماعي، هما (لغرس، ٢٠٢٣):

الأولى: ما قدمه القرآن الكريم من نماذج اجتماعية واقعية شكلت خلاصة الحياة الإنسانية عبر عصور تاريخية مختلفة، وتناولت عوامل نهوض وسقوط الأمم، وبينت أسباب التغير الاجتماعي في حياة المجتمعات.

الثانية: دعوة النهج الإسلامي إلى دراسة النماذج الواقعية في الحياة الإنسانية، وتطوير معايير اجتماعية وفق ظروف المجتمع، وإحداث تغييرات اجتماعية لمواكبة مستجدات الحياة البشرية، وهذا في قوله تعالى: ﴿قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِكُمْ سُنَنٌ فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكْذِبِينَ﴾ [سورة آل عمران: ١٣٧]

بذلك يتبين أن الفكر الإسلامي لم يكن بمنأى عن دراسة الظواهر الاجتماعية، ومواكبة التغيرات الاجتماعية، ومراعاة جوانب التغير والتطور في الحياة البشرية، ومن هنا فإن الفكر الإسلامي قد واكب حركة التغير الاجتماعي في مختلف جوانب الحياة، فالشريعة الإسلامية ليست ثابتة جامدة، بل هي نهج يراعي تطورات الحياة في تغيراتها المستمرة لبناء المجتمع وتحقيق نموه، وذلك بالاعتماد على النهج العلمي التجريبي لتوجيه عملية التغيير، دون الاعتماد على الأفكار والقيم المبعثرة التي يتبناها العديد من المفكرين الغربيين، والاستناد إلى قوانين الفطرة البشرية، ومنع التقليد الأعمى لمظاهر الحياة المغايرة لمجتمعاتنا الإسلامية والعربية، وضبط حركة المجتمع عبر قراءة الواقع الاجتماعي، ودراسة مظاهر التغير الاجتماعي، ومواكبة هذه التغيرات الكونية لتحقيق الغاية من الوجود.

رابعاً: مراحل التحول الاجتماعي

يحدث التحول الاجتماعي نتيجة عدد من العوامل المتداخلة بعضها مع بعض، وقد حدد هربرت سلسلة من المراحل التي يمر بها المجتمع في عملية التحول إلى النمط الجديد حسب الآتي (بدوي، ٢٠١٨):

- مرحلة الإحساس: تتمثل في معرفة النمط الجديد.
 - مرحلة الاهتمام: تتعلق هذه المرحلة بتجميع المعلومات، وتحديد درجة فائدة النمط الجديد.
 - مرحلة التقييم: تعد هذه المرحلة بمنزلة اختبار للمعلومات التي تم تجميعها عن النمط الجديد، وتفسيرها وفق الظروف السائدة في المجتمع، ودراسة مدى ملاءمتها.
 - مرحلة المحاولة: هي مرحلة اختبار النمط أو الأفكار الجديدة وكيفية تطبيقها.
 - مرحلة التبني: هي مرحلة اعتماد الفكرة الجديدة، والتسليم بها لتأخذ مكانة في الأنماط الاجتماعية السائدة.
- يتضح مما سبق أن عملية التغير الاجتماعي تمر بالعديد من المراحل المتتالية والمتراطة، والتي تنتهي بتبني أنماط جديدة من قبل المجتمع، لتصبح بعد ذلك أنماطاً سائدة في المجتمع؛ تؤثر فيه، وتتأثر به، وتتطور مع تطوره، وبذلك علينا أن نؤكد على ما يأتي:
- أولاً: تمثل كل مرحلة من مراحل التحول الاجتماعي "مرحلة مستقلة" في حد ذاتها تأتي بعد المرور بمرحلة انتقالية صعبة توجد أوضاعاً غير عادية (مستحدثة) في المجتمع تتسم بالفوضى والارتباك وعدم وضوح الرؤية.
- ثانياً: في بداية كل مرحلة من مراحل التحول الاجتماعي تتلاشى ملامح المرحلة السابقة وسماتها، وتبدأ المرحلة الجديدة في بناء سماتها وخصائصها ومظاهرها الخاصة، ونشرها في المجتمع.

ثالثاً: تمثل كل مرحلة من مراحل التحول الاجتماعي فترة انقطاع، حيث يتوقف المجتمع قليلاً عن التطور والحراك قبل أن يستأنف التحرك مرة أخرى، ولكن بروح ومنطق جديدين ينتجان مظاهر جديدة.

رابعاً: تُنتج كل مرحلة من مراحل التحول الاجتماعي هياكلها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المختلفة، وهو ما ينتج عنه مجتمع جديد مختلف نوعاً ما عن المجتمع السابق.

خامساً: عندما تتشكل ملامح المرحلة الجديدة، فإن التحول والتطور الاجتماعي ينتج عنه حدوث صراعات عديدة داخل البناء الاجتماعي، وهو ما يصعب معه التواصل (الثقافة والسلوكي والفكري) بين جماعات المجتمع، ويُمهّد الطريق لمرحلة جديدة.

خامساً: استخدام النظريات العلمية لفهم وإدارة التحولات الاجتماعية

في هذا العالم المزدحم المتسارع الذي كثرت فيه التحديات الاجتماعية، وانتشرت فيه العديد من السلوكيات المرفوضة، بات أمراً مهماً أن يتدخل أهل الاختصاص على اختلاف علومهم وتخصصاتهم من أجل تقديم منهجيات علمية مبنية على البحث والحقائق والتجارب لتسهم في تصميم البرامج المجتمعية المتواكبة مع التحولات الاجتماعية.

من هنا جاءت الحاجة للنظريات العلمية التي تختصر الكثير من الوقت والجهد والمال في تصميم هذا البرامج، وتساعد بشكل جوهري في معرفة أبعاد المشكلة محل البحث على

مستويات متعددة، وتفسر سلوكيات الأفراد، وتستشرف المستقبل من خلال الفرضيات التي تقدمها.

إن النظرية ليست إلا خلاصة الأفكار المهمة للأعمال السابقة في مجال محدد، والتي تهدف في غالبيتها إلى تبسيط الأمور، ذلك أنها تشكل الظواهر الأكثر تعقيداً في عالمنا في صورة نماذج ملموسة تساعدنا على فهم هذه الظواهر بصورة مبسطة، وتمكننا من التعلم من الخبرات السابقة، والاستعانة بالمنظمة بأفكار الآخرين، فهي وسيلة فعالة من وسائل التعلم من أعمالهم.

بشكل مختصر يمكن القول إن النظريات العلمية هي طريقة منظمة تحاول تفسير الظواهر والأحداث من خلال مجموعة من التعاريف والمبادئ والعوامل من أجل شرح طبيعة العلاقة بين هذه المؤثرات، ورغم ذلك من المهم القول هنا: إن هذه النظريات على أهميتها إلا أن لها حدوداً، إذ إن السلوك البشري من أعقد الظواهر التي علينا فهمها، ولذلك ينبغي لنا ألا نعتمد كلياً على هذه النظريات، بل نجعلها الطريقة الأولى لفهم من حولنا، إضافة إلى خبراتنا ومعرفتنا بالثقافة السائدة، وطريقة تفكير الأشخاص في مجتمعنا، كما تُعد النظريات إحدى الأدوات المهمة لمصممي البرامج المجتمعية، إذ إنها تساعدنا في فهم الظاهرة المجتمعية بشكل عميق، وتعطيهم قدرة أعلى على النظرة الشمولية والصورة الأكبر للسلوك، وخارطة أكثر تفصيلاً لدراسة المشكلة، وتقديم الحلول العملية لها، وتقييم النتائج والآثار، فهي تساعدنا في التخطيط للبرامج، وما الذي ينبغي لمصمم البرامج أن يعلمه قبل تصميم البرامج، إضافة إلى أنها تستخدم لتوقع النتائج من تطبيق البرنامج.

حتى يكون الأمر أكثر وضوحاً؛ يمكن أن تستخدم النظريات لتساعد مصممي البرامج في تقديم إجابات منهجية ومنطقية لهذه الأسئلة:

(١) كيف يمكن فهم التحولات الاجتماعية ومسبباتها والآثار المترتبة عليها؟

٢) ما العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد؟ وما مدى قناعتهم بتبني السلوكيات

الجديدة؟

٣) كيف يمكن أن نحفزهم للقيام بالسلوك المراد والتعامل مع التحولات

الاجتماعية بصورة إيجابية؟

ما أنواع النظريات وأدوارها؟

من المهم أن يتم اختيار نوع النظرية بناء على الاحتياج، بمعنى أننا إذا كنا نرغب في معرفة لماذا توجد هذه المشكلة وماهي العوامل المؤثرة فإننا نبحث عن النظريات التفسيرية، ومنها نظرية الصراع، ونظرية الإدراك الاجتماعي، ولكن إذا كنا نرغب في رسم استراتيجيات تطبيقية لحل الظاهرة؛ فإننا نتجه إلى نظرية مراحل السلوك، أو نظرية التغيير وأدواتها، ولكن التحدي أيضاً يكمن في اختيار النظرية الأكثر مناسبة للظاهرة حل البحث، سواء كانت تفسيرية، أو استراتيجية تخطيطية، وهنا ينبغي أن تتم عملية الاختيار من خلال معرفة شاملة للمشكلة وأبعادها، والسلوكيات المراد استهدافها.

لذلك تؤكد الورقة البحثية الحالية على أن النظريات العلمية الاجتماعية تلعب دوراً حاسماً في التغيير الاجتماعي، حيث توفر أساليب منهجية لتحليل الظواهر الاجتماعية، وتشخيص المشكلات المجتمعية، وتصميم التدخلات الفعّالة، ومن أبرز هذه الأدوار ما يأتي:

أولاً: تقديم تفسيرات علمية بشأن الظواهر الاجتماعية

توفر النظريات الاجتماعية رؤى قيمة حول العوامل المعقدة التي تحكم التحولات في المجتمعات، فمن خلال توظيف النظريات يمكننا تجاوز الملاحظات السطحية، والوصول

إلى فهم أعمق للقوى الكامنة التي تحرك التغيير، على سبيل المثال: تساعدنا نظرية الإدراك الاجتماعي في فهم العوامل التي تؤثر على سلوك أفراد المجتمع، إذ إن النظرية تقول: إن سلوكيات الأفراد تتأثر بالعوامل والقدرات الشخصية، وتتفاعل مع البيئة المحيطة والمجتمع الذي تعيش فيه وسلوكيات الأفراد حولنا، وهذا يعني أن الإنسان يكتسب الخبرة والعلم من خلال ملاحظته لسلوك الآخرين في إطار العلاقات الاجتماعية والتفاعل معهم.

وبالتالي ينبغي لمصمم المشروع الاجتماعي ألا يأخذ في الحسبان الأفراد المستهدفين فقط، بل أيضاً لا بد من فهم الظروف البيئية التي يعيشون فيها، ومدى تأثيرها عليهم، ومدى قدرتهم على التعامل معها، كمن يطلب من الفقراء الاهتمام بالتغذية الصحية وأكل الفواكه والخضروات، وهم في واقع الأمر لا يكادون يجدون ما يسد جوعهم، والبيئة هنا يمكن أن تقسم إلى قسمين: البيئة المباشرة، وهي الأهل والأصدقاء والمجتمع القريب. والبيئة غير المباشرة، وهي عادات المجتمع وأحواله الاقتصادية والثقافية.

ولذا تُقدّم هذه الأطر النظرية عدسات تحليلية لفحص جوانب مختلفة من الحياة الاجتماعية، ومن ذلك علاقات القوة والمعايير الثقافية والتطورات التكنولوجية، عبر تطبيق النظريات، ويمكننا تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات الاجتماعية، ومنها الفقر أو عدم المساواة أو التمييز، وفهم كيفية تفاعل العوامل المختلفة لاستدامة هذه المشكلات أو حلها.

وكذلك فإن النظرية البنائية الوظيفية تنظر إلى أن المجتمع يتكون من مجموعة متكاملة من الوحدات الاجتماعية والأنساق المترابط بعضها مع بعض في الوظائف من أجل تحقيق التوافق في الأهداف، وبالتالي فإن المجتمع عبارة عن مجموعة من الأنساق يقوم كل منها بوظيفته في إطار البناء العام للمجتمع، وهذا يؤكد ارتباط هذه النظرية بقيم المجتمع

وثقافته والعوامل المؤثرة على تشكيل الوعي لدى الأفراد، ومن ثم الاهتمام بتأثيرات التحولات الاجتماعية على فئات المجتمع (سلطان، ٢٠٢٣). ولذلك كتب "بن خلدون" عن التغيرات التي طرأت على العالم الإسلامي وانهايار الروابط الاجتماعية، وأكد على ضرورة ترقية جهود الأفراد والتعاون بين الجماعات؛ لأن العمران البشري لا يتحقق استمراره إلا من خلال التزام كل عنصر في المجتمع (الأفراد والمؤسسات) بأداء دوره والقيام بوظائفه (غربي وقلواز، ٢٠١٩).

بذلك؛ فإن اعتماد النظرية الوظيفية البنائية في تصميم المشاريع الاجتماعية يسهم في تحقيق أهداف هذه المشاريع من خلال بناء روابط وشراكات اجتماعية على نطاق واسع، يؤدي كل عضو فيها دوره كجزء من منظومة البناء الاجتماعي، ويتحمل مسؤولياته والتزاماته تجاه تنمية وتطوير المجتمع، الأمر الذي يعزز قدرة الجهات الأهلية في تحقيق مساهمات فاعلة في المجتمع.

ثانياً: تصميم الإجراءات وتخطيطها لبناء التدخلات الاستراتيجية يُعد استخدام النظريات لتصميم التدخلات الاستراتيجية وتخطيطها من أكثر التطبيقات العملية للنظريات، حيث تُقدّم النظريات خططاً للعمل من خلال اقتراح استراتيجيات محددة لتحقيق النتائج المرجوة، على سبيل المثال: تشرح نظرية "انتشار الابتكار" كيفية انتشار الأفكار أو المنتجات أو الممارسات الجديدة داخل المجتمع (Eagle, 2013) وتساعد نظرية مراحل تغير السلوك على تحديد المرحلة التي يكون فيها الأفراد بالنسبة للسلوك المراد، إذ تقول هذه النظرية بأن: هناك خمس مراحل يمر فيها التغير بدءاً من الجهل أو عدم المبالاة بفكرة التغير، إلى محاولة تغير السلوك عن طريق التجربة،

ولذا تفيد هذه النظرية في تقسيم شرائح المجتمع بناء على مراحل التغير من خلال استبانات تصمم خصيصاً لمعرفة المرحلة التي يكمن فيها الأفراد بالنسبة للسلوك، إذ إن لكل

مرحلة برامج ومشاريع مختلفة، إضافة إلى أنها تحدد السلوك المراد بشكل دقيق؛ لأن النظرية تقترح بأن لا يُدفع الأفراد إلى الانتقال مباشرة من المرحلة الأولى إلى الأخيرة دفعة واحدة، بل تكون بالتدرج، وهذا يعني أن الهدف السلوكي للأفراد في المرحلة الأولى هو محاولة إقناعهم بأهمية التفكير بالسلوك الجديد، وبمدى فائدته للفرد، لا أن تتم مخاطبتهم بفعل السلوك مباشرة (هاستيجز، ٢٠١٤).

ثالثاً: تقييم أثر التدخلات وقياسها

تلعب نظريات التغيير الاجتماعي دوراً مهماً في قياس تأثير التدخلات وتقييمها، إذ توفر مؤشرات ومعايير تُستخدم لتقييم مدى حدوث التغيير وكيفية، على سبيل المثال: تقدم نظرية السلوك المخطط أو نموذج مراحل التغيير مؤشرات محددة يمكن قياسها لتحديد التقدم، منها: تغيير المواقف، أو النيات، أو مراحل الاستعداد للتغيير.

علاوة على ذلك تساعد النظريات في وضع أهداف وتوقعات واقعية، على سبيل المثال: تشير "نظرية الصراع" التي تؤكد على حتمية الصراع في عملية التغيير الاجتماعي إلى أن بعض المقاومة والنكسات جزء طبيعي من هذه العملية، ويمكن أن تكون هذه الرؤية ذات قيمة في إدارة توقعات أصحاب المصلحة، والحفاظ على الاستمرارية في مواجهة التحديات (الريعي، ٢٠٢٠).

رابعاً: تعزيز المصداقية والثوقية

يعزز استخدام النظريات المعترف بها في مبادرات التغيير الاجتماعي من مصداقية هذه الجهود وشرعيتها، فعندما تكون التدخلات قائمة على أطر نظرية، يُنظر إليها على أنها أكثر علمية ومنهجية ومصداقية، وهذا الأمر مهم بشكل خاص في كسب دعم أصحاب

المصلحة، ومن ذلك الممولون وصناع السياسات وأفراد المجتمع، حيث يُسهم الارتكاز على النظريات في تسويق النهج المُتَّخذ، ويُظهر أنه ليس مجرد حدس أو تجربة عشوائية، بل هو مبني على أفكار موثوقة ومختبرة، كما تُقدِّم النظريات لغة مشتركة لمناقشة التغيير الاجتماعي، وهو ما يُسهِّل التواصل والتعاون بين الباحثين والممارسين وصناع السياسات، إذ يوفر هذا الفهم المشترك إطاراً للمسائل والحلول المحتملة، وهو ما يسهم في تعزيز الشراكات الفعّالة والجهود المنسقة لتحقيق التغيير.

في الختام، يُعد استخدام النظريات في التغيير الاجتماعي ذا أهمية بالغة، فهي توفر رؤى أساسية حول التحولات الاجتماعية، وتوجّه تصميم وتنفيذ التدخلات، وتقدم أطراً لقياس وتقييم الأثر، كما أنها تعزز من مصداقية جهود التغيير الاجتماعي وتسمح بالتكيف مع السياقات الثقافية المختلفة.

وفي الوقت نفسه، يتطلب استخدام النظريات العلمية للتحويل الاجتماعي - في البرامج والمشاريع الاجتماعية - التعليم والتدريب والإقناع وتحفيز الآلاف من القادة والمسؤولين في المنظمات والجهات الأهلية (غير الربحية) في المملكة العربية السعودية؛ لاعتماد أساليب علمية في بناء وتصميم المشاريع الاجتماعية لزيادة أثرها الاجتماعي، كما تتطلب كذلك إشراك مزيد من الجهات التعليمية والبحثية، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وأنظمة الذكاء الاصطناعي لتتبع الظواهر الاجتماعية المغايرة في المجتمع وتحديد متطلبات الفئات المستفيدة من المشاريع الاجتماعية في ضوء هذه المستجدات ورصد وتقييم الأثر الاجتماعي للبرامج والمشاريع الاجتماعية.

سادساً: النظريات الاجتماعية المفسرة للتحويل الاجتماعي

في حين تعمل المنظمات الأهلية (غير الربحية) باختلاف أنواعها على مواجهة التحديات الاجتماعية الهائلة والمعقدة، فإن التحدي الأكبر لهذه المنظمات يتمثل في تطوير برامجها وتدخلاتها الاجتماعية لمواكبة التحولات الاجتماعية سريعة التغيير، الأمر الذي يتطلب

الاستناد إلى الأسس العلمية لفهم طبيعة التغيرات الاجتماعية من خلال النظريات المفسرة لهذا التحول، ومن أهمها ما يلي:

أولاً: نظرية الصراع

يمكن فهم نظرية الصراع التي ظهرت في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر الميلادي على أنها استجابة لولادة ثورة مزدوجة، أي التحول الديمقراطي والصناعي، بحيث كان ظهور علم اجتماع الصراع الحديث، متابعاً لواقع الصراع في المجتمع آنذاك أو نتيجة له، ويعتقد منظرو هذه النظرية أن ظاهرة الصراع ظاهرة اجتماعية طبيعية وأن البشر بحاجة إلى التغيير أو التحول؛ لذلك يصبح وجود الصراع مهماً لاستمرار الحياة البشرية (Prayogi, 2023) ويرى منظرو "الصراع" أن تطور التكنولوجيا يؤدي إلى تطور وتغير في العلاقات الاجتماعية، حيث ينشأ الصراع بين طبقات المجتمع نتيجة لعدم التوازن وغياب الانسجام الناتج عن الشعور بعدم المساواة بين جماعات المجتمع، ففي كتابه "الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي" المنشور عام ١٩٥٩م، أشار عالم الاجتماع الألماني رالف داهر ندوف Ralf Dahrendorf أن الصراع الطبقي في المجتمع هو صراع ناتج عن الاختلاف والتعارض في المصالح بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع (الربيعي، ٢٠٢٠). ومع التطور التكنولوجي الهائل الذي أصبح أحد وأبرز سمات هذا العصر، فإن فهم التغيرات الاجتماعية من خلال نظرية الصراع قد يساهم في مساهمة هذه التغيرات بشكل أفضل، حيث يساهم فهم الصراع بين طبقات وفئات المجتمع في تصميم مشاريع اجتماعية أكثر كفاءة في تلبية متطلبات كل فئة من الفئات المستهدفة، بحيث يمكن تحقيق أهداف هذه التدخلات بشكل أكثر فعالية.

ثانياً: النظرية البنائية الوظيفية

يستند علماء هذه النظرية في فهم وتحليل الظواهر الاجتماعية إلى مفهومي البناء والوظيفة (Structure & Function)، حيث يشير المفهوم البنائي إلى بنية المجتمع أو العناصر

التي يتكون منها أي نظام أو بناء اجتماعي، في حين يشير المفهوم الوظيفي إلى دور وإسهامات كل عنصر ضمن البناء الكلي، فالمجتمع- من منظور هذه النظرية- بناء ووظيفة، حيث يوجد تكامل بين الجانب البنيوي والجانب الوظيفي للمجتمع (غربي وقلواز، ٢٠١٩) كذلك، يرى علماء هذه النظرية أن المجتمع يتكون من مجموعة متكاملة من الوحدات الاجتماعية والأنساق المترابط بعضها مع بعض في الوظائف من أجل تحقيق التوافق في الأهداف، ومن منظور هذه النظرية فإن المجتمع عبارة عن مجموعة من الأنساق يقوم كل منها بوظيفته في إطار البناء العام للمجتمع، وهذا يؤكد ارتباط هذه النظرية بقيم المجتمع وثقافته والعوامل المؤثرة على تشكيل الوعي لدى الأفراد، ومن ثم الاهتمام بتأثيرات التحولات الاجتماعية على فئات المجتمع (سلطان، ٢٠٢٣).

بذلك، فقد اهتم منظرو هذه النظرية بالتحولات الاجتماعية، حيث كتب "ابن خلدون" عن التغيرات التي طرأت على العالم الإسلامي وانهيار الروابط الاجتماعية، وأكد "ابن خلدون" على ضرورة ترقية جهود الأفراد والتعاون بين الجماعات، ومن منظور "ابن خلدون" فإن العمران البشري لا يتحقق استمراره إلا من خلال التزام كل عنصر في المجتمع (الأفراد والمؤسسات) بأداء دوره والقيام بوظائفه (غربي وقلواز، ٢٠١٩).

وبالنظر إلى النظرية البنائية الوظيفية، يتبين أن الواقع العربي يواجه تبعية قاتلة للأنماط السائدة في المجتمعات الغربية، وفي ظل التحولات الاجتماعية السريعة أصبح المجتمع العربي يمتلك توجهات ثقافية مغايرة للقيم السائدة في هذا المجتمع، وأصبح لدى الأفراد رفض ومقاومة لما هو تقليدي، ومن ثم فإن هناك انهياراً في القيم والأنساق العامة في المجتمع العربي؛ مما يدعو إلى ضرورة تبني إضاءات نظرية تتواءم مع هذه التحولات في

السياق الاجتماعي العربي، من أجل بناء نموذج ينقل المجتمع العربي من حالة التبعية والتهجين إلى نموذج جديد يحفظ هويته الفريدة.

بذلك؛ فإن اعتماد النظرية الوظيفية البنائية في تصميم المشاريع الاجتماعية يسهم في تحقيق أهداف هذه المشاريع من خلال بناء روابط وشراكات اجتماعية على نطاق واسع، يؤدي كل عضو فيها دوره كجزء من منظومة البناء الاجتماعي، ويتحمل مسؤولياته والتزاماته تجاه تنمية وتطوير المجتمع، الأمر الذي يعزز قدرة الجهات الأهلية في تحقيق مساهمات فاعلة في المجتمع.

ثالثاً: نظرية رأس المال الاجتماعي

تهتم هذه النظرية بتحليل الظواهر الاجتماعية من خلال التفاعلات والأفراد، حيث يشير مفهوم "رأس المال الاجتماعي" إلى الموارد الفعلية التي يحوزها الفرد من خلال عضويته في الجماعات والمؤسسات وامتلاكه لشبكة دائمة من العلاقات الاجتماعية، حيث تزود الجماعة كل فرد من الأعضاء بقدر مشترك من هذه الموارد.

أو بمعنى آخر، فإن رأس المال الاجتماعي هو العوائد الناتجة عن الاستثمار الاجتماعي والتي يكتسبها الأفراد من خلال عمليات التبادل والمنفعة (أبو الحديد وآخرون، ٢٠٢٣). ووفق هذه النظرية فإن رأس المال الاجتماعي يساعد في تحقيق أهداف القطاع غير الربحي من خلال ما يأتي:

- تعظيم الاستفادة من مؤسسات القطاع غير الربحي وتحقيق الترابط بينها من خلال استراتيجيات تشاركية فاعلة لتعزيز استمراريته ودعم برامجها.
- تضمين المؤسسات الأهلية (غير الربحية) اعتبارات نظرية رأس المال الاجتماعي في مشاريعها وبرامجها، مما يسهم في بناء استراتيجيات ابتكارية تشاركية تحقق منافع متبادلة بين هذه المؤسسات وغيرها.

• إن التناسق والانسجام بين أنشطة وبرامج المؤسسات الأهلية (غير الربحية) يساعد على زيادة ترابطها ودعم نجاحها.

• وفق منظور نظرية رأس المال الاجتماعي، ينبغي على المؤسسات غير الربحية سرعة التكيف مع متطلبات المجتمع والتي تتغير باستمرار نتيجة التحولات الاجتماعية.

رابعاً: نظرية الإدراك الاجتماعي

هذه النظرية تساعدنا على معرفة العوامل التي تؤثر على سلوك أفراد المجتمع، إذ إنّ النظرية تقول: إن سلوكيات الأفراد تتأثر بالعوامل والقدرات الشخصية كما أنها تتفاعل مع البيئة المحيطة والمجتمع الذي تعيش فيه وسلوكيات الأفراد من حولنا، وهذا يعني أنّ الإنسان يكتسب الخبرة والعلم من خلال ملاحظته لسلوك الآخرين في إطار العلاقات الاجتماعية والتفاعل معهم.

وبناءً على ما سبق ينبغي على مصمم المشروع الاجتماعي، ألا يأخذ في الاعتبار الأفراد المستهدفين فقط، بل أيضاً لا بد من فهم الظروف البيئية التي يعيشون فيها ومدى تأثيرها عليهم، ومدى قدرتهم على التعامل معها، كمن يطلب من الفقراء الاهتمام بالتغذية الصحية وأكل الفواكه والخضروات، وهم في واقع الأمر بالكاد يجدون ما يسد به جوعهم، والبيئة هنا يمكن أن تقسم إلى قسمين: البيئة المباشرة، وهم الأهل والأصدقاء والمجتمع القريب. والبيئة غير المباشرة، وهي عادات المجتمع وأحواله الاقتصادية والثقافية، والحديث عن هذه النظرية، يجعلنا نفكر أن بعض المشاريع تتطلب أن يتم استهداف تغير بعض عادات المجتمع وبعض الظروف المحيطة به، لتهيئة البيئة المناسبة لقيام الأفراد بالسلوك المطلوب.

سابعاً: استراتيجية مقترحة لتعزيز الأثر الاجتماعي لتدخلات الجهات الأهلية في ضوء التحول الاجتماعي

أكدت الورقة على الحاجة لفهم التحولات الاجتماعية من أبعاد متعددة وبأدوات متنوعة، نظراً لتأثيرها على مختلف جوانب الحياة البشرية، يقترح هذا القسم رؤية استراتيجية للتعامل مع هذه التحولات في ضوء مراحل عملية التغير الاجتماعي لوضع منهجية لآليات التدخلات الفاعلة للجهات الأهلية، الجدول الآتي يقدم تصوراً شاملاً يوضح العلاقة بين النظريات المختلفة ومراحل التغير الاجتماعي بغرض تقديم دليل استراتيجي يساعد العاملين في القطاع على فهم النظريات وكيف يمكن استخدامها بشكل متكامل في الميدان.

آلية التدخلات الاجتماعية للجهات الأهلية في ضوء مراحل التغيير الاجتماعي

مراحل التغيير	سمات المرحلة	التدخلات المقترحة	الأثر الاجتماعي	النظريات المقترحة
مرحلة مقاومة وتحدي التغيير الاجتماعي	تُعد هذه المرحلة نقطة البداية في عملية التغيير الاجتماعي، وهذه الخطوة تبدأ من داخل المجتمع، فكلما زاد تمسك أفراد المجتمع بثقافتهم وراثتهم الحضاري والثقافي، زادت درجة مقاومتهم للتغيير.	مراعاة البُعد الوطني والثقافي والديني في تصميم المشاريع الاجتماعية وزيادة الوعي بها وترسيخها من خلال الحملات التوعوية لتعزيز الهوية الوطنية والقيم الإسلامية، وسن التشريعات التي تحافظ على هذا الإرث، وتضمن المناهج التعليمية الإرث الخاص بالمجتمع.	مقاومة المجتمع لمظاهر التغيير الاجتماعي والاحتفاظ بالقيم ومظاهر الحياة التي تعبر عن الهوية الوطنية السعودية، وعدم الانخراط في "محاكاة" الشعوب الأخرى.	نظرية الإدراك الاجتماعي لأنها تستند إلى فكرة أن الأفراد يتعلمون من خلال رصد تصرفات الآخرين، وأن البيئة التي ينمو فيها المرء تساهم في تشكيل سلوكه بشكل كبير.
مرحلة الانتقال والتحول الاجتماعي	في هذه المرحلة يتم إعادة ترتيب البناء الاجتماعي وتشكيله من جديد لقبول الأفكار مع بقاء الرفض السابق، حتى لو كان التغيير إيجابياً لكنه مخالف للعرف السابق.	في حال التغيير السلبي للمجتمع فلا بد من تعزيز أدوات الرفض المجتمعي للتحويلات الدخيلة وتعزيز التعاون بين الجهات لتتبع مظاهر التغيير الاجتماعي في المجتمع السعودي ووضع آليات لمقاومتها.	حفظ البناء الاجتماعي وهويته الوطنية وتعزيز الأمن الاجتماعي والفكري، وبناء قاعدة معلومات عن مظاهر التغيير الاجتماعي لمواكبة هذا التغيير في مجال تصميم المشاريع الاجتماعية وفق أهداف المشاريع واحتياجات المستفيدين	نظرية الصراع؛ لأن الصراع جزء أصيل في النفس الإنسانية ومرحلة من مراحل تطور المجتمعات.

مراحل التغيير	سمات المرحلة	التدخلات المقترحة	الأثر الاجتماعي	النظريات المقترحة
مرحلة التطور الاجتماعي	في هذه المرحلة يتم تطبيق وتفعيل الأفكار الجديدة والحديثة على كافة مستويات المجتمع وإعادة تنظيم المجتمع وفق أسس جديدة لدعم مظاهر التغيير الاجتماعي.	التأكيد على المشاريع التنموية للتفاعل مع هذا التطوير وتقليل الصراعات والتركيز على القضايا الإيجابية وتحقيق المستهدفات المشتركة، والسعي لتخفيف الأضرار المجتمعية المترتبة على هذا التغيير.	الاجتماعي في المجتمع السعودي وتحقيق أهداف المشاريع الاجتماعية بكفاءة عالية.	يوفر رأس المال الاجتماعي ثروة من الموارد والشبكات التي تسهل المشاركة المجتمعية ولذلك فإن نظرية رأس المال البشري تساعدنا في بناء تفاهات مشتركة تسهل التعاون المجتمعي.
مرحلة التطبيق في المجتمع	في هذه المرحلة يتم تطبيق الأفكار الجديدة ومظاهر السلوكيات المغايرة وتبني القيم والعادات الاجتماعية والثقافية وفق أسس جديدة.	التأكيد على استخدام النظريات الاجتماعية لفهم سياق ومظاهر التغيير الاجتماعي والعوامل المحددة للتحويلات الاجتماعية، بالتعاون مع مراكز البحوث الوطنية لمقاومة الحملات التي تستهدف القيم الوطنية والمرتكزات الثقافية للمجتمع السعودي.	التعرف على مواطن القوة والضعف في آليات عمل الجهات الأهلية، وتحديد الفجوة بين النظرية والتطبيق، أي بين المشاريع الاجتماعية والمتطلبات الفعلية للفتات المستفيدة لتحقيق أهدافها وزيادة الأثر الاجتماعي لهذه التدخلات في المجتمع.	النظريات الاستراتيجية التي تساعد على تطبيق التدخلات التنموية كنظرية التغيير ونظرية مراحل تغيير السلوك ونظرية انتشار الابتكار.

ثامناً: الخاتمة والتوصيات

في ضوء ما تناولته هذه الورقة البحثية حول التحول الاجتماعي وتداعياته على الجهات الأهلية، يتضح أن استيعاب هذه التحولات وتوظيف النظريات العلمية في إدارة المشاريع الاجتماعية أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التغيرات المستمرة، إن الفهم العميق لمصادر ومراحل التحول الاجتماعي، سواء كانت داخلية أو خارجية، يُمكن المنظمات غير الربحية من تصميم وتطوير مشاريع تلبي احتياجات المجتمع السعودي بفعالية وكفاءة، كما يساهم في تعزيز الهوية الوطنية، وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ودعم الاستدامة الاجتماعية.

إن تطبيق النظريات العلمية مثل: نظرية الصراع، والبنائية الوظيفية، ونظرية رأس المال الاجتماعي، يُمكن الجهات الأهلية من مواجهة التحديات الاجتماعية بأسلوب منهجي وعملي، وهذا يتطلب الاستثمار في بناء كوادر متخصصة، واستخدام أساليب تقييم حديثة، وتبني التكنولوجيا والابتكار لتعزيز الأثر الاجتماعي للمشاريع، وبناء عليه تقدم الورقة التوصيات الآتية:

- أهمية دراسة مصادر التحول الاجتماعي الداخلية والخارجية بشكل عميق ومراعاة أبعاد التحولات الاجتماعية وتأثيرها على المجتمع السعودي، واستخدام النظريات التفسيرية الأكثر كفاءة في تحليل الواقع وعدم الاقتصار على النظريات الاستراتيجية، لتمكين المنظمات من تصميم المشاريع الاجتماعية وفق احتياجات الفئات المستهدفة وبوعي كامل لتأثير هذه التحولات.
- بالرغم من وجود ممارسات إيجابية في استخدام الجهات غير الربحية للنظريات العلمية بشكل عام، إلا أن الحاجة كبيرة لوضع معايير لتقييم البرامج والتدخلات

الاجتماعية للجهات غير الربحية من منطلق علمي؛ لقياس أثر هذه البرامج والتدخلات وفق أهدافها، ووضع سياق عمل لمقارنة هذه الجهات ببعض (مثل: حجم المنظمات، ومناطقها الجغرافية، ومجال عملها)، والمقارنة بالممارسات المثلى الدولية في استخدام نظريات التحول الاجتماعي.

- ضرورة إعداد كوادر بشرية متخصصة في الجهات الأهلية لدراسة التحولات الاجتماعية في المجتمع السعودي، وبناء وتصميم المشاريع الاجتماعية بما يواكب هذه التحولات، وهذا يتطلب قيام الجهات الأكاديمية بتوفير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات الأفراد في استخدام نظريات التحول الاجتماعي لتصميم المشاريع الاجتماعية.
- تواجه الجمعيات تحدي استقطاب الخبراء والجهات المتخصصة لتفعيل النظريات العلمية، وعليه فإن هناك حاجة ماسة لتقديم برامج تمويلية لدعم وتحفيز المنظمات في استخدام النظريات العلمية في دراسة الظواهر الاجتماعية.
- الاحتياج كبير لإجراء المزيد من البحوث والدراسات عن دور النظريات العلمية وتطبيقاتها في خدمة قضايا المنظمات غير الربحية.

تأمل الورقة أن هذه التوصيات، إذا تم تطبيقها بشكل فعال، ستسهم في تعزيز دور القطاع غير الربحي في مواكبة التحولات الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع السعودي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

استيتية، دلال ملحقس. (٢٠١٠). التغير الاجتماعي والثقافي. ط٣. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.

بدوي، الخير. (٢٠١٨). التغير الاجتماعي: رؤية نظرية. مجلة التغير الاجتماعي، ٣(١)، ١٣-٤٢.

باسريدة، خالد راجحي محفوظ. (٢٠٢٢). نظرية التغير المجتمعي وأثرها في نجاح رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٨(١٤)، ٣٦٧-٣٩٥.

الجهني، رانيا خالد. (٢٠٢٢). آليات تعزيز ثقة المتبرعين للجمعيات الأهلية في المجتمع السعودي. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ٢٦(٢)، ٥١٦-٥٣٩.

أبو الحديد، فاطمة بنت علي؛ حمدي، شيماء بنت أحمد؛ والخالدي، جميلة بنت محمد بن حمود. (٢٠٢٣). واقع التشبيك بين المنظمات غير الربحية ودوره في مواجهة مشكلات

الأسر الفقيرة: دراسة ميدانية مطبقة في المنطقة الشرقية. مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية، المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية، ٣(٢)، ١٦١ - ١٩٨.

حمداوي، عمر؛ وعجاس، سهام. (٢٠١٥). التحولات الاجتماعية للمدينة الصحراوية وتمظهراتها في الانتماء والهوية الثقافية. أشغال الملتقى الدولي: تحولات المدينة الصحراوية - تقاطع مقاربات حول التحول الاجتماعي والممارسات الحضرية، ٣-٤ مارس ٢٠١٥، ٢٧٣ - ٢٨٦.

الدويش، آلاء؛ والمزيد، عثمان. (٢٠٢٠). تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية: كيفية الاستفادة من التجارب العالمية. مجلة دراسات، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، ع (٥٩)، ١ - ٤٧.

الريبيعي، فضل عبد الله. (٢٠٢٠). التغير الاجتماعي: مقدمة في المفهوم والنظرية. بيت الحكمة: بغداد.

سلطان، غادة سيد أحمد. (٢٠٢٣). إسهامات الجمعيات الأهلية في تنمية الوعي المجتمعي بالتغيرات المناخية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١٥(٢)، ١٣١ - ١٧٨.

الشعبي، خالد منصور؛ الخطيب، ياسر عبد الحميد؛ وكوثر، عصام حسن. (٢٠١٦). تقييم دور الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المتبرعين

والمستفيدين: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، ٣٠(٢)، ٤٤-١.

العتيبي، غلباء بنت فيصل بن حدجان. (٢٠٢٢). واقع مشاركة القطاع غير الربحي في تمويل التعليم العام بالملكة العربية السعودية. دراسات تربوية ونفسية، ٣٧(١١٩)، ٢٥٩-٣٥٦.

غربي، محمد؛ وقلواز، إبراهيم. (٢٠١٩). النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية. مجلة التمكين الاجتماعي، ٣(١)، ١٦٢-١٨٥.

لغرس، سوهيلة. (٢٠٢٣). مقاصد الشريعة وعلاقتها بمداخل التغير الاجتماعي. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ١١(١)، ٧١-٨١.

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (٢٠٢١). تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين): حالة الجمعيات الأهلية. المملكة العربية السعودية.

المنيزل، عبد الله؛ والعتوم، عدنان. (٢٠١٩). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية. دار المسيرة للنشر.

بو النعناع، محمد. (٢٠٢٠). سوسيولوجيا التغير الاجتماعي: رؤية نظرية تحليلية. كتاب ندوة سوسيولوجيا التغير الاجتماعي - مساءلات في الدين والهوية والقيم، فاس: جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس - كلية الآداب والعلوم الإنسانية ظهر المهرارز، ٢١-٣٢.

الهرميل، نها ممدوح مصطفى. (٢٠٢٠). آليات الجمعيات الأهلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ٢(١)، ٢٦٩-٣٠٣.

وشنان، حكيمة. (٢٠١٧). النظرية العلمية وعلاقتها بالبحث العلمي: البحث الاجتماعي نموذجاً. مجلة آفاق للعلوم- جامعة الجلفة، ع (٧)، ٢٦٦ - ٢٧٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Eagle, L., Dahl, S., Hill, S., Bird, S., Spotswood, F., & Tapp, A. (2013). Social marketing. Pearson.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.

Mohamed, Hamza Ahmed. (2018). Non-profit Organizations in Saudi Arabia: Reforming to Achieve the Kingdom Vision-2030 Goals. Research on Humanities and Social Sciences, 18(8), 38- 44.

Prayogi, Arditya. (2023). Social Change in Conflict Theory: A Descriptive. Prayogi., ARRUS Journal of Social Sciences and Humaniti

عنوان الورقة:

دور الكيانات غير الربحية في توجيه التحول
الاجتماعي من خلال تمكين القيم لدى
العاملين لديها

مقدمها:

الدكتور سعد بن إبراهيم الخلف

تتناول هذه الورقة دور الكيانات الأهلية في توجيه التحول الاجتماعي، من خلال تمكين القيم لدى العاملين فيها والمستفيدين من خدماتها، وتستند إلى فكرة العلاقة التبادلية، حيث يكون هناك تفاعل ديناميكي بين التحول الاجتماعي والكيانات الأهلية؛ أي أن الكيانات هذه ليست مستجيبة للتغيرات الاجتماعية فحسب، ولكنها قادرة على أخذ زمام المبادرة، وهو ما يتيح لها تلبية الاحتياجات الجديدة والتحديات المتغيرة، وكذلك أداء دور فعال في تحقيق الأهداف الكبرى مثل: رؤية السعودية ٢٠٣٠.

المنهجية: استندت الورقة إلى المنهج التحليلي لدراسة وتحليل المحتوى، وعلى ضوء ذلك، قدمت رؤية شمولية في تعزيز القيم بشكل يجمع بين المحافظة على القيم الأصلية للمجتمع، وبين المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة، مستندة في ذلك إلى "منهجية الرواد لبناء القيم"، القائمة على خمس ركائز رئيسية؛ هي: التكوين: إعداد أدلة إجرائية؛ لتشكيل منظومة القيم أو تطويرها، ثم التأطير، ونعني به؛ تطوير إطار مفاهيمي لكل قيمة، وأدوات لدعم التغيير الثقافي، ثم القياس؛ بتوفير أدوات التشخيص؛ لتحديد خط الأساس ونضج القيم، ثم التطبيق، من خلال بناء آليات لتطبيق القيم على القادة والعاملين، مستندة في ذلك إلى وفرة من الأدوات التقليدية والمعاصرة، ثم الاستدامة؛ بضمان استدامة القيم من خلال أدوات التحسين المستمر.

أما العمليات التي تساعد على تطبيق هذه الركائز في الكيانات، وعند المستفيدين من خدماتها، فهي: تهيئة البيئة: من خلال تطوير سياسات وإجراءات؛ لتوفير بيئة داعمة لتمكين القيم، ومشاركة المعرفة القيمة، من خلال أدوات لزيادة

الوعي والدافعية الذاتية لتمكين القيم، ومن خلال التعلم، ودمج القيم في مناهج وبرامج تعليمية لفهم القيم، وكذلك من خلال التدريب، وبناء حزم تدريبية تفاعلية؛ لتطبيق القيم عملياً بين العاملين، وبناء القيادات القادرة على توفير النمذجة والإلهام؛ وأنشطة وتوجيه شخصي؛ لتأهيل القيادات، ويرافق العملية التطبيقية؛ حساب مؤشر نضج القيم، وبه يمكن تقييم نضج القيم قبل تطبيق عمليات التمكين وبعدها، ويتضمن المؤشر خمسة أبعاد، وهي: الوعي، والمعرفة، الممارسة، الدعم، الإلهام.

النتائج الرئيسية: توصلت الورقة إلى أن العلاقة بين القيم والمجتمع علاقة تفاعلية، وكلاهما يؤثر في الآخر، وأن التحول الاجتماعي يحتاج إلى ترشيد، وقيادة بتمكين القيم، من خلال تمكين القيم الأساسية عبر مشاريع ومبادرات مجتمعية.

أن هناك تحديات كبيرة ناتجة عن القيم الوافدة، بفعل التقنية والعالم الافتراضي إلى ضعف الروابط الأسرية، وتصاعد الفردانية، وضبابية الهوية الثقافية، وانحسار القيم المطلقة لصالح النسبية الأخلاقية، وهناك آثار فردية شملت: ارتفاع القلق، النرجسية، الإفراط في الاستهلاك الترفيهي، تزايد العلاقات الافتراضية، والتركيز على التعلم الذاتي كبديل للتعليم التقليدي.

التوصيات: توصي الورقة بالتعامل مع القيم من منظور شمولي يتضمن عمليات التغيير الثقافي؛ وهي: تهيئة البيئة، ومشاركة المعرفة، والتعلم، والتدريب، والنمذجة والإلهام، وأن تنفذ عمليات قياس نضج القيم داخل الجهات الأهلية، وعند المستفيدين من خدماتها، مع نشر ثقافة التحول الاجتماعي المستند إلى القيم، مع ضرورة أهمية التوازن بين الحفاظ على القيم الأساسية والتكيف مع المتغيرات.

تتسم المجتمعات المعاصرة بتسارع وتيرة التغيرات الاجتماعية بفعل تأثيرات العولمة، والتقدم التقني، والاضطرابات الاقتصادية، وهو ما يثير تساؤلات جوهرية حول دور القيم في توجيه هذه التحولات، وما إذا كانت قادرة على الثبات والديمومة، أو التفكك، أو التشكل بما يتناسب مع هذه التحولات، وكيف يمكنها أن توجه بوصلة التحول الاجتماعي في خضم تدفق غير محدود من البيانات التي تنقل ثقافة المجتمعات الأخرى، وهل هي قادرة على الصمود أمام هذه التغيرات الجذرية؟

هذه التساؤلات تُظهر حاجة ملحة لصياغة الدور الذي تؤديه الكيانات الأهلية (غير الربحية) في توجيه التحول الاجتماعي، بدعم التغيير الإيجابي نحو التنمية المستدامة، والتماسك الاجتماعي، وتحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ في بناء مجتمع حيوي، قيمه راسخة، وكيف يمكن أن تسهم تلك الكيانات في تعزيز الاستقرار والتكامل الاجتماعي في ظل التحولات المتسارعة؟ وما الدور الذي يمكن أن تؤديه في دعم القيم الإيجابية التي تسهم في تحقيق التحولات الاجتماعية المستدامة؟ وما دور القيم نفسها في توجيه التحول الاجتماعي؟ هذه التساؤلات ستجيب عليها الورقة، بنوع من التفصيل.

القيم والحياة الاجتماعية:

يعيش الفرد تفاعلاً مع مجتمعه من خلال علاقاته الاجتماعية المتعددة، فالإنسان لا يستطيع العيش بمعزله، ويحتاج أن يتكلم مع الآخر، ويقتدي به، ويستفيد منه، ويكتسب منه قيماً تشكّل له فكراً أو اتجاهاً معيناً^(١). وقد شكّلت دراسة القيم موضوعاً رئيساً منذ نشوء فكر علم الاجتماع، فعلماءه يعدون دراستها في صميم النظام الاجتماعي، إذ إن لها سلطة في الحياة الاجتماعية؛ لأنها تحتوي عاملاً أخلاقياً للإقناع،

أي تحدّد ما هو مقبول أخلاقياً، وما هو غير جائز، فنظراً للمكانة المركزية التي تشغلها داخل النظام الاجتماعي، تعدّ من أهم مقوماته، حيث يحكم النظام القيمي توجهاته، وسلوكيات أفراد، ويضمن له شخصية تميزه عن غيره من المجتمعات، وتجعله قادراً على مواجهة التحديات والتغيرات، والتعامل معها في إطار يشكل هويته وثقافته، وتساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية والصناعية والاجتماعية، إذ أصبح توجيهها إحدى وسائل تحقيق هذه التنمية وعنصراً أساسياً من عناصر قوى الدفع التي تتطلبها هذه التنمية، كما تمثل منظومة القيم إحدى المكونات الأساسية والمدخلات التي تحكم سلوك الإنسان، وتشكل شخصيته، وتعمل على تحقيق التماسك والتكافل الاجتماعي.

علاقة القيم بالتحول الاجتماعي:

لمعرفة هذه العلاقة لا بد من تحديد المفاهيم ذات الصلة، حيث تُعرف القيم بأنها: مفهوم مجرد، يشير إلى ما يتبناه الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع، أو الأمة، من اعتقاد ذي طبيعة أخلاقية أو توجيهية، ويسعى المؤثرون إلى تمكينها عند الأفراد الذين هم تحت مسؤوليتهم^(١)، وعلى هذا؛ فهي توجه سلوك الأفراد والمجتمعات، وتشكل معياراً أساسياً للتمييز بين ما يُعد مقبولاً أو غير مقبول اجتماعياً وأخلاقياً، وتتنوع من القيم الشخصية التي تعكس معتقدات الفرد إلى القيم الأسرية والاجتماعية، التي تساهم في تشكيل هوية المجتمعات، وتؤدي دوراً محورياً في تحديد الأولويات والسلوكيات المجتمعية.

وأما المجتمع فيعرف بأنه مجموعة من الأفراد الذين يرتبطون ببعضهم من خلال شبكة من العلاقات الاجتماعية والثقافية، ويشمل عادةً قواعد وتقاليد تتناقل بين الأجيال، ولا يقتصر على مكان جغرافي واحد؛ بل يمتد ليشمل التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، ويعتمد نظامه على الأعراف والتقاليد بالدرجة الأولى، وليس له قائد متفق عليه في الغالب، ولا هدف محدد يسعى إليه، وقد تكون عدة مجتمعات منضوية تحت الوطن،

أو تكون أوطانا عدة منضوية تحته، مثل: المجتمع الخليجي، والعربي... إلخ، وتؤدي القيم دوراً مهماً في تماسكه واستقراره، فهو بيئة داعمة للقيم.

ويشير التأثير إلى القدرة على إحداث تغيير في السلوك، أو التوجهات، أو المعتقدات، وفي سياق التحول الاجتماعي- يمكن أن يتمثل التأثير في الأدوار التي تؤديها القيم في توجيه المجتمع؛ بتعزيز الابتكار في حل القضايا الاجتماعية، والاحتياجات ذات الصلة بتطلعات المجتمع، أو بالإسهام في الحفاظ على الاستقرار، وجعل القيم الاجتماعية قوة دافعة تؤثر في صنع القرارات، والتحولات المجتمعية (٢).

أما التحول فهو عملية الانتقال من حالة إلى أخرى، سواء كان التحول فردياً أو جماعياً، ويشمل التحول تغييرات في الهيكل الاجتماعي، والثقافي، أو الاقتصادي لمجتمع ما، ويمكن أن يكون تدريجياً أو مفاجئاً، ويتأثر بالقيم والأفكار السائدة في المجتمع.

وبكل حال فإن القيم تؤدي دوراً أساسياً في توجيه هذا التحول، وتحفيز التغيير (٣). وأما القيم المجتمعية فهي التي يتبناها مجموعة من الناس صغرت مثل: جماعة الأصدقاء، أو كبرت مثل: مجتمع عرقي أو بين ذلك، وتدعو أفرادها إلى تبنيها بوصفها معتقدات يؤمنون بها ويطبقونها، ويدافعون عنها، وتعبّر عن معايير مشروعة ومقبولة داخل المجتمع، مثل: الاحترام، والتعاون. وتعد إطاراً مرجعياً مشتركاً يعزز من التماسك الاجتماعي (١). وأما التحول الاجتماعي فهو عملية تحدث تغييراً كبيراً في الهيكل الاجتماعي، ويرتبط

بتغييرات في الممارسات الاجتماعية والسلوكيات، ويعكس عادةً تأثير التطور الاقتصادي، أو الثقافى على المجتمع، والقيم محرك أساس في تحديد اتجاهه، وسرعته(٢).

كيف تُشكل القيم المجتمع:

القيم تعمل بوصفها معايير تُوجه سلوك الأفراد والجماعات داخل المجتمع، حيث تحدد ما يعبه المجتمع مقبولا، أو غير مقبول، وتسهم في بناء الهوية الجماعية للمجتمع من خلال توجيه الأفراد نحو أهداف مشتركة، مثل: الاحترام، والمسؤولية، والعلاقات، وهو ما يسهم في الحفاظ على تماسك المجتمع واستقراره، وعلى المستوى الثقافى تؤدي القيم دوراً مهماً في الحفاظ على العادات والتقاليد المعتبرة عرفاً وإبرازها، فيتعزز الشعور بالانتماء والتواصل بين الأجيال، وتعد ركيزة في عملية التغيير الاجتماعي؛ فهي فاعلة ومنفعلة، توجه السلوك، وتقود التغيير، وفي الوقت نفسه تتأثر بالتغيير فتتمو، أو تضعف(٣).

المجتمع يُؤثر على القيم:

المجتمع هو البيئة التي تتطور فيها القيم، وتؤثر وتتأثر بفعل العوامل الاقتصادية، والسياسية، والدينية، وفي العصر الحديث أدت التحولات الاجتماعية الكبرى، مثل: الثورة الصناعية في فرنسا، أو التغييرات السياسية، مثل: الحرب الأهلية الأمريكية، إلى إعادة تشكيل بعض القيم، أو تبني قيم جديدة تتماشى مع المتغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، فالمجتمع ليس كياناً ثابتاً؛ بل كيان متغير ومتطور باستمرار، وبعد توحيد المملكة العربية السعودية مرت بلادنا بعدد من التحولات الاجتماعية الكبرى التي أفرزت منظومات قيم متجددة، ورشدتها وكرستها القيم الواردة في أدبيات رؤية ٢٠٣٠، (٣) وعلى سبيل المثال: برزت قيمتا (الوحدة) و(الأمن) بشكل أكبر بعد تأسيس المملكة،

وضم أطرافها تحت راية واحدة، بعد عقود من التشرذم والاحتراب، بينما تراجعت قيم أخرى، أو أعيدت صياغتها لتواكب التحولات الحاصلة.

التأثير المتبادل:

القيم والمجتمع يؤثران على بعضهما بعضاً باستمرار، فعندما تتغير القيم نتيجة للتطورات داخل المجتمع، يمكن لهذا أن يؤدي إلى تحولات كبيرة في بنية المجتمع نفسه، وفي المقابل عندما تحدث تحولات اجتماعية، تنعكس على القيم، إما بتقويتها أو بإعادة تعريفها، يظهر هذا التأثير بوضوح خلال فترات التغيير الاجتماعي السريع؛ حيث تؤدي القيم دوراً قيادياً في توجيه الأفراد، والجماعات نحو ما يجب فعله، أو تفاديه، بينما تضغط الظروف الاجتماعية لتعديل أو إعادة تفسير تلك القيم.

القيم الوافدة:

غير أن التقدم التقني الهائل، الذي سهل التواصل مع أي شخص في الكوكب، عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي، أو نشر الثقافة والقيم الخاصة عبر ما توفره التكنولوجيا من منافذ لا حصر لها، وبأدوات يصعب حصرها، قد أحدث تغييراً في المنظومة القيمية، كأحد مظاهر الانفتاح غير المحدود والمسبوق، حيث إنه في ظل التغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المتسارعة، وذات الامتداد العالمي، ظهرت مجموعة من القيم الموجهة والسلوكيات والمظاهر الحديثة، التي تعكس تحولات عميقة في حياة الأفراد والمجتمعات بشكل عام، وكثير من تفاصيلها يعكس التوجه نحو الفردانية

والتكنولوجيا، بينما يرتبط الآخر بظواهر اقتصادية أو ثقافية عالمية، ومن ذلك ما يلي^(١):

(١) الابتعاد عن الالتزام (Detachment from Commitment)، حيث يميل الأفراد إلى تجنب الالتزامات طويلة الأمد، سواء كانت أسرية أو اجتماعية، أو مهنية؛ لصالح خيارات مرنة، وغير ملزمة، وقد أدى ذلك إلى ضعف العلاقات التي كان من المفترض أن يحكمها الاستقرار والاستمرار، وتزايد العقود المؤقتة، وتراجع الالتزام بقيم الأسرة التقليدية.

(٢) النسبية الأخلاقية (Moral Relativism): حيث يسوق من خلال المنابر الإعلامية، وبشتى الوسائل أن القيم بصفة عامة، والأخلاقية خاصة أنها نسبية، وتعتمد على السياق الثقافي أو الشخصي، بدلاً من وجود معايير مطلقة للصواب والخطأ، وهذا الأمر أدى إلى زيادة التسامح مع الاختلافات الثقافية، لكنه أدى إلى تراجع المعايير الأخلاقية المشتركة، بل وأصابها عند بعضهم بالسيولة، وأفقدتها الكثير من جانب التوجيه والإلزام.

(٣) السعي وراء السعادة الآنية (Pursuit of Instant Gratification): حيث ساد الميل إلى البحث عن إشباع فوري للرغبات، والاحتياجات، بل البحث واللهات وراء الكماليات، والتحسينات، بدلاً من الاستثمار في تحقيق أهداف طويلة الأمد، وهذا أدى إلى تراجع قيم الصبر والانضباط الذاتي، وأسهم في زيادة الاستهلاك المفرط والديون الشخصية.

(٤) تضخم الذات (Self-Exaltation): إذ شكل التركيز المفرط على الإنجازات الشخصية، قائمة أولويات الفرد، وأثمر بعض المظاهر التي يحاول فيها أن يؤكد

تفوقه الفردي، على المؤسسي والمجتمعي، وأثر ذلك في تعزيز المنافسة الفردية، وزيادة الشعور بالانتماء للمجتمع، وضعف التعاون المجتمعي.

(٥) الشفافية المفرطة (Extreme Transparency): وقد شكلت هذه التغيرات الحديثة، توجهاً غريباً في الحياة، حيث نزع الناس نحو مشاركة جميع تفاصيل الحياة الشخصية والمهنية، وشرها على وسائل التواصل الاجتماعي، أو في بيئات العمل، في تجسيد غير مسبوق؛ لانعدام الخصوصية، وزيادة الضغط المجتمعي؛ للحفاظ على صورة مثالية، وإظهار التفوق على الآخر.

(٦) الفردانية المفرطة (Excessive Individualism): ومن المظاهر ذات الصلة بما سبق بيانه، انتشار ظاهرة التركيز على تحقيق الذات، واستقلالية الفرد على حساب الانتماء الجماعي، مما أثمر ضعفاً في الروابط الاجتماعية، وزاد من الانعزال المجتمعي.

(٧) التكيف السريع (Rapid Adaptability): وهذا المظهر يتعلق بعامل التغيرات المستمرة في التكنولوجيا والبيئة المهنية، حيث أدى إلى نمو قدرة الأفراد على التكيف بسرعة في مواجهة التغيرات، مع شعور متزايد بعدم الاستقرار على المستوى المهني والاجتماعي، كما أن التوجه في تكريس المرونة، وقدرة الفرد على التعامل مع الضغوطات والتحديات، وهو في جانب أسهم في تحسين الصحة النفسية، ولكن مع توقعات مرتفعة بأن يكون الجميع غير قادرين على التحمل.

(٨) الاستهلاك الترفيهي (Recreational Consumerism): حيث ظهر توجه جديد في استهلاك السلع والخدمات؛ كوسيلة للترفيه والمتعة، بدلاً من تلبية

الاحتياجات الأساسية، والوفاء بالمتطلبات الضرورية، مما أثمر في ارتفاع الاستهلاك الظاهري والإفراط في استهلاك الموارد.

(٩) الارتباط الافتراضي (Virtual Connectivity): حيث الاعتماد الأبرز في تكوين العلاقات، وإنشاء الروابط والصداقات، على ما توفره الأدوات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي؛ كوسيلة أساسية للتواصل، وقد أثر هذا بشكل حاد في ضعف العلاقات الواقعية، وزيادة الإدمان الرقمي، وهذا المظهر بحد ذاته أثمر ظاهرة الهروب الرقمي (Digital Escapism)، وتعني أننا قد نستخدم العالم الرقمي كوسيلة للهروب من الضغوطات الواقعية، مما عزز من العزلة الاجتماعية المتزايدة، وأحدث زيادة في الاعتماد على التكنولوجيا.

(١٠) الاعتماد على الخوارزميات (Algorithmic Dependence)، حيث ظهرت الثقة المفرطة في توصيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات، وتقليص الاستقلالية في التفكير، ومحاولة زيادة التحكم الخفي في السلوكيات، والهندسة الاجتماعية، من خلال خوارزميات التواصل الاجتماعي.

(١١) الثقافة المتسرفة (Fast Culture): حيث تفضل الأجيال الحديثة الأنشطة والمعلومات السريعة والاستهلاك اللحظي للمحتوى، مما أدى إلى انخفاض التركيز، والاهتمام بالمحتوى العميق، والتسطيح الثقافي (Cultural Flattening)، مما أدى إلى ذوبان الكثير من القيم الأصيلة، وظهور الممارسات

الثقافية الوافدة بفعل العولة، وهذا بدوره أدى إلى فقدان الخصوصية الثقافية، وزيادة الشعور بالاغتراب.

وعليه فإن هذه القيم الوافدة، أو بسلوكياتها الحديثة، أحدثت تحولات عميقة في حياة الأفراد والمجتمعات، وهي تتأرجح بين الإيجابي والسلبي، ويشكل بعضها تحديات للأواصر الاجتماعية والقيم الأصيلة، وتفكيكها، وفهم أبعادها يتطلب دراسة مستمرة لآثارها على الهويات الفردية والجماعية.

وعند التأمل فيما سيق، وتحليلها ودراستها يتضح وجود سمات للقيم الموجهة والسلوكيات والمظاهر الوافدة / الحديثة، يمكن ملاحظة بعضها على سبيل المثال^(١):

(١) التغير المستمر في العادات والممارسات الاجتماعية، بما يتماشى مع تأثيرات العولة والتكنولوجيا، وذوبان الحدود الواضحة بين الثقافات والهويات، حيث تصبح الهويات أكثر تشابكاً وسيولة، وفقدان الطابع الفريد للثقافات المحلية؛ لصالح ثقافة استهلاكية عالمية، حيث إن سهولة التواصل بين الثقافات أثمر في بعض جوانبه تحديات جديدة منها مخاطر التوترات بسبب فقدان الأصالة الثقافية.

(٢) تفضيل العلاقات المؤقتة وغير الملزمة، وتعزيز الفردانية، وضعف الروابط الاجتماعية ذات الجذور الثقافية، والمستندة إلى الفطرة والشريعة، مثل الزواج والعائلة، والتطوع والإحسان والبذل والعطاء، تراجع التضامن الجماعي لصالح تحقيق الذات، وبدلاً من مراعاة ذلك، ناهيك عن التضحية لصالح التزام طويل الأمد، وهناك سمة أخرى ذات صلة بهذه، وتظهر في التركيز على تعزيز الصورة الذاتية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، وتقدير الذات، الذي يعتمد على عدد "الإعجابات" أو المتابعين، وتساعد النزعة النرجسية، والضغط النفسي المتزايد؛ للحفاظ على صورة مثالية تُعرض للآخرين،

وكذلك بروز سمة التركيز على استقلالية الفرد، وقدرته على اتخاذ قراراته بمعزل عن الآخرين.

(٣) كما يلاحظ أن هناك تفضيل للمكافآت السريعة على تحقيق الأهداف بعيدة المدى، والميل إلى إشباع الرغبات اللحظية عبر التسوق، والطعام السريع، أو الاستهلاك الرقمي، زيادة الاستهلاك المفرط والديون الشخصية، خاصة في الشباب، وتراجع قيم الصبر والانضباط الذاتي، والاقتصاد وعدم الإسراف، ويلحق بها سمة القدرة على التغيير السريع؛ لمواكبة التقنيات والأسواق، وارتفاع الإنتاجية الفردية، ولكن مع زيادة القلق من المستقبل، والشعور المتزايد بعدم الاستقرار المهني والاجتماعي.

(٤) ومنها سمة انتقال الهويات والعلاقات إلى العالم الرقمي، والاعتماد على منصات افتراضية، التعليم، والعلاقات الاجتماعية، وزيادة العزلة عن الواقع المادي، وخلق هويات رقمية منفصلة عن الهوية الحقيقية، وقد أسهم في ذلك نشر كل جوانب الحياة الشخصية على الإنترنت، حتى في الأمور الحساسة، وبروز ظاهرة تآكل الخصوصية الشخصية، وازدياد النقد الاجتماعي، واستغلال البيانات الشخصية.

(٥) سمة البحث عن التجارب الترفيهية، وتغول ظاهرة الانخراط في البحث عن المتعة الآنية، مثل: السفر، والحفلات، أو الماركات العالمية، والتركيز على استهلاك اللحظات أكثر من السلع، وتراجع الاهتمام بالادخار أو التخطيط المالي طويل الأمد، وانتشار أنماط استهلاكية وثقافية موحدة عالمياً، وتقليد أنماط الحياة الغربية، والعوالة، واستخدام الألعاب، الأفلام، والعوالم الافتراضية؛ للهروب من الضغوطات الواقعية،

والاعتماد على الترفيه الرقمي كوسيلة للراحة، وتزايد العزلة الرقمية، وضعف القدرة على مواجهة التحديات الواقعية.

التغيير القيمي في الكيانات (١)

يشمل التغيير القيمي في المنظمات والكيانات البعد المؤسسي، والفردى، وقد طور كورت ليفين Kurt Lewin في أواخر عام ١٩٤٠ أنموذجاً مؤلفاً من ثلاث خطوات لتنفيذ التغيير في المنظمات معتمداً على تحليل مجال القوى، تقوم فكرتها على أن كل منظمة هي في حالة توازن تؤثر عليها قوى معيقة، إضافة إلى القوى الدافعة، ويتطلب نقل المنظمة من وضع، إلى وضع آخر؛ إضعاف إحدى القوتين ودعم الأخرى، ومن أجل تغيير الوضع القائم في المنظمة نحو الأحسن؛ ولكي يحدث التغيير المراد، فإنه يجب أن تُرجح القوى الدافعة، على القوى المقاومة المعيقة.

القوى الدافعة (Driving Forces): يمكن أن تأتي قوى التغيير من خارج المنظمة أو من داخلها، وقد تتجم القوى الخارجية للتغيير عن العوامل الاجتماعية والثقافية واللوائح الحكومية والتطورات الدولية، والتغيرات التكنولوجية.. وقد تأتي القوى الداخلية للتغيير من داخل المنظمة، ويمكن أن تشمل التغييرات في حصتها في السوق، وارتفاع تكاليف الإنتاج، وتغيير الأوضاع المالية، وتطوير منتجات جديدة....

القوى المقاومة المعيقة (Restraining Forces): وقد تنتج القوى المقاومة للتغيير من مصادر خارجية أو داخلية، ومن أمثلة الضغوط الخارجية الشائعة المعارضة للتغيير: الالتزامات التعاقدية مع الشركات الأخرى، والالتزامات تجاه العملاء، والمستثمرين .. ومن أمثلة القوى الداخلية المقاومة للتغيير: الموارد التنظيمية المحدودة، ثقافة المنظمة

علاقات الموظف العمل) التي قد تحد من قدرة الإدارة على التحويل، ويتميز هذا النموذج بعدة خصائص، ومن أهمها:

- يفيد في تحديد وتقييم قوة نسبية كل من القوى الدافعة والقوى المقاومة للتغيير.
- يعتبر وسيلة مفيدة لتصوير القوى البارزة في المنظمة.
- يسمح للإدارة لتقييم أفضل للاتجاه المستقبلي المحتمل؛ وذلك من أجل الإسراع في تنفيذ استراتيجيات جديدة.

ولهذا النموذج ثلاث خطوات(١):

الخطوة الأولى: رفع التجميد (Unfreezing)، الذي ينطوي على تفكيك الأمور التي تدعم السلوك السابق المراد تغييره أو تحافظ عليه، وفيها يكون التركيز على إعداد الأفراد أو المنظمات للتغيير؛ من خلال كسر الأنماط القائمة، وإعادة تقييم القيم والسلوكيات الحالية؛ بهدف إزالة مقاومة التغيير، وإيجاد الدافع لتبني قيم جديدة، حيث ينصب التركيز على تعزيز وعي الأفراد بالحاجة للتغيير من خلال توضيح المشاكل أو التحديات التي تواجه النظام القائم، والتشكيك في الوضع الحالي، وتحفيز التفكير النقدي حول القيم، أو الممارسات السائدة التي قد تكون عقبة أمام التطور، والعمل على تقليل مقاومة التغيير؛ من خلال بناء الثقة والتواصل المفتوح، وتقديم أدلة على أن القيم الحالية، قد تؤدي إلى نتائج سلبية، مثل ضعف الأداء أو تدهور العلاقات مع المستفيدين

من الخدمات أو المنتجات، واستعراض أفضل الممارسات والتجارب الناجحة، من خلال مناقشة حالات نجاح لأفراد أو مجموعات تبنوا قيماً جديدة وحققوا نتائج إيجابية.

الخطوة الثانية: توليد البدائل (Presents a new alternative)، وهذا يعني تقديم خيار واضح وجذاب لنمط جديد من السلوك، حيث تتركز الجهود على إدخال قيم، وسلوكيات جديدة، حيث ينتقل الأفراد أو المنظمات من المرحلة السابقة إلى اعتماد النموذج الجديد، وتقديم منظومة القيم الجديدة عن طريق التعلم والتجريب، وأنشطة تعليمية، تدريبية، أو ورش عمل، وتوفير المساعدة والتشجيع أثناء عملية التحول، والمساعدة تغيير القيم بشكل تدريجي لضمان تقبل الأفراد لها، وهنا قد تكون المنظمة بحاجة إلى تنفيذ برامج تدريبية، وتثقيفية، مهمتها إظهار كيفية تطبيق القيم الجديدة في الحياة اليومية أو في مكان العمل، مع التركيز على دور القيادات في توضيح القدوة والإلهام للآخرين كأمثلة حية تجسد القيم الجديدة، وتعزيز التحفيز من خلال تقديم مكافآت لمن يطبق القيم الجديدة.

الخطوة الثالثة إعادة التجميد (Freezing)، وفي هذه الخطوة الأخيرة يتم تعزيز السلوك الجديد في المنظمة بشكل رسمي أو غير رسمي، ويمكن أن يكون للقادة قدر كبير من التأثير من خلال استخدامهم للتعزيز الإيجابي، لتثبيت القيم الجديدة كجزء من النظام السلوكي للفرد أو المنظمة، والهدف هو ضمان استدامة التغيير ومنع العودة إلى السلوكيات والقيم القديمة، حيث إن المطلوب أن تصبح القيم الجديدة جزءاً من الثقافة التنظيمية أو نمط حياة الأفراد، وتطوير نظام داعم يشمل السياسات والإجراءات التي تعزز القيم الجديدة؛ لتعكس القيم الجديدة، مثل الشفافية أو الابتكار، والاحتفال بالإنجازات التي تتحقق نتيجة تبني القيم الجديدة لتعزيز شعور الانتماء، توفير مساحات

للحوار المستمر حول القيم وكيفية تطويرها، و مع تنفيذ عمليات التقييم المستمر، ومراقبة تطبيق القيم الجديدة وتصحيح المسار عند الضرورة.

خصائص التغيير الاجتماعي والقيمي:

يتصف التغيير الاجتماعي، والقيمي بعدد من الخصائص^(١)، منها:

(١) ارتباطه بحدوث تحول جديد: ومهما كان هذا الحدث الجديد، من ناحية النوع والميدان، والإيجابية والسلبية، فقد يكون جيداً، أو سيئاً، وقد يكون معرفياً أو أخلاقياً أو سياسياً أو اقتصادياً أو جمالياً أو بيئياً أو غير ذلك، فالمجتمع بطبيعته متغير، لا يسير على وتيرة واحدة، ولا بطريقة متشابهة على حسب ظروفه وثقافته الخاصة.

(٢) قوة الأثر: نتائج التحول الاجتماعي قوية الأثر؛ لأنها ليست محض رد فعل محكوم بالانفعال الآني؛ بل تتطور لتصبح جزءاً من هوية المجتمع، وخصائصه التي تسود جميع أفرادها، وتمارس عليهم قوة القسر الاجتماعي، شأن غيرها من العادات، والتقاليد، والأعراف.

(٣) التغيير الاجتماعي وصفي: أي أنه يعنى بوصف الواقع وما يطرأ عليه من تغير وتبدل بسبب عوامل معينة، وإذا تناول الأسباب فإنه لا يتعدى وصفها؛ ولذلك استعمل علماء الاجتماع اصطلاح التغيير الاجتماعي للتعبير عن ظاهرة التحول، والنمو والتكامل، والتكيف، والملاءمة، وهو ما دفعهم إلى استخدام التغيير الاجتماعي

على أنه لا يحتوي أحكاماً تقويمية لما هو أفضل، وما هو أسوأ، أو ما هو شر لكنه يقرر الواقع كما هو في المجتمع.

(٤) غير مسبق التخطيط: التغير الاجتماعي غير مخطط مسبقاً، وإنما تتحرك آلياته وفق الظروف والمعطيات التي تطرأ عليه، أو على أحد جوانبه أو عناصره، فدخل الهواتف الذكية غير كثيراً في البنية الاجتماعية، ومثل ذلك التغيرات الحديثة في وظائف الأسرة التي أتت بصورة مصاحبة عن ظواهر متعددة منها: خروج المرأة للعمل الوظيفي.

(٥) غير محدد الغاية، والهدف: التغير الاجتماعي أثناء حدوثه لا يعلن أهدافاً، أو غايات على نحو مسبق، وإنما تأخذ في التحدد رويداً رويداً مع صيرورة التغير في هضم الجديد والالتفاف عليه، لتغدو هذه الأهداف وقائع مجسدة، يعيشها المجتمع دون أن يعي حقيقة ما حدث، فكل ما يعنيه هو الممارسة الاجتماعية التي يتأقلم معها.

(٦) غير معروف النتائج: ومن خصائصه أنه غير معروف العواقب سلفاً، فحدوث حادث، أو دخول طارئ جديد على المجتمع غير كافٍ لمعرفة ما يمكن أن يصل إليه التغير الاجتماعي، أو القيمي في المدى القريب أو البعيد، ويمكن ملاحظة التغيرات، مع إمكانية التنبؤ ببعض العواقب، وتحديد انعكاساتها، إلا أن الأمر ليس على وجه الدقة، لوجود تعقيدات كثيرة، منها: السرعة في الحدوث،

والانتشار، وقوة الأثر التي تظهر على أنساق المجتمع، وفي ردود الفعل على ما هو مستجد وحصري.

(٧) الديمومة والنسبية: ومما يتسم به التغير الاجتماعي؛ الديمومة، وهي نسبية ومرتهنة بالمستجدات والمتغيرات التي تطرأ على المجتمع من جهة، وبالموجات التي أدت إلى التغير في مرحلة ما، فإذا فرضت الظروف على المجتمع تغييراً ما في البنية الاجتماعية تتسم أصلاً بالمرونة الكافية لهضم أي ضغط خارجي، أو داخلي، واستيعابه في إطار جملة من التغيرات الكافية لتتلاءم معه إلى أن ينتهي الظرف الضاغط.

النظريات المتعلقة بالقيم الاجتماعية

ولأن القيم تشكل ركيزة أساسية في فهم السلوك الإنساني والتفاعلات الاجتماعية، وتمثل المعتقدات والمعايير المشتركة التي توجه السلوك في المجتمع، فقد حاول عدد من الباحثين على مر الزمن تسير هذه القيم وتنظيمها من خلال مجموعة متنوعة من النظريات، ويمكن تلخيص ذلك في الجدول (١).

الجدول (١) ملخص النظريات التي تناولت القيم الاجتماعية

النظرية	الباحث	أهم ما تركّز عليه
قيم العمران	ابن خلدون	تركز على دور القيم في إصلاح الإنسان والمجتمع، وتحقيق الخير والرخاء في ظل الشريعة ووازع الدين، بعيداً عن الترف والفساد.
القيم الأساسية	شالوم شوارتز	تركز على القيم بوصفها عناصر أساسية تُوجه السلوك البشري، وتنص على وجود مجموعة من القيم الأساسية التي يتشارك فيها البشر عبر الثقافات.
التنشئة الاجتماعية	جورج هربرت ميد	تركز على أن القيم والعادات يتم نقلها وتعلمها من خلال التفاعل مع المجتمع والأسرة والمدرسة.

النظرية	الباحث	أهم ما تركز عليه
فلسفة القيم	ابن مسكويه	تركز على تكوين القيم وتأطيرها فلسفياً من خلال مزيج من الشريعة الإسلامية والحكمة اليونانية.
التبادل الاجتماعي	جورج هومانز	تركز على التفاعلات الاجتماعية من منظور التبادل؛ حيث يسعى الأفراد للحصول على مكافآت ويقللون من التكاليف في علاقاتهم.
الصراع الاجتماعي	ماكس فيبر، وماركس	تركز على الصراع بين الطبقات الاجتماعية، وخاصة الاقتصادية، وتفترض أن القيم والمصالح تختلف بناءً على الوضع الاجتماعي والاقتصادي.
البناء الاجتماعي	بيتر بيرغر ولوكمان	تركز على كيفية بناء الواقع الاجتماعي من خلال التفاعلات، والمعاني التي يعينها الأفراد للأحداث، والتجارب.
الهوية الاجتماعية	هنري تاجفيل وجون تيرنر	تركز على الطريقة التي يعرف بها الأفراد أنفسهم من خلال الانتماء إلى مجموعات اجتماعية، وكيفية تأثير هذا على سلوكهم وتفضيلاتهم.
التمايز القيمي	عبد الوهاب المسيري	تركز على العدالة الاجتماعية، والتضامن الإنساني، والمسؤولية الأخلاقية، والهوية الثقافية، الإنسانية، والاستقلال الفكري.

ما الآثار المترتبة على غياب القيم في الكيانات الأهلية؟

إن غياب القيم في المنظمات يؤدي إلى عدد من الآثار السلبية، ومن أبرزها:

١. عندما تفتقر المؤسسة إلى القيم المؤسسية، تضعف الثقة بين الموظفين والإدارة والمستفيد والشركاء، وقد يشعر الأفراد بأنهم غير مدعومين أو مقدرين، مما يؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية.

٢. غياب القيم المشتركة قد يؤدي إلى زيادة الخلافات والصراعات داخل المنظمة، بينما وجود القيم يساعد في تقليل النزاعات وتعزيز التفاهم والتعاون بين الأفراد.
٣. حيث إنها تساعد على بناء الولاء والانتماء للمؤسسة، وغيابها يشعر فرق العمل بأنهم أفراد منفصلين عن المؤسسة، فيرتفع معدل دوران الموظفين، ويصعب الاحتفاظ بالموظفين المهرة.
٤. انخفاض جودة الأداء؛ لأن القيم التنظيمية تساهم في تعزيز الالتزام بالجودة والمعايير الأخلاقية، وإذا كانت المنظمة تفتقر إليها، فقد يؤثر ذلك سلباً على جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.
٥. المؤسسة التي لا تعكس قيماً واضحة أو تتجاهل القيم الأخلاقية، قد تتعرض لتدهور سمعتها في السوق، فتراجع فرص نموها وتسعى وقدرتها على جذب عملاء جدد.
٦. فقدان التوجه والرؤية، حيث القيم تشكل جزءاً من توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها، وعدمها يعني أنها قد تكون بلا توجيه واضح، وهو ما يتسبب باتخاذ قرارات عشوائية وغير مستدامة.

كيف يمكن للتحول الاجتماعي إعادة نمو وضع الجهات غير الربحية، وترتيب أولوياتها في ترشيد التحول، وتعزيز ثقافة المجتمع وقيمه؟

التحول الاجتماعي هو عملية ديناميكية مستمرة، تتضمن تغيرات في القيم والمعايير الاجتماعية، والهياكل الاقتصادية والسياسية، وأنماط الحياة والعلاقات الاجتماعية، هذه التحولات تخلق تحديات وفرصاً جديدة للكيانات غير الربحية،

وتتطلب منها إعادة تموضع استراتيجي؛ لضمان استمراريتها وفعاليتها في تحقيق

أهدافها، في ترشيد التحول، وتعزيز ثقافة المجتمع وقيمه، وذلك في اتجاهين^(١) :
أولاً: تعزيز القيم لدى العاملين في القطاع غير الربحي:

يدفع التحول الاجتماعي المؤسسات الأهلية إلى إعادة تقييم برامجها ذات الصلة بثقافتها المؤسسية، وكيف تعززها لدى العاملين فيها؛ بتبني مبادرات جديدة تتماشى مع التحولات المجتمعية.

ثانياً: بناء البرامج والمبادرات الموجهة في تعزيز ثقافة المجتمع وقيمه:

تفرض التحولات الاجتماعية احتياجات جديدة في المجتمع، وتأثيرات غير مرغوبة في كثير من الأحيان، مثل التأثيرات الاجتماعية والثقافية السلبية، وانتشار المادية والاستهلاكية، وتأثير وسائل الإعلام وشبكات التواصل الاجتماعي، التي قد تنتشر سلوكيات تتعارض مع القيم الاجتماعية، وربما أضعفت تأثير المناهج التقليدية في تعزيز القيم الإيمانية، إذ إنها تبدو ضعيفة في منافسة الوسائل التواصلية والإعلامية التي تنتشر ما يزعزع القيم الاجتماعية. وعلى المؤسسات الأهلية تحليل الاتجاهات الاجتماعية، وفهم كيف تؤثر على الفئات التي تستهدفها بأذ شطنتها، ومن ثم إعادة ترتيب أولوياتها لتعكس هذه الاحتياجات الجديدة، وتبني استراتيجيات جديدة أكثر مرونة، وتطوير مبادرات تساهم في تعزيز قيم المجتمع، إذ إن الملاحظ عند تحليل المبادرات المهمة بالقيم، وكيفية عملها، ستظهر الفوارق بين النموذج الغربي والنموذج التطبيقي (يقصد به الطريقة المعمول بها في المبادرات والبرامج القيمية المعاصرة المستندة إلى التعاليم الإسلامية)، بغض النظر عن عدم الاتفاق مع محتوى القيم المنشورة من قبلهم^(٢) :

(١) Weber, L., & Jenson, M. (2007).

(٢) جمعية مكارم الأخلاق. (٢٠٢٠).

الجدول (٢) مقارنة بين النموذج الغربي والنموذج التطبيقي الذي يستند إلى التعاليم

الإسلامية

وجه المقارنة	النموذج الغربي	النموذج التطبيقي
الهدف العام للنموذج	يهدف إلى حياة الترف، وتحقيق متع الحياة من خلال الحرية.	يهدف إلى تحقيق النفع، ونشر الخير والسعادة في الدنيا والآخرة.
البناء	مبني على قواعد المصلحة الشخصية دافعاً للالتزام بمبادئه.	مبني على قاعدة الإيمان، ومنفعة الفرد، وإشاعة الخير في المجتمع.
أولوياته القيمية	تضع أولوياتها القيمية حسب: احتياجات سوق العمل، والضغط المجتمعية، والأحداث الناشئة.	تضع أولوياتها القيمية حسب: ترتيب الدوائر المتداخلة من الضروريات والحاجيات والتحسينات، وسلم الفرائض والواجبات والمباحات، وإطار مقاصد الشريعة الخمسة؛ (حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال).
ما تحتاج إليه للتطبيق	يحتاج إلى يقظة رقابية، ونظم متوارثة تطبق على جميع المستويات لترسيخ آثارها.	يحتاج إلى أفكار حديثة، وتطبيقات تطويرية، ووسائل وآليات تكاملية، ودعم مؤسسي، ورقابة ذاتية.
مميزاته	قادر على التطوير المستمر، وإيجاد قدرات محترفة للنموذج، ووسائل قياس دقيقة.	ليس لديه المقدرة على ذلك، كما أن قدرته على التطوير ما زالت محدودة.
صفاته	يراعي الفروق الفردية والاجتماعية والإدارية، وتتنوع الرسائل القيمية.	ما زال في بداية تجربته الاحترافية، يقدم برامجه دون توظيف، أو استهداف للفئات.
المتحكم فيه	يتحكم فيه رؤوس الأموال وأدوات الإعلام، وصناع القرار واللوبيات الحزبية، والتنظيمات الحكومية وغير الحكومية.	يتحكم فيه العلماء والتربويون، بشروط ثلاثة: علمهم الشرعي، وإدراكهم للواقع، ونزاهتهم من الهوى والمؤثرات.

وجه المقارنة	النموذج الغربي	النموذج التطبيقي
استراتيجيته في المقاومة	يقاوم القوى المعارضة له من خلال: الأدوات القانونية، والقوى الإعلامية، والسلطة الفوقية.	يقاوم القوى المعارضة له من خلال: مبدأ التدافع والنصيحة، وتعلم النقد الذاتي، وتربية الأبناء على أساليب الثبات على المبادئ.
نقاط قوته	بارع في استخدام الوسائل والتقسيمات، وقادر على قوة العرض، وإظهار الشمول.	ينتفع بقوة الوسائل في النموذج الغربي، ويحاول أن ينمي وسائله الخاصة النابعة من ثقافته.
أكبر تحدياته	يعاني من التناقض، وعدم الولاء الكافي للنموذج، والتمحور حول الذات.	لم يقدم حتى الآن نموذجاً قيمياً متكاملًا، لعدم وجود دعم كاف له.
التوريث	قادر على التوريث من خلال مؤسسات.	قادر على التوريث من خلال مبادرات وكتابات.
الأصول العلمية	أصوله العلمية حديثة إلى حد ما، ومصادره تم استخلاص معظم ما ذكر بها.	أصوله العلمية قديمة إلى حد ما، ومصادره ما زالت بكرة في استخلاص برامجها القيمة.
مصدر الثقة فيه	يكتسب الثقة من نجاحه في تطبيقاته بعدة دول ومؤسسات أدت إلى أسلوب حياة مليء بالحيوية، والإثارة، والغنى.	يكتسب الثقة من نجاحات تاريخية، وقدسية مصادره، وكذلك الثقة في منهجه، ومراجعته التي أدت إلى نجاحات على المستوى الشخصي، والمستوى التطبيقي.

منهجية مقترحة لإعادة نمو وضع الجهات غير الربحية، وترتيب أولوياتها في ترشيد التحول، وتعزيز ثقافة المجتمع وقيمه

على ضوء ما سبق بيانه، فإن من المهم ح سب وجهة نظرنا، أن يكون دور الكيانات غير الربحية في مجال ترشيد التحول الاجتماعي، وتعزيز ثقافة المجتمع وقيمه، مستنداً إلى منهجية متوائمة مع الثقافة المحلية، مع التنويع في أدواتها وأساليبها، بالاستفادة من النماذج الأخرى.

منهجية الرواد لتمكين القيم

ونعرض فيما يأتي منهجية الرواد لتمكين القيم، على أذنها نموذجٌ مقترحٌ لتلك الحلول، وقد بُنيت بعد سبر وتحليل المنهجيات المهتمة بتمكين القيم وتعزيزها عالمياً، وجربت وطبقت وأثبتت فعاليتها في عدد من البيئات الحاضنة للأفراد في القطاعات الثلاث؛ العام والخاص وغير الربحي، وتستند إلى خمس ركائز أساسية، ولكل منها عمليات علمية تهدف إلى تطوير أدلة، أطر مفاهيمية، مقاييس، مؤشرات، وأدوات لتمكين القيم على مستوى الأفراد والمؤسسة، وهو ما يضمن استدامة تطبيق القيم في جميع جوانب العمل: ركائز المنهجية:

تعتمد هذه المنهجية على خمس ركائز رئيسية:

١. التكوين: إعداد أدلة إجرائية؛ لتشكل أو تطوير منظومة القيم ومواءمتها مع أهداف المؤسسة.
 ٢. التأطير: تطوير إطار مفاهيمي لكل قيمة، وأدوات لدعم التغيير الثقافي.
 ٣. القياس: توفير أدوات القياس والتشخيص؛ لتحديد خط الأساس ونضج القيم.
 ٤. التطبيق: بناء آليات وأدلة؛ لتطبيق القيم على القادة والعاملين.
 ٥. الاستدامة: توفير أدوات للتحسين المستمر وضمان استدامة القيم.
- والشكل التالي يوضح ركائز المنهجية، وعمليات التغيير الثقافي فيها .



منهجية الرواد لتمكين القيم (AVEM™)

مبادئ وإعداد أدوات تمكينية لتأسيس مؤسسة داعمة في تحقيق الاستراتيجيات وتحقيق أهدافها من الاستمرار

عمليات التغيير الثقافي لمنظومات القيم

المنهجية

تتمثل المنهجية في توجيه وتخصيص تأهيل القادة والمؤثرين لتحقيق رؤيتهم.

01

التدريب

يتم تدريب القادة والمؤثرين على مهارات تطبيقية في مجالات القيم.

02

التعلم

يتم تعلم القادة والمؤثرين من خلال التجارب والتحديات التي تواجههم.

03

المشاركة المجتمعية

يتم مشاركة القادة والمؤثرين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقيم.

04

تهيئة البيئة

يتم تهيئة البيئة الداعمة للقيم من خلال توفير الموارد اللازمة.

05

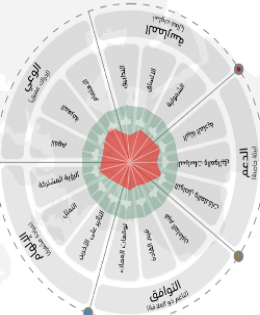
القيم

مفهوم مجرد يشير إلى ما ينبغي الفرد أو المجتمع أو المجتمع أو الوطن من معتقد ذي صفة أخلاقية أو توعوية، ويسعى المؤثرون إلى تمثيلها عند الأفراد الذي تحت مسؤوليتهم.

التمكين

عملية تشاورية بين الفرد والمؤسسة تهدف من خلال إعداد التغيير الثقافي وإدخالها المنهجية التي تتجاوز مائة ألاف في منهجية الرواد وتهدف عملية التمكين تلك إلى تحويل القيم من شعارات ملهمة إلى ممارسات وتطبيقات تساند الفرد والمؤسسة للوصول إلى رؤاهم وأهدافهم.

مؤشر قياس نخب القيم



المنهجية

خطوات عمل أعداءها وبمعداتها وتؤثر عليها المتخصصون في تمكين القيم وتمكين أدوات وإجراءات وخطط بطونها على المؤسسة بأكملها وتوابعها وإجراءاتها لتكون بيئة داعمة للقيم ودعامة لها، وتطويعها أيضاً تلك الأدوات والإجراءات والخطط على العاملين في المؤسسة لبناء ثقافة مؤسسية تستند إلى القيم وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورؤية المؤسسة وتعمل استدامتها.

نخب القيم

الوصول إلى درجة عالية ومتوالية في المحاور الخمسة لمعايير التمكين.

الاستدامة

استدامة البات التطبيق وتأكيد أثره وتحسين علاقته.

التطبيق

البدء بإعداد أدوات التمكين والتطبيق والتقييم على القادة والعاملين والبيئة المؤسسية.

القياس

مقابلة لقياس الفهم وما الفهم والتفهم وتحديد خط الأساس وقياس نخب القيم.

التأثير

إظهار مخرجات على كل قيمة من قيم المؤسسة وتأثيرها على العاملين ومصادر التأثير الثقافي.

التكوين

أوجه إدارية لتكون منظومة مؤسسية ذات أهداف واضحة ومؤسسية.

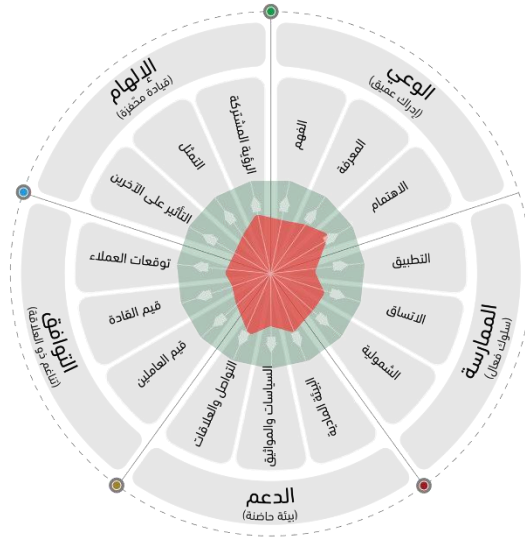
الأطر المرجعية

كتاب القيم المؤسسية
منهجية التمكين وأطر العمل

كتاب القيم
منهجية القيم ومنهجية البناء

يعد "مؤشر نضج القيم المؤسسية" Organizational Values Maturity Index (OVMITM) جزءاً أساسياً من "منهجية الرواد لتمكين القيم"، ويهدف إلى قياس مدى نضج القيم في المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو نشاطها، ويحلل المؤشر مستوى النضج الحالي والمستهدف لمنظومة القيم، سواء المعلنة أم الضمنية، وذلك بعد تطبيق عمليات تمكين القيم (تهيئة البيئة، ومشاركة المعرفة، والتعلم، والتدريب، والنمذجة). ويتماشى نضج القيم مع النضج المؤسسي ويعززها؛ إذ يتحقق نضج المؤسسة من خلال نضج العمليات والقيادة، وعندما تتمكن القيادة من توحيد جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة مع مراقبة تمكين القيم ونضجها؛ فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق النضج المؤسسي والقيمي معاً.

وما يميز مؤشر OVMITM هو قابليته للاستخدام في جميع المؤسسات، بغض النظر عن القطاع أو الحجم، وهو ما يساعد في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على القيم، كما يتيح هذا المؤشر للمؤسسة فهماً دقيقاً لوضعها الحالي، والخطوات المطلوبة للوصول إلى مستوى النضج المستهدف، ومعرفة مدى تأثير عمليات تمكين القيم. ونتيجة لذلك، يُحسن المؤشر الأداء المؤسسي، ويخلق ثقافة إيجابية، ويزيد من رضا الموظفين، ويحسن سمعة المؤسسة، والشكل التالي يوضح محاور مؤشر نضج القيم المؤسسية:



عمليات التغيير الثقافي

تتناول عمليات التغيير الثقافي منظومات القيم، وتحويل القيم المؤسسية إلى جزء من ثقافة المؤسسة عبر مجموعة من الإجراءات العملية، التي تشمل خمس عمليات رئيسة تهدف إلى تحقيق مخرجات واضحة، وهي:

1. تهيئة البيئة: تركز هذه العملية على وضع سياسات وإجراءات وأدوات تهدف إلى خلق بيئة داعمة تساعد الأفراد على اكتساب القيم من محيطهم.
2. مشاركة المعرفة: تتضمن استخدام أدوات متنوعة لرفع مستوى الوعي وتحفيز العاملين ذاتياً؛ لاكتساب القيم، والتمسك بها، وممارستها بشكل فعال.
3. التعلم: تقدم مناهج وبرامج تعليمية، إلى جانب مكتبة من الأدلة شطة والقراءات؛ لتمكين العاملين من فهم القيم وتطبيقها في حياتهم المهنية.
4. التدريب: تركز هذه العملية على تقديم برامج تفاعلية تجمع بين التدريب العملي والتدريب عن بعد، لتطوير السلوكيات والمهارات المرتبطة بتطبيق القيم.

٥. النمذجة والإلهام: تشمل أذ شطة تفاعلية وتوجيهاً شخ صياً لتأهيل القيادات والمؤثرين؛ ليكونوا قدوة ملهمة تعزز من تمكين القيم بين العاملين. وينتج من هذه العمليات الخمس؛ مجموعة كبيرة من الأدوات والبرامج التي سيتم مناقشتها في هذه الورقة عند تناول توجيه التحول الاجتماعي وترشيده من خلال تمكين القيم.

توجيه التحول الاجتماعي وترشيده من خلال تمكين القيم

بناء على ما سبق، من بيان تأثير المجتمع على القيم، وتأثيرها عليه، وأن المؤسسات الأهلية يمكن لها أن تسهم بشكل فعال في توجيه التحول الاجتماعي وترشيده، وبعد استعراض نموذجين في التعامل مع القيم الاجتماعية، فإن الورقة تقترح نموذج عمل بناء، يتضمن خطوات منهجية مجربة تستند إلى منهجية "الرواد لتمكين القيم"، وفق عمليات التغيير الخمسة، وهي: ^(٣) تهيئة البيئة، ومشاركة المعرفة، والتعلم، والتدريب، والنمذجة والإلهام ^(٤)، كما يلي:

العملية الأولى: تهيئة البيئة

ويقصد بالبيئة هنا، البيئة المؤسسية داخل المؤسسات الأهلية، والهدف من تهيئة البيئة؛ توفير العوامل التي تساعد الفرد على الوعي بالقيم المستهدفة، بالتمكين، والتعزيز، وتوليد الدوافع للالتزام بها، ومساعدته على تطبيق السلوك الصحيح الذي تتطلبه هذه القيم، والتعاون في تقليل الجوانب التي تتعارض معها. وبهذا، لا يجد الفرد صعوبة في اكتساب القيم، والعمل بالسلوك المطلوب منه، ولا يشعر أن ذلك يشكل عبئاً إضافياً على المهام المطلوبة منه، والبيئة الداعمة هي مزيج من العناصر المادية والتقنية، والأنظمة

^(٣) الخلف، سعد بن إبراهيم. (٢٠٢٤).

(4) Cornforth, C., & Brown, W. A. (2013).

والإجراءات والثقافة والفهم المشترك والسياسات المنظمة، وممارسات قيادية، وأذشطة
تعاونية^(٥)، وتشمل:

(١) ما يتعلق بالتفاعلات الإذسانية والاجتماعية، و ضرورة الاندماج بين العاملين،
ومساعدتهم في تكوين علاقة وثيقة فيما بينهم والأعمال والمهام الوظيفية المطلوبة منهم.
(٢) العناية صر التنظيمية واللوائح والحوكمة والإجراءات، وأنماط القيادة والثقافة
المؤسسية التي يحملونها، والهياكل التنظيمية تعد جزءاً من البيئة ولها أثر حاسم في
كونها بيئة داعمة للقيم المؤسسية أو طاردة ومنفرة للكفاءات والقدرات وتحويل القيم
إلى مجرد شعارات ليس إلا. ويلحق بذلك كل ما يتعلق بالموارد البشرية من أجور وحوافز
مادية ومعنوية، وجزءات، و سياسات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والوصف
الوظيفي، وبرامج التأهيل، والتدريب المهني.

(٣) البيئة المادية، وتكون مهياً من ناحية سهولة التواصل بين فرق العمل، ومعدة بشكل
صحي وسليم، فيما يتعلق بالإضاءة والتهوية والنظافة والمساحة مواقع المكاتب والأجهزة
الإلكترونية، وسلامتها من الضوضاء؛ لتأثيرها على نفسية الفرد العامل فيها، والمتعامل
معها، ولأنها تسهم في خلق مناخ ملائم لراحته النفسية.

إذاً، البيئة الداعمة تتجاوز مجرد العناصر المادية؛ بل تهدف إلى جعل القيم روحاً تسري
في جميع جوانب المؤسسة، فيعيش الفرد هذه القيم منذ لحظة انضمامه الأولى، وحتى
تقاعد. وعندما تُبنى البيئة الداعمة بصورة سليمة، فإنها لا تدعم الفرد في اكتساب
منظومة القيم المؤسسية فحسب؛ بل تعمل أيضاً معياراً للتمييز بين السلوك المقبول
والصحيح والسلوك غير المقبول وغير الصحيح، وتساعد هذه البيئة في عمليات تقييم
الأداء، وتعزيز السلوكيات الإيجابية، وتصحيح السلوكيات السلبية.

فكيف يمكننا خلق بيئة عمل آمنة، وداعمة؟

(5) Benjamin, L. M., Ebrahim, A., & Gugerty, M. K. (2023).

تقع مسؤولية خلق بيئة آمنة وداعمة على عاتق الجميع، من القادة إلى جميع الموظفين، من خلال إرساء العدالة والشفافية، والقيادة المستندة إلى القيم، التي تشجع على التواصل المفتوح، وتقدير الجهود واحترام الإنجاز، وتبني منظومة القيم المؤسسية للمنظمة، والعمل بروح الفريق، وتعزيز التعاون، والاحترام المتبادل، والالتزام بسياسات واضحة، وقابلة للتطبيق، والعمل وفقاً لقيم مدونة السلوك.

إن الاستثمار في خلق بيئة عمل آمنة ليس عبئاً؛ بل هو فرصة لتعزيز الإنتاجية، وتحسين الولاء، وجذب المواهب، وتحقيق الابتكار؛ فالموظفون الذين يشعرون بالأمان، والاطمئنان في بيئة عملهم، يكونون أكثر ميلاً للإبداع والإنتاجية، وهو ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

العملية الثانية: مشاركة المعرفة:

وهي مجموعة من العمليات الموجهة نحو المؤسسة والعاملين فيها، والمستفيدين من خدماتها، وتعمل على نشر المعرفة والوعي بالقيم، بكل القنوات والأساليب الممكنة، وتتوجه إلى العاملين في المؤسسات الأهلية، وللمستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، وتتفد في مسارين فرعيين:

الأول: التثقيف بأهمية القيم عموماً، وضرورة الاهتمام بها، وإبراز المنافع الكبيرة والعوائد الإيجابية لها.

الثاني: التثقيف المركز في منظومة قيمية خاصة، أو حول قيمة بعينها، وشرحها وإيضاح مكوناتها، ومخاطر عدم التمثيل بها، ومنافعها المتنوعة، وعوائدها الإيجابية على العاملين في المؤسسة، وقد تكون عمليات التثقيف موجهة نحو فئة محددة منهم، وقد تستهدف العاملين كافة، ويتحقق ذلك كله بإنتاج مجموعة من البرامج والأدوات التثقيفية والإعلامية والأنشطة والممارسات، ضمن إطار تثقيفي مركّز، يتناسب مع عدد من العوامل

الديمغرافية وما يتصل بها ، ويصاغ بأساليب إبداعية تتجاوز الطرق التقليدية التي تتوافق مع اهتمامات المستهدفين ، ويراعى فيها ما يلي:

الفهم: هل يفهم المستهدف القيمة من قبل ، وما مقدار الوعي الذي لديه حولها؟ هل هناك تفسيرات خاطئة؟

الصلة: هل سيد شعرا المستهدف أن المواد مناسبة له ، وتتسق مع نشاطه ومستواه العمري والتعليمي؟

استرعاء الانتباه: هل ستجذب المواد انتباه المستهدف؟ وكيف يمكن ضمان ذلك؟

سهولة التذكر: هل يستذكر المستهدف الرسالة القيمة بعد قراءتها مرات قليلة؟

المصداقية: هل يثق المستهدف في الرسالة/الجهة المرسله/المصدر؟

مدى القبول: هل سترتبط المواد والرسائل بقيمه الشخصية واهتماماته؟

القدرة على الاجتذاب: كيف يمكننا ضمان التقاط المستهدف للمنشور الإعلامي.

رد صد التغييرات في المعارف والمواقف والممارسات: كيف يمكنك الحصول على تغذية

راجعة ، من ناحيتين: الأولى: مدى تأثير الأداة ومحتوها في المستهدفين ، والثانية: مدى التفاعل

الإيجابي حولها؟

العملية الثالثة: التعلم:

عملية التعلم المقصودة هنا ، لا تعني عملية التعليم النظامي ، كأن يدرس الطلبة

مقررًا عن القيم المراد تمكينها ، بل تعني الاستعانة بعملية التعليم ، لتمكين القيم في

اتجاهين:

الاتجاه الأول: استثمار التعليم النظامي ، بدمج مفاهيم القيم مع المقررات الدراسية

بأنواعها ، وما يسمى بالتعليم المستند إلى القيم ، وهذا الاتجاه ليس ما نقصده عن

التعليم بوصفه عملية تغيير ثقافي في المؤسسات.

الاتجاه الثاني: استثمار عمليات التعليم وتقنياته في المؤسسات لندشر المعرفة وتعزيز الوعي بالقيم المؤسسية.

ويركز هذا الاتجاه على استخدام عمليات التعليم وتقنياته المتنوعة داخل المؤسسات لندشر المعرفة المتعلقة بالقيم المؤسسية وتعزيز الوعي بها بين الأفراد، إذ أنه قبل الشروع في أي عملية تغيير ثقافي، يجب أن يكون هناك فهم شامل للقيم المستهدفة، يشمل تعريفها الواضح وتأطيرها المعرفي، وتوضيح أبعادها المختلفة: (المعرفي، الوجداني، الاعتقادي، والسلوكي)، حيث إن الفهم العميق يضمن أن القيم تتحول من مجرد شعارات إلى ممارسات، وسلوكيات ملموسة في الحياة اليومية.

ويكمن هدف هذه العملية في مساعدة الأفراد على الانخراط في رحلة مستدامة من التعلم الذاتي، حيث يطورون - باستمرار - معارفهم ومهاراتهم، حسب ما تقتضيه مهامهم الوظيفية، ومنظومة القيم المؤسسية؛ ليصبحوا قادرين على تطبيقها بفعالية في مختلف جوانب عملهم وحياتهم، مستفيدين من وسائل التعلم مثل: مواكبة التقنية، والتدريب، والاستشارة، والبحث والتحليل، والقراءة، والمحاكاة، والتجريب.

العملية الرابعة: التدريب:

التدريب عملية شائعة عند الكثير من المؤسسات، بل قد لا ترى غيرها من أدوات تمكين القيم، رغم أنها أداة واحدة من عشرات الأدوات، وعليه فإننا نرى ألا تكون عمليات التغيير مقتصرة عليه؛ بل من الأفضل أن يعمل جنباً إلى جنب مع عمليات أخرى، مثل: مشاركة المعرفة، والتعلم الذاتي، وتهيئة البيئة الحاضنة، والمزاولة، وتوفير القدوات الملهمة، ومع أدوات أخرى أقل كلفة وأكثر استدامة.

ولضمان أن يكون للتدريب أثرٌ أكثر عمقاً في تمكين القيم، فمن المفيد النظر إليه على أنه مكونٌ من صنعتين مختلفتين، الأولى: إعداد المحتوى التدريبي، والثانية: تنفيذ التدريب، وبناء على ذلك لا بد أن تسند الصنعة الأولى، للمتخصصين في

بناء المحتوى، والثاذية لمحتري في عملية التدريب. ويختلف التدريب في بنائه، وأهدافه، ومحتواه حسب الفئة المستهدفة، ودورها، ومسؤوليتها في عملية بناء القيم وتمكينها، حتى ولو كانت منظومة القيم المراد تمكينها، وإكسابها لمؤسسة واحدة، فإن المحتوى التدريبي الموجه للقيادات، ورؤساء الفرق، وفي المستويات الإدارية، يختلف في أذ شطته ومحتواه وأمثلته عن المحتوى المقدم لأعضاء فرق العمل والمستويات غير الإشرافية، والتدريب على القيم وفق هذه المنهجية، ينطلق من عمق فهم القيمة المراد التدريب عليها؛ لتمكينها، ويتجه نحو تأسيسها لدى المتدرب لتمثلها، ويحولها إلى سلوك ومواقف إيجابية منتجة ومؤثرة في منظمات الأعمال، ومن الجدير ذكره هنا، أن التدريب في مجال القيم يأتي في إطار منظومي منهجي، ويتجه إلى ثلاث شرائح في بيئة العمل، رغم أن موضوعه سيكون واحداً، وإنما يختلف في تطبيقاته وأذ شطته، وهذه الشرائح هي:

(١): القيادات ورؤساء الفرق:

غالباً ما يُنظر إلى القادة ورؤساء الفرق على أنهم قدوة للموظفين الآخرين، وتتبع قيمهم وسلوكياتهم على ثقافة المؤسسة وأدائها، ويؤدون دوراً حاسماً في تشكيلها وصيانتها، بما في ذلك تعزيزها وترسيخها في سلوكيات الموظفين، وقراراتهم، كما أنها تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر في مسار المؤسسة، إضافة إلى أنه في حال وجود حاجة للتغيير قد تشمل منظومة القيم والثقافة المؤسسية، فإن القادة يشكلون رافعة مهمة في إدارة التغيير هذه، وعليه فإن التدريب يقدم للقادة ورؤساء الفرق على مستويين، الأول: محتوى تدريبي عن القيم المستهدفة؛ لأنهم مطالبون باكتساب منظومة القيم المؤسسية، والمستوى الثاني: تقدم لهم أنشطة إضافية لأنهم المؤثرون المسؤولون في بيئة العمل، الذين يتوجب عليهم تمثل القيم بوضوح صفهم قدوات، ونماذج يحتذى بها، في تشجيع الدعوة إلى تطبيقها، والاحتكام لها، ودعم الأنشطة التي تعززها داخل المؤسسة.

(٢): منسوبو المؤسسة:

تتوجه عملية التدريب للمندوبين باعتبارهم المحرك لأذ شطة المؤسسية؛ بهدف المساهمة في بناء هوية مشتركة، وثقافة تنظيمية متماسكة؛ فيتعزيز الانتماء للمؤسسة، ويحسن الأداء، ويوجه سلوكهم ضمن المنظومة، وتوجيه تصرفاتهم واتخاذ القرارات بما يتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها، وزيادة ارتباطهم بها يحفزهم على العمل بجدية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية، ويدعمهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وتحقيق الاستدامة^(٦).

(٣): سفراء القيم:

وهم المؤثرون في المؤسسة وخارجها نحو المستفيدين، ويحددون اختبار اكتشاف المؤثرين، أو من يبدي رغبة ليكون سفيراً للقيم، ولديه الإمكانيات، والقدرات اللازمة لهذا الدور، سواء كانوا من القيادات، أو بقية المندوبين، وهذه الفئة غالباً ستتولى تنفيذ عمليات التغيير في المؤسسات الكبيرة ذات الامتداد الجغرافي، أو العدد الواسع، أو ستتولى مسؤولية استدامة النجاح، وتعزيز النتائج، ومراقبة الأثر الإيجابي.

العملية الخامسة: النمذجة والإلهام

القيادة بالقدوة، والنموذج الملهم أحد أسس التنبؤ بمستقبل المؤسسة، فهي الجانب الحيوي المحرك لمهام المؤسسة ومواردها البشرية والمادية لتحقيق أهدافها قصيرة والطويلة المدى، ويظهر تأثيرها بوضوح في الثقافة السائدة، حيث تتأثر القيم بها سلباً أو إيجاباً، وكلما تبنت القيادة القدوة والنماذج الملهمة منظومة القيم المعلنة، أثمر ذلك في زيادة معنويات الموظفين وتحفيزهم؛ حيث يساعد وجود النماذج الملهمة في المؤسسة على رفع الروح

(6) Scarce, D. (2020).

المعنوية من خلال تبنيهم لمنظومة القيم قولاً وفعلاً وممارسة، ويدصبح باقي الموظفين أكثر اقتناعاً بها، وتغدو بيئة العمل ممتعة وجاذبة للكفاءات، كما أن لها مساهمة كبيرة في تعزيز روح المنافسة العادلة والصحية في بيئة العمل: فالسلوك مُعدٍ، والنجاح كذلك.

وعندما يرى الفرد أن قيادته تتمتع بأداء متقن، وأسلوبها في القيادة متوافق مع القيم التي ترفعها وتدعو إليها، فإنه يثق بها وبقدراتها على القيادة وبناء مهاراته، كما يلهمهم ذلك محاولة المحاكاة على المستوى نفسه أو أعلى منه، فيتعزز وضع القيم ثقافة في المنظمة، ويتواصل بناء القدرات، واستكشاف فرص التحسين، والتطوير المستمر، وينخلق جو إيجابي، ويتعزز التواصل، والثقة والالتزام.

القادة والمؤثرون:

ونقصد في منهجية التمكين بمفهوم الإلهام والنمذجة، عمليات متخصصة لاحتواء أشخاص تميزوا ببعض الخصائص، والمناصب الإدارية، والصفات الحسنة، وتبنيهم لقيم المؤسسة وإظهار ذلك في سلوكياتهم بوضوح، وغالباً ما يوجد هؤلاء الملهمون في فئتين، الأولى: القيادات، والثانية: المؤثرون، من ذوي الذكاء العاطفي والاجتماعي، والقدرة على التأثير في الآخرين، مهما كانت مواقعهم في السلم الوظيفي.

ومما تجدر الإشارة إليه أنه من معايير وشروط الحصول على شهادة الجودة الأوروبية EFQM، وكذلك في الإطار العام لمبادئ الجودة، والتميز المؤسسة سي، الصادر عن جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، جاء مبدأ القيادة بالإلهام والقوة الحسنة، في مقدمة المبادئ المهمة، إذ يفترض الإطار أن يحدد صص قادة المنظمة شآت المتميزة، الكثير من الوقت والجهد من أجل التفكير والتخطيط لمستقبل المنشأة، وتحديد أفضل التغييرات المؤسسية والتنظيمية والتشغيلية اللازمة وأسرعها؛ لتحقيق الرؤية، والتوجهات الاستراتيجية التي وضعوها منذ شأنتهم، مع ضمان وجود الآليات المناسبة للمتابعة، والتنفيذ وتحديد المخاطر الاستراتيجية وبناء الخطط اللازمة لإدارتها، كما يدركون أهمية أن يكونوا قدوة حسنة

في الالتزام بالقيم المؤسسية، والنزاهة وأخلاقيات وسلوكيات العمل، ومصدر إلهام وتمكين وتحفيز وبحث للطاقة الإيجابية في العاملين بالمشأة، كما يحرص القادة المتميزون على بناء علاقات إيجابية، وتفاعلية مع كافة المعنيين بأعمالهم وصالح مشأتهم، وتوفير بيئة العمل المناسبة لنجاحها، وبناء قدراتها التنافسية في عالم يموج بالتغيرات، والتحول السريعة، مع الأخذ بالاعتبار ما يلزم ذلك من إدارة للتغيير، والتحول الاستراتيجي^(٧)، والقوة الحسنة تشير إلى الشخصية الإيجابية التي يسعى المحيطون بها لمتابعتها وتقليدها والاقتران بها في تصرفاتها وأفعالها وأقوالها، وتكون مثلاً يحتذى به بها وتؤثر في نفوس الآخرين، وتحفزهم على القيام بأمور إيجابية للوصول إلى أهدافهم، فهي تمثل القيم المؤسسية وتؤمن بقدراتها، دائمة التعلم، وداعمة للآخرين وتشاطرهم المعرفة، وتقودهم نحو تحقيق أهدافهم وإنجازاتهم، مبادرة ومشاركة في خدمة المجتمع، مؤثرة في سلوكها وأفعالها وتطابقهما قولاً وعملاً، محفزة، وملهمة للآخرين بإراداتهم الطوعية؛ نتيجة لإيمانهم بها^(٨).

والسؤال كيف تبني قدرات القيادات القدوة والنماذج المهمة؟

كما أسلفنا فإن الإلهام له مصدران: القائد الإداري، والزميل المؤثر، وقد لا يكون المدير الإداري مهما علت رتبته الوظيفية قائداً ملهماً ونموذجاً يحتذى، إلا أنه يجب أن تشملته برامج التوجيه والتدريب ليكون ملهماً ونموذجاً، وليست شعور الدور الكبير المناط به، والمسؤولية العظيمة التي على عاتقه، وتحديد المديرين والقادة الإداريين لا يحتاج إلى عناء، فهم مهما تفاوت مراتبهم في السلم الوظيفي، ضمن قائمة من سي شملهم برامج التوجيه والتدريب، غير أن الفئة الثاوية من القادة غير المتوجين هم من يجب البحث عنهم؛ لأنهم المؤثرون الفاعلون في الثقافة المؤسسية، وقد تكون مستوياتهم الإدارية، أقل بكثير من

(٧) منشورات جائزة الملك عبدالعزيز للجودة. (٢٠٢٢م).

(٨) منشورات مكتب رئاسة مجلس الوزراء، وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل. (٢٠٢٠).

م مستوى المديرين، لكنهم نجوم ساطعة، ولهم ذ صائص جاذبة، ويتمتعون بحب زملائهم وثقتهم.

خطوات تنفيذ عمليات التغيير الثقافي

تنفذ عمليات التغيير السابقة من خلال الخطوات التالية:

أولاً: تحليل الوضع القيمي الراهن

• دراسة ميدانية لتحديد القيم الحالية من خلال:

• استبيانات

• مقابلات

• تحليل الاحتياجات

• ترجمة الاحتياجات إلى قيم.

• مقارنة القيم المستهدفة بالقيم الحالية لتحديد الفجوات.

ثانياً: تحديد القيم المستهدفة

• عقد ورش عمل مع أصحاب المصلحة لتحديد القيم ذات الأولوية

• موازنة القيم مع الأهداف الوطنية (قيم رؤية ٢٠٣٠)

• حصر قائمة القيم المستهدفة

ثالثاً: تصميم البرامج والمبادرات

• برامج تعليمية

• مبادرات مجتمعية للتوعية

• شراكات استراتيجية

رابعاً: بناء القدرات

• تدريب القيادات المجتمعية (سفراء القيم).

- استخدام الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي لنشر الوعي العام حول القيم المستهدفة.

خامسا: المتابعة والتقييم

- مؤشرات أداء القيم: تحديد معايير لقياس التحول القيمي.
- مراجعات دورية: تقييم مدى تأثير البرامج والمبادرات وتصحيح المسار إذا لزم الأمر.
- قصص نجاح: مشاركة قصص نجاح الأفراد أو المؤسسات لتشجيع تبني القيم.

سادسا: دمج القيم في السياسات العامة

- تشريعات داعمة: إصدار قوانين تعزز القيم (مثل: قوانين محاربة الفساد لتعزيز النزاهة).
- إدماج القيم في الخطط الوطنية: مثل: إلزام المؤسسات بتقديم تقارير عن الالتزام بالقيم الاجتماعية.

سابعا: استدامة التغيير

- ثقافة التعلم المستمر: ترسيخ القيم من خلال التعليم المستمر.
- إشراك الأجيال الجديدة: إشراك الشباب في المبادرات لضمان استدامة التحول.
- الاحتفاء بالقيم: تنظيم احتفالات وجوائز للقيم المتميزة في المجتمع.

النتائج

على ضوء ما سبق يمكن تلخيص أهم النتائج بما يلي:

١. العلاقة بين القيم والمجتمع علاقة تفاعلية، وكلاهما يؤثر في الآخر.
٢. التحول الاجتماعي يحتاج إلى ترشيد، وقيادة من خلال تمكين القيم.
٣. يمكن للجهات الأهلية أن تـ ضطلع بدور كبير في تمكين القيم، وتوجيه التحول الاجتماعي المستند إلى القيم من خلال المشاريع والمبادرات القيمية.

٤. إن القيم الوافدة عبر التقنية والعالم الافتراضي، أدت إلى تحولات اجتماعية منها:
- ضعف الروابط الأسرية والمجتمعية، لصالح الفردانية المتزايدة والعلاقات المؤقتة.
 - تراجع الالتزام بالقيم الجماعية، مقابل قيم مرنة تتكيف مع السياقات الشخصية.
 - فقدان الخصوصية الثقافية؛ نتيجة العولمة، والتسطيح الثقافي؛ لصالح ثقافة استهلاكية عالمية.
 - ظهور هوية ثقافية هجينة تعكس التأثير المتبادل بين الثقافات المحلية والعالمية.
 - حدوث ضبابية في الهوية الفردية؛ بسبب تضارب القيم بين الفردانية المفرطة والانتماء الجماعي.
 - انحسار القيم المطلقة لصالح النسبية الأخلاقية، التي قد تؤدي إلى تآكل المعايير المشتركة.
 - تزايد الحاجة إلى تعليم مهارات التكيف السريع والمرونة النفسية للتعامل مع بيئات العمل المتغيرة.
٥. كما أدت تحولات على المستوى الفردي، إلى ظهور بعض الآثار، ومنها:
- ارتفاع معدلات القلق، والضغط النفسي؛ نتيجة السعي الدائم للتميز الشخصي، والتكيف مع التغيرات السريعة.
 - بروز النرجسية، وانخفاض الشعور بالرضا؛ نتيجة تضخم الذات، والسعي وراء الإشباع اللحظي.
 - تصاعد الاستهلاك الترفيهي، والإفراط في الاستهلاك؛ كوسيلة لتحقيق الذات، وإبراز المكانة.
 - انتشار النزعة الاستهلاكية المدفوعة بالخوارزميات.

- تزايد الاعتماد على العلاقات الافتراضية وتراجع التواصل الواقعي.
- تضاؤل الخصوصية بسبب الشفافية المفرطة ومشاركة تفاصيل الحياة على الإنترنت.
- التركيز على التعلم الذاتي؛ كبديل للتعليم التقليدي نتيجة لمرونة القيم الحديثة.

التوصيات

١. تشجيع المفكرين ومراكز البحث العلمي على دراسة التحول الاجتماعي واقعاً وطموحاً، وآليات توجيه هذا التحول؛ لتحقيق التوازن بين متطلبات التغيير الاجتماعي المتسارع، وبين قيمنا الدينية والاجتماعية الراسخة؛ للمساهمة في بناء مجتمعنا، وتحقيق رؤية بلادنا الطموحة.
٢. التعامل مع القيم من منظور شمولي يتضمن عمليات التغيير الثقافي؛ وهي: تهئية البيئة، ومشاركة المعرفة، والتعلم والتدريب، والنمذجة، وشر ثقافة التحول الاجتماعي المستند إلى القيم.
٣. أن تعمل الكيانات الاجتماعية، في ترشيد التغيير؛ للبحث على التوازن بين الحفاظ على القيم الأصلية، وبين المتغيرات القادمة، حيث تشكل دعامة ثبات وسخ للمجتمع، وتعزيز هويته، وتديم الثقة بين مكوناته، وتزيد من تماسكه، وتحد من النزعة الفردانية المفرطة التي قد تؤدي إلى التفكك.
٤. كذلك أن تعمل هذه الكيانات على تعزيز التكيف إلى القدرة على مواجهة التغيرات السريعة في التكنولوجيا، والاقتصاد، والثقافة دون التنازل عن المبادئ الأخلاقية الأساسية، بتسيخ قيم المرونة والإبداع والابتكار والتوازن النفسي، مع المحافظة على القيم التي تشكل الهوية، ويمكن أن يكون ذلك من خلال إعادة تفسير القيم الأساسية؛ لتتاسب التحديات الحديثة، مثل تطوير بعض سلوكيات

قيمة "الأمانة" إلى سياق العمل الرقمي، من خلال تعزيز الأمن السيبراني والشفافية الرقمية، وكذلك بتعزيز الحوار بين الأجيال؛ لفهم القيم الرا سخة وتقديرها، مع استيعاب احتياجات الشباب الذين يتبنون قيماً جديدة، وتمكين الأفراد من تقييم القيم الجديدة بناءً على مدى اذ سجامها مع المبادئ الأخلاقية الأساسية، وتعزيز القيم الأخلاقية مثل: الاحترام، المسؤولية، والتعاون في المناهج الدرا سية، وفي الوقت نفسه إدخال مهارات القرن الحادي والعشرين مثل: التفكير الإبداعي، التكيف الرقمي، والتعلم الذاتي.

٥. تعزيز القيم الأساسية بطرق مبتكرة، وتنويع الأدوات، وخاصة الرقمية؛ للترويج للقيم الأساسية بطريقة تتناسب مع الجمهور الرقمي، تقديم القيم الأساسية ضمن سياقات حديثة، مثل دمج المسؤولية، مع قضايا الاستدامة، والاستهلاك الواعي، ومن خلال دمج المؤثرين الرقميين؛ لنقل الرسائل القيمية بطرق جاذبة للشباب، وتعزيز التعاون من خلال مفاهيم المسؤولية الرقمية، أو العمل الجماعي الافتراضي، وتوفير تدريبات وورش عمل لبناء المهارات المرنة، ومساحات الحوار التي توفرها منصات التواصل الاجتماعي، والتكيف مع التغيرات مثل الابتكار وحل المشكلات، واستثمار الشفافية؛ لمحاربة الفساد المالي والإداري، وتعزيز تمويل المبادرات وتوسيع التأثير، واستثمار الأنماط في إشراك المستفيدين مباشرة في صياغة البرامج؛ لضمان أن تعكس القيم الجديدة احتياجاتهم، وقدراتهم في استثمار التقنية والذكاء الاصطناعي.

٦. تنفيذ عمليات قياس أداء القيم داخل الجهات الأهلية، وعند المستفيدين من خدماتها، من خلال تصميم أدوات لقياس تأثير البرامج على القيم الاجتماعية، وتحليل السلوكيات على المنصات الاجتماعية، ورصد التحولات القيمية وتحديث

استراتيجيات الكيانات؛ بناءً عليها، ونشر تقارير دورية توضح مدى نجاح المبادرات في تحقيق القيم الجديدة، مما يبنى الثقة مع المجتمع.

٧. بناء قدرات العاملين من الموظفين والمتطوعين على فهم القيم الجديدة، وكيفية التعامل معها بفعالية، مثل التكيف الثقافي أو التواصل الرقمي، وإعداد قادة داخل الكيانات؛ ليكونوا سفراء للقيم في مجتمعاتهم، واستخدام أدوات معاصرة مثل: ورش العمل، والمسابقات، والبرامج التفاعلية، والمحاكاة، والمشاريع، والبرامج الحوارية، المعززة للتفاهم بين الأجيال، وحكاية القصص.

المراجع

١. الأغبري، عبد الرحمن عبد الله. (٢٠٢٢). الثوابت والمتغيرات في منظومة القيم الإسلامية للأمانة ومواجهة التحديات العالمية، مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث، ١٠ (٣)، ص: ٦٨-٩٣.
٢. بن حر شاش، نذير، وبوذراع، أحمد. (٢٠٢٣)، التغيير الاجتماعي وتأثيره على منظومة القيم الاجتماعية، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، العدد ٢، ٢٠٣٢، ١٤٤-١٦٠.
٣. بوزغلان، طاهر؛ وميلاط، نظرة. (٢٠٢٠). القيم الاجتماعية ودورها في تشكيل الخلفية الاجتماعية للفرد - دراسة تحليلية - مجلة مؤشر للدراسات الاقتصادية، ١ (٢)، ٧٣-٨٣.
٤. جمعية مكارم الأخلاق. (٢٠٢٠). تصميم البرامج والمبادرات في القيم، ضمن مناهج برنامج الخبير المحترف في القيم للتربويين. الرياض.
٥. الخالدي، رهن، والشقران، حنان. (٢٠٢٣). تضخم الأنا، وعلاقته بالشعور بالنقص لدى طلبة كلية الطب في جامعة اليرموك، المجلة الدولية للبحوث النفسية والتربوية، العدد ٢، فبراير، ٢٠٢٣، ص: (٧٧-٩٦). ص: (٧٨).
٦. الخلف، سعد بن إبراهيم. (٢٠٢٠). القيم، فلسفة الفهم، ومنهجية البناء، والعائد الاستثماري، الرياض: دار الرواد للنشر.
٧. الخلف، سعد بن إبراهيم. (٢٠٢٤). تمكين القيم المؤسسية، وإطار العمل، دار الرواد للنشر، الرياض.

٨. روزنبلات، روجر.(٢٠١١). ثقافة الاستهلاك، والحضارة والسعي وراء السعادة، المركز القومي للترجمة، ترجمة ليلى عبدالرازق، ص: (٤٧ و ٦٣).
٩. عبدالمولى، ع صام عبداللطيف.(٢٠١٥). نظرية القيادة النبوية التحويلية، دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسات القيادية في منظمات الأعمال العربية، بحث وعي للوصول إلى نظرية مجذرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
١٠. عزت، سيد أحمد.(٢٠١١). التغير والتغيير، المفاهيم والخصائص والآليات. مجلة جامعة دمشق، العدد ١، الصفحات ٦٠١-٦٣٤.
١١. عمر، أمنية أحمد سعد.(٢٠٢٢). القيم الاجتماعية وعلاقتها بتثنية الأطفال، مجلة كلية الآداب بقبلا، جامعة جنوب الوادي، العدد (٥٥) إبريل، ص: ٨١٦ - ٨٥٦.
١٢. كداي، عبد اللطيف.(٢٠١٥). التحولات الاجتماعية القيمية للشباب المغربي محاولة للرد والضم. مجلة علوم التربية، ٧، ٧٩-٩٩.
١٣. كنعان، عبد الفتاح علي.(٢٠١٥). الإعلام والتثنية الاجتماعية. عمان الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
١٤. منشورات جائزة الملك عبدالعزيز للجودة.(٢٠٢٢). النموذج الوطني للتميز المؤسسي. الرياض.
١٥. منشورات مكتب رئاسة مجلس الوزراء، وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل.(٢٠٢٠). دليل القدوة الحسنة للموظف الحكومي. دبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى.
١٦. يعقوب، علاء الدين.(٢٠٠٦). نقد التنشئة الأخلاق، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد ٩٤ / ٢٤ و ص، ص: (١٥٥ - ١٦٨).

17. Benjamin, L. M., Ebrahim, A., & Gugerty, M. K. (2023). Nonprofit Organizations and the Evaluation of Social Impact: A Research Program to Advance Theory and Practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1_suppl), 313S-352S.
18. Cornforth, C., & Brown, W. A. (Eds.). (2013). *Nonprofit governance: Innovative perspectives and approaches*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203108680>

-
19. Helms, M. M. (2006). Encyclopedia of management. 5 th ed. Farmington Hills, United States of America: Thomson Gale .Lewin, K. (1958).Group decision and Social Change, eds. Maccoby, E. E, Newcomb, T. M. and Hartley, E. L. Holt, Rinehart and Winston, New York, pp. 197–211.
 20. Hussain, S. T., Shen, L., Akram, T., Haider, M. J. H., & Hussain, S. H. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. Journal of Innovation & Knowledge, 3(4), 123–127.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.
 21. Pontes, M. (2023). Advocating for social change: How a human service nonprofit organization makes sense of its advocacy successes and failures. (Doctoral dissertation, University of San Diego).
<https://digital.sandiego.edu/dissertations/995>.
 22. Searce, D. (2020). Resilience at work: How nonprofits adapt to disruption. S. D. Bechtel, Jr. Foundation. <https://www.ncfp.org>.
 23. Teasdale, S. (2012). What's in a name? Making sense of social enterprise discourses. Public Policy and Administration, 27(2), 99–119.
<https://doi.org/10.1177/0952076711401466>.
 24. Weber, L., & Jenson, M. (2007). Creating high-impact nonprofits. Stanford Social Innovation Review.
https://ssir.org/articles/entry/creating_high_impact_nonprofits.

عنوان الورقة:

الأداء الاجتماعي ودوره في استدامة المنظمات

مقدمها:

الأستاذ عبدالله بن فرحان الفياض

الأستاذة سميرة بنت عدنان البار

مستخلص الدراسة

في ظل التصاعد المستمر لاحتياجات المجتمعات وتزايد تعقيدها. أصبحت الحاجة ملحة لتمكين القطاع غير الربحي وإمداده بالأدوات والموارد اللازمة ليتمكن من مواكبة التحولات الاجتماعية المعاصرة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الأداء الاجتماعي في تمكين المنظمات الأهلية غير الربحية لمواكبة التحولات الاجتماعية، مع تسليط الضوء على الممكنات والاستراتيجيات الفعالة لتعزيز كفاءة واستدامة الجهات الأهلية غير الربحية في ظل التحولات الاجتماعية. اعتمد الباحثان على المنهج الاستقرائي في إجراء التحليل، مع استخدام المقابلات المفتوحة كأداة رئيسية. وقد استنتج الباحثان عدداً من الاستنتاجات الرئيسية منها: فهم دور قياس الأداء الاجتماعي في مواكبة التحولات الاجتماعية على الاستدامة، بالإضافة إلى استكشاف التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية مثل: ضعف الابتكار، قلة الكفاءة المالية. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات فعالة تشمل الرقابة التنظيمية، الابتكار الاجتماعي، والاستدامة المالية، بالإضافة إلى تدريب وتمكين العاملين وإنشاء مكاتب خدمات مشتركة لتقديم الدعم بأقل تكلفة ممكنة وتحسين منهجية إدارة المعرفة ودراسة الاحتياجات المستقبلية لتطوير الأداء الاجتماعي. تكمن الأهمية العملية للدراسة أنها تمثل مرجعاً هاماً للمنظمات غير الربحية لتطوير إستراتيجياتها وتفعيل أدوات الأداء الاجتماعي كوسيلة لتحقيق الاستدامة المالية وتحسين أثرها المجتمعي في ضوء التحولات الاجتماعية المعاصرة.

الكلمات المفتاحية:

الأداء الاجتماعي، التحولات الاجتماعية، مقاييس الأداء الاجتماعي، المنظمات الأهلية، المنظمات غير الربحية.

الفصل الأول

المقدمة:

في خضم التحولات الاجتماعية السريعة والمتجددة التي تشهدها المجتمعات الحديثة، يبرز القطاع غير الربحي كقوة دافعة نحو تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، ويكتسب دوراً متزايد الأهمية في استكمال جهود القطاعين العام والخاص. هذا القطاع، بأبعاده الإنسانية والاجتماعية، يتسم بمرونة وارتباط وثيق باحتياجات المجتمع، ما يجعله مهيباً للتجاوب مع التطورات والتحديات الطارئة على نحو أسرع وأكثر تأثيراً، خاصة في ظل التصاعد المستمر لاحتياجات المجتمعات وتزايد تعقيدها.

في هذا السياق، أصبحت الحاجة ملحة لتمكين القطاع غير الربحي وإمداده بالأدوات والموارد اللازمة ليتمكن من مواكبة التحولات الاجتماعية المعاصرة وتلبية تطلعات الأفراد والمجتمعات بكفاءة عالية وابتكار متجدد. يتطلب هذا التمكين تطويراً شاملاً يركز على تعزيز الكفاءة في تقديم الخدمات، ورفع مستوى الابتكار، وضمان الاستدامة المالية، مما يجعل من القطاع غير الربحي عنصراً مؤثراً وقادراً على إحداث تغيير إيجابي ملموس ومستدام في المجتمع. وتعتبر الاستدامة الاجتماعية من المحاور الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة في المنظمات غير الربحية، حيث يرتبط الأداء الاجتماعي بتأثير هذه المنظمات على المجتمع وقدرتها على تلبية احتياجاته بطرق مستدامة وفعالة. يركز الأداء الاجتماعي على القيم الأخلاقية والمسؤولية المجتمعية، مما يعزز دور المنظمات في تحقيق التغيير الاجتماعي الإيجابي. وتناولت الدراسات السابقة كدراسة (Lee et al, ٢٠٢٠) الأداء الاجتماعي للمنظمات غير الربحية من خلال استخدام استبيانات لقياس تأثيرها على تحسين نوعية الحياة في المجتمعات المحلية. وخلصت إلى أن المنظمات التي تتمتع بأداء اجتماعي قوي تحقق مستوى أعلى من الثقة بين أصحاب

المصلحة، مما يعزز استدامتها. بينما درس (Martínez et al. ٢٠٢١) العلاقة بين الابتكار الاجتماعي والأداء الاجتماعي في المنظمات غير الربحية باستخدام تحليل دراسات الحالة. وأظهرت النتائج أن الابتكار الاجتماعي يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الاجتماعي، مما يؤدي إلى تحقيق الاستدامة على المدى الطويل. في حين استخدم (Kim & Lee ٢٠٢٢) تحليل الشبكات الاجتماعية كأداة لتقييم أداء المنظمات غير الربحية في بناء شراكات تعاونية مع المجتمع المحلي. وأكدت النتائج أن الأداء الاجتماعي القوي يرتبط بشكل إيجابي مع تحسين صورة المنظمة واستدامتها.

على الرغم من أهمية الأداء الاجتماعي في تحقيق الاستدامة، لم تركز الدراسات السابقة بشكل كافٍ على استخدام المقابلات المفتوحة كأداة لجمع خبرات وآراء خبراء المنظمات غير الربحية. هذه الفجوة تمثل تحدياً كبيراً، خاصة في السياق السعودي، حيث تعيش المملكة تحولات اجتماعية كبرى ضمن رؤية ٢٠٣٠، التي تسعى إلى تعزيز دور القطاع غير الربحي.

بناءً على هذه الفجوة، تقترح الدراسة تصميم نموذج مقترح متكامل لقياس الأداء الاجتماعي لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، معتمداً على المقابلات المفتوحة كأداة رئيسية لجمع البيانات من خبراء المجال. يهدف هذا النموذج إلى تعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التحولات الاجتماعية وتحقيق أهدافها التتموية بشكل مستدام.

مشكلة البحث:

تواجه الجهات غير الربحية تحديات متزايدة في قدرتها على الاستجابة للتحولات الاجتماعية السريعة، والتي تتسم بتغير احتياجات المجتمع وتوقعاته في ظل التطورات

الاقتصادية، التكنولوجية، والثقافية. وقد أظهرت الدراسات أن العديد من المنظمات غير الربحية تعاني من فجوة في الكفاءة التشغيلية والابتكار، مما يهدد استدامة تأثيرها الاجتماعي، على سبيل المثال: دراسة لمنظمة (McKinsey ٢٠٢٠) تشير إلى أن أكثر من ٦٠٪ من المنظمات غير الربحية عالمياً تجد صعوبة في الحفاظ على استدامتها المالية والتكيف مع احتياجات المستفيدين المتغيرة.

في السياق المحلي، يبرز تقرير صادر عن مؤسسة الملك خالد (٢٠٢١) أن التحديات المالية وضعف الكفاءة المؤسسية تحول دون تحقيق أهداف طويلة المدى، مما يستدعي تبني استراتيجيات مبتكرة مثل بناء شراكات مع القطاع الخاص، وتعزيز استخدام التكنولوجيا لتوسيع نطاق التأثير.

لذلك جاءت هذه الدراسة لاستكشاف إستراتيجية شاملة ومتكاملة تستند إلى ممارسات ناجحة مثل تعزيز الشفافية، بناء الشراكات، والاستفادة من التكنولوجيا لضمان استدامتها وتأثيرها من خلال تصميم نموذج عمل مقترح.

أسئلة البحث:

١. ما قدرة قياس الأداء الاجتماعي في تمكين المنظمات الأهلية غير الربحية لمواكبة التحولات الاجتماعية؟
٢. ما الممكنات العملية التي تجعل الجهات الأهلية غير الربحية قادرة على تعزيز كفاءتها وقدرتها على الابتكار واستدامة أهدافها في ظل التحولات الاجتماعية؟

أهداف الدراسة:

١. تسليط الضوء على قدرة قياس الأداء الاجتماعي في تمكين الجهات الأهلية غير الربحية لمواكبة التحولات الاجتماعية.
٢. استكشاف الممكّنات العملية التي تجعل الجهات الأهلية غير الربحية قادرة على تعزيز كفاءتها وقدرتها على الابتكار واستدامة أهدافها في ظل التحولات الاجتماعية.
٣. تقديم مقترح لنموذج شامل يمكّن الجهات غير الربحية من تحقيق تأثير اجتماعي مستدام؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور الحيوي للقطاع غير الربحي كعامل أساسي في تحقيق التنمية المستدامة والاستجابة للتحولات الاجتماعية السريعة. تهدف الدراسة إلى تقديم حلول مبتكرة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والابتكار والاستدامة المالية، مما يسهم في بناء منظومة قوية قادرة على تلبية احتياجات المجتمع المتزايدة. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة لتصميم نموذج عمل متكامل يمكّن الجهات غير الربحية من تحقيق تأثير اجتماعي ملموس ومستدام، بما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفعالية.

مصطلحات الدراسة:

- ١- التحولات الاجتماعية في المنظمات الأهلية غير الربحية: التغيرات التي تطرأ على المجتمع نتيجة عوامل اقتصادية، ثقافية، أو تكنولوجية، والتي تؤثر على احتياجات الأفراد وتوقعاتهم من الخدمات المقدمة.
- ٢- قياس الأداء الاجتماعي: قياس الأداء الاجتماعي في المنظمات الأهلية غير الربحية: قياس العمل المتميز الذي يلبي احتياجات المستفيدين ويتجاوز توقعاتهم من

خلال مراعاة الإنسان أولاً واحترام التنوع البشري ومراعاة الصحة والسلامة المهنية والصيانة الوقائية للحفاظ على أمن الإنسان واستدامة صحته الجسدية والبيئية والنفسية مما يساهم في القدرة على مواكبة التحولات الاجتماعية واستشراف مستقبل أفضل.

منهج الدراسة وأداتها:

● منهج الدراسة:

هو المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي الوثائقي هو أهم مناهج البحث العلمي والذي يستخدم في الغالب بهدف وصف وشرح ظاهرة معينة وعرضها بطريقة نقدية للحصول على النتائج أو تحديد الأسباب التي أدت لحدوثها.

● أداة الدراسة:

تعريف أداة الدراسة (المقابلة المفتوحة): وفقاً لـ **Gall et al** (٢٠٠٣)، تُعتبر المقابلات المفتوحة جزءاً من الأساليب البحثية النوعية المهمة نظراً لمرونتها وقدرتها على تقديم بيانات غنية تُظهر تجارب المشاركين من منظورهم الشخصي. كما تُسهم في تقليل التحيزات لدى الباحثين. من ناحية أخرى. هذه الأداة تُساعد في فهم الموضوع من منظور المستجيبين، حيث يتمكنون من مناقشة الأمور التي يرونها مهمة من دون تقييد إجاباتهم.

● إجراءات الدراسة:

يبدأ البحث بالملاحظات من خلال المقابلة المفتوحة وبناءً على الملاحظات، تم استخلاص الاستنتاج لتطوير إستراتيجيات فعالة تعزز الكفاءة، الابتكار، والاستدامة المالية لهذه الجهات لضمان قدرتها على تحقيق أهدافها الاجتماعية المستدامة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي:

في سياق التحولات الاجتماعية المتسارعة، تتزايد الحاجة لدور فعال للمؤسسات غير الربحية لتلبية الاحتياجات المجتمعية المتغيرة وضمان استدامة خدماتها. تمثل الاستجابة لهذه التحولات من خلال إستراتيجيات التمكين الآمنة التي تتكامل فيها الكفاءة التشغيلية، الابتكار، والاستدامة المالية، محوراً أساسياً لاستدامة الأثر الاجتماعي للمؤسسات غير الربحية. وقد سلطت العديد من الدراسات الضوء على أهمية هذه الأبعاد، لكنها غالباً ركزت على جانب معين دون ربطها بنموذج تمكيني شامل.

الدراسات السابقة:

دراسة (Salomaa & Juhola, 2020) **How to Assess Sustainability (Transformations)**

الهدف:

تحديد إطار عمل لتقييم التحولات المستدامة، مع التركيز على الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها لقياس مدى تحقيق أهداف الاستدامة.

المنهج:

منهج تحليلي يعتمد على مراجعة الأدبيات العلمية حول تقييم الاستدامة وتحليل دراسات الحالة.

الأداة:

تحليل الوثائق والأدبيات العلمية، وتطبيق نماذج تقييم الاستدامة المختلفة مثل مؤشرات الأداء والتقييم الكمي والنوعي.

العيينة:

دراسات حالة ومشاريع عالمية مختلفة تتعلق بتحويلات الاستدامة.

النتائج:

الدراسة أبرزت أهمية تبني نهج متعدد الأبعاد لتقييم التحويلات المستدامة، بما يشمل المؤشرات الاجتماعية، البيئية، والاقتصادية. كما شددت على أهمية تضمين الفاعلين المحليين في عمليات التقييم لضمان الفعالية والشفافية.

وكذلك دراسة (Wolff & Ehrström, 2020) "Social Sustainability
"and Transformation in Higher Educational Settings

الهدف:

استكشاف دور التعليم العالي في تعزيز الاستدامة الاجتماعية وكيفية إحداث التحول داخل مؤسسات التعليم العالي لتبني ممارسات أكثر استدامة.

المنهج:

منهج نوعي يعتمد على دراسة الحالة وتحليل البيانات المجمعة من مؤسسات التعليم العالي.

الأداة:

مقابلات معمقة وتحليل وثائق المؤسسات التعليمية.

العيينة:

مؤسسات تعليمية في أوروبا، مع التركيز على المبادرات والبرامج التي تدعم الاستدامة الاجتماعية.

النتائج:

الدراسة وجدت أن التعليم العالي يمكن أن يكون منصة رئيسية لتعزيز الاستدامة الاجتماعية من خلال تعديل المناهج، تشجيع البحث الموجه نحو الاستدامة، وتعزيز المشاركة المجتمعية. أشارت أيضاً إلى التحديات المتعلقة بالتنفيذ، مثل نقص الموارد والتمويل.

ودراسة (Temper et al., 2018) "A Perspective on Radical Transformations to Sustainability"

الهدف:

تقديم منظور جديد للتحويلات الجذرية نحو الاستدامة، مع التركيز على التحديات الاجتماعية والسياسية التي تواجه تحقيق أهداف الاستدامة.

المنهج:

دراسة تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات وتحليل الحركات الاجتماعية والبيئية.

الأداة:

تحليل الأدبيات ومراجعة الحركات الاحتجاجية والابتكارات السياسية المتعلقة بالاستدامة.

العينة:

مجتمعات محلية ومنظمات بيئية وحركات اجتماعية عالمية تدعو إلى التحول الجذري نحو الاستدامة.

النتائج:

الدراسة أبرزت أن التحويلات الجذرية تتطلب تغييرات هيكلية تشمل الأنظمة السياسية

والاقتصادية، وأكدت على أهمية دور الحركات الاجتماعية في الضغط نحو تغييرات مستدامة. كما شددت على ضرورة التحلي بالمرونة في تبني هذه التغييرات للتغلب على التحديات النظامية.

وكذلك دراسة: **Global Sustainable Development Report 2023: "Times of Crisis, Times of Change"**

- الهدف: تقديم أدوات وإستراتيجيات لتعزيز التحولات نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) بحلول عام ٢٠٣٠، مع التركيز على مجالات مثل: التغذية، التحول القطاعي، والتنمية الحضرية.
- المنهج: مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية والدروس المستخلصة من التحولات التاريخية نحو الاستدامة.
- الأداة: النماذج العملية والأطر المفاهيمية لتحفيز القيادة وبناء القدرات.
- العينة: أمثلة عالمية من مبادرات التنمية المستدامة ومجالات التطبيق.
- النتائج: ركز التقرير على ضرورة العمل المنسق عبر القطاعات والمستويات المحلية والوطنية لتسريع التغيير المستدام، وقدم أطراً لفهم التحولات بمرور الوقت وكيفية تنفيذها بنجاح.

الإطار المفاهيمي للدراسة:

مفهوم الأداء الاجتماعي:

- التعريف: الأداء الاجتماعي يشير إلى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاجتماعية من خلال قياس تأثيرها على المستفيدين والمجتمع، بما يتجاوز المؤشرات المالية التقليدية.

• الأبعاد:

○ قياس التأثير (Impact Assessment)

○ تحقيق الكفاءة (Efficiency)

○ تعزيز الشفافية والمساءلة (Transparency and Accountability)

التحولات الاجتماعية:

• التعريف: هي التغيرات السريعة التي تحدث في احتياجات المجتمع وتوقعاته نتيجة التطورات الاقتصادية، التكنولوجية، والثقافية.

• الأبعاد:

○ التغيير في الاحتياجات المجتمعية

○ التطورات التكنولوجية

○ التحولات الثقافية والاقتصادية

الممكنات العملية:

• التعريف: هي الأدوات والأساليب التي تمكن الجهات غير الربحية من تعزيز كفاءتها وقدرتها على الابتكار لتحقيق أهدافها الاجتماعية.

• الأبعاد:

○ الابتكار المؤسسي (Institutional Innovation)

○ بناء الشراكات (Partnership Building)

○ الاستفادة من التكنولوجيا (Leveraging Technology)

استدامة التأثير الاجتماعي:

- التعريف: قدرة المنظمات على الاستمرار في تحقيق أهدافها الاجتماعية بشكل مستدام مع مواجهة التحديات المستقبلية.
- الأبعاد:

○ الاستدامة المالية (Financial Sustainability)

○ التكيف مع التحولات المجتمعية (Adaptability to Social Changes)

نموذج العمل المقترح:

- التعريف: إطار شامل ومتكامل يدمج بين تعزيز الكفاءة، الاستفادة، والابتكار لتحقيق التأثير الاجتماعي المطلوب.
- الأبعاد:

○ تعزيز الشفافية (Enhancing Transparency)

○ تطوير القدرات المؤسسية (Capacity Building)

○ توسيع نطاق التأثير من خلال التكنولوجيا (Scaling Impact through Technology)

العلاقات بين المفاهيم في الإطار:

١. الأداء الاجتماعي كأداة رئيسية لتقييم قدرة الجهات غير الربحية على تحقيق أهدافها وتعزيز استدامة التأثير الاجتماعي.

٢. التحولات الاجتماعية تمثل البيئة الديناميكية التي تتطلب من الجهات غير الربحية تبني ممكنات عملية لزيادة كفاءتها وابتكارها.

٣. الممكنات العملية تساهم في بناء قدرات المنظمات لمواجهة التحولات الاجتماعية وتحقيق استدامة الأثر.

٤. النموذج المقترح يأتي كإطار شامل لتحسين الأداء الاجتماعي وتعزيز الاستدامة من خلال دمج الشفافية، التكنولوجيا، وبناء الشراكات.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة من خبراء المنظمات غير الربحية والتي تجاوزت خبرتهم العملية في القطاع غير الربحي ١٥ عاماً وعددهم ٧ (أنظر للملحق أ).

في هذا البحث، تم استخدام العينة العمدية بناءً على تونغكو (٢٠٠٧) الذي صرح أنه في العينة العمدية، يعتمد الأمر على حكم الباحث فيما يتعلق بتحديد من يمكنه تقديم أفضل المعلومات لتحقيق هدف الدراسة. في هذه الدراسة، تمكن الباحث من اختيار المشاركين الذين سيكونون قادرين على الإجابة على أسئلة البحث، وبالتالي تلبية أهداف هذه الدراسة. كانت إحدى طرق جمع البيانات في هذه الطريقة النوعية هي المقابلة المنظمة؛ كان المشاركون ذوو الصلة بالمقابلات هم الأفراد الذين تم تمثيلهم كوحدة للتحليل.

بروتوكول المقابلة المفتوحة:

تم إنشاء دليل المقابلة (الملحق ب) وتصميمه للمحاور كدليل إرشادي أثناء المقابلة. تمت مراجعة الأداة من قبل خبيرين في الأداء والتخطيط الاستراتيجي ثم تم التعديل المنظم وفقاً لملاحظاتهم. حتى إذا انحرفت الإجابة عن الموضوع، كان من السهل على المحاور أن يعود إلى المسار الصحيح. تم تطوير الجزء المنظم من المقابلة وفقاً لأغراض البحث التي كانت لتحديد ممارسات الجهات الأهلية غير الربحية لمواكبة التحولات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

تحليل البيانات:

في هذا البحث تمر البيانات التي تم جمعها من خلال التحليل الموضوعي وهو الأكثر ملاءمة في البحث النوعي في هذا الموضوع.

التحليل الموضوعي

التحليل الموضوعي هو أحد أكثر أشكال التحليل شيوعاً في البحث النوعي. التحليل الموضوعي هو تحليل يركز على تحديد وفحص وتسجيل أنماط المعنى (أو "الموضوعات") داخل البيانات. ومع ذلك، لا يوجد تعريف محدد للموضوع. بالنسبة لبعض أنصار التحليل الموضوعي، فإن الموضوعات هي أنماط من المعنى المشترك عبر عناصر البيانات، مدعومة بمفهوم مركزي، مهم لفهم ظاهرة، ومرتبطة بسؤال بحثي محدد.

تم تحليل البيانات النوعية من المقابلات المنظمة لهذا البحث باستخدام تقنية التحليل التي استخدمها مايلز وهوبرمان (١٩٩٤). تم تصميم هذه التقنية لتحليل البيانات النوعية من دراسة ميدانية، مثل: مذكرات المقابلة التي يجب ترتيبها بشكل هادف مع الحفاظ على العلاقات بين الأجزاء سليمة (مايلز وهوبرمان، ١٩٩٤). ثم يتم ترميز البيانات النوعية لتحديد أنماط دورية الموضوعات أو المواضيع أو المعلومات من البيانات الخام بناءً على إطار

البحث. يمكن أن يكون الرمز في سياق الدراسة النوعية عبارة عن كلمة أو عبارة قصيرة (سالدانا، ٢٠٠٩). يمكن أن تتراوح عمليات ترميز الدورة الأولى في الحجم من كلمة واحدة إلى جملة كاملة إلى صفحة كاملة من الاختبار إلى سلسلة من الصور المتحركة (ديفيد وسوتون، ٢٠٠٤). يتبع ذلك تجميع الموضوعات أو المواضيع أو المعلومات المتكررة من مجموعة المقابلات التي تم تحليلها ومذكرات المراقبة. بعد ذلك، في مرحلة تقليل البيانات، سيتم استبعاد المعلومات غير ذات الصلة أو الغامضة. وتلي هذه المرحلة بعد ذلك تصنيف المواضيع والموضوعات إلى مواضيع أو عناوين رئيسية قبل اختزال البيانات؛ وأخيراً، يتم إجراء استخلاص النتائج والتحقق منها. وُجد أن نهج التحليل الموضوعي يُطبّق بشكل مناسب مع أسئلة البحث هذه حيث ساعد هذا التحليل في تلخيص المعلومات المتعلقة بموضوع معين أو مجال بيانات وتم توجيهه جيداً إلى الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات في المقابلات شبه المنظمة.

الفصل الثالث (نتائج الدراسة)

الاستنتاجات:

بعد تحليل نتائج وتصريحات الخبراء، تبين أن لديهم رصيذاً معرفياً جيداً، أثبتوا من خلاله الممارسات العملية التي تمكن الجهات الأهلية غير الربحية لمواكبة التحولات الاجتماعية. ورغم ذلك، تباينت هذه الممارسات، إلا أنهم جميعاً اتفقوا على وجوب تطوير أدوات وإستراتيجيات فعالة تعزز الكفاءة، الابتكار، والاستدامة المالية لهذه الجهات لضمان قدرتها على تحقيق أهدافها الاجتماعية المستدامة وتضمنت هذه الممارسات استنتاجات وحقائق ونتائج تفصيلية.

أولاً: قدرة قياس الأداء الاجتماعي في تمكين الجهات الأهلية غير الربحية لمواكبة التحولات الاجتماعية:

تعريف الأداء الاجتماعي:

ذكر خ^١، أن الأداء الاجتماعي مثله مثل المسؤولية المجتمعية CSR وهما مصطلحان نبعا في مجال القطاع الخاص ترجمتها المسؤولية المجتمعية للشركات. وارتبط مصطلح المسؤولية الاجتماعية بالشركات في القطاع الخاص لكونها تقوم بأنشطة وعمليات من شأن بعض هذه الأنشطة إلحاق الضرر بالمجتمع أو بالبيئة وهذا الضرر يؤثر على السمعة. فجاءت المسؤولية المجتمعية لتكفر عن الأضرار الحتمية الناتجة عن أنشطتها من أبخرة وأدخنة وعوادم كربونية وزيوت إلخ. ثم ظهر مصطلح الأداء الاجتماعي كمصطلح ليقاس مدى التزام الجهات الأهلية غير الربحية نحو الأطراف المعنية والبيئة بعمومها، العاملين والمستفيدين وأصحاب المصلحة والمجتمع بأكمله ونحو البيئة أيضا المحيطة. فأصبحت هذه المنظمات تقيس أداؤها من خلال مدى مساهمتها الاجتماعية تجاه المجتمع وتجاه العاملين لديها وتجاه عموم الأطراف المعنية.

كما عرّف خ^٢، أن الأداء المستدام هو قدرة المشروع على الاستمرار بعد نفاذ تمويله الأول. وأن مقياس الأداء الاجتماعي هو أحد الأدوات الأساسية التي تحقق نتائج باهرة في تنمية وتطوير المجتمع بما يتواءم مع معايير الحوكمة.

وضبط خ^٣، في كتابه المتخصص في مقاييس الأداء للمنظمات غير الربحية الأداء الاجتماعي بمؤشرات عامة لمقياس الأداء الاجتماعي المتنوعة. حيث قسم المقاييس إلى أربعة أقسام بحسب المناظير في بطاقة الأداء المتوازن وهي مقاييس المستفيدين مقاييس المالية مقاييس العمليات مقاييس التعلم والنمو وأدرج تحت كل صنف من هذه الأصناف

مجموعة من المقاييس التي تتلاءم مع هذه وفقا للبيئة. فكلما كان القياس محكماً أسهم ذلك في تحسين الخدمات وجودتها واستدامتها بشكل أخص.

إن الاتفاق العالمي لأهداف الأمم المتحدة للتنمية والاستدامة والتي وضعت مؤشرات دقيقة لدعم المجتمعات وتحسين الأداء الاجتماعي لكل القطاعات الثلاثة: القطاع الربحي والقطاع الخيري والقطاع الحكومي أصبح حافزاً كبيراً جداً لتعزيز ودعم هذه القضية (الأداء الاجتماعي). ما حصل بعد ذلك أن الاستدامة تحولت إلى معايير في أكثر من جهة. على سبيل المثال: قياس الأثر وهذا اتجاه إداري جديد وهو ليس ببعيد عن قياس الأداء، ولكن أكثر عمقا ودقة وتخصصا لأن يخص المشاريع تحديدا وقيس أثرها الاجتماعي فلذلك يستخدم عادة لقياس وإدارة الأداء الاجتماعي وقياس الأثر الاجتماعي. بالإضافة إلى نموذج التميز الأوروبي جاء في ٢٠٢٠ والذي اقترح شروط وضوابط في أول صفحات النموذج يتحدث عن أن أي أداء أو عمل أو نشاط تقوم به المنظمة ربحية أو غير ربحية يفترض أن يكون مسجلا مع النظام البيئي المحيط بشكل عام سواء البيئة الجغرافية أو البيئي الإنساني. وفيه أن المنظمة هي الكيان به عدة جوانب منها الموارد البشرية والابتكار و التقنية ولكن في وسطها التركيز على إشراك الأطراف المعنية ما نسميه نحن القطاع غير الربحي أصحاب المصلحة أو الأطراف المعنية؛ لذلك أصبح تركيزنا كما هو في نموذج التميز أنه لابد أن تضع اعتباراً لكل نشاط وعمليات مصلحة الأطراف المعنية. نأتي أيضا للاستدامة وتقارير الاستدامة في الجوانب الثلاثة سواء الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية أو البيئية والمؤشرات التي وضعت فيها فهي تقيس أداءنا وكيف هذا الأداء يصب في مصلحة المجتمع وأبعد من ذلك كله مما يسهم في استدامة الموارد. ويعتقد أيضا أن مقياس الأداء الاجتماعي له علاقة باستدامة الموارد للأجيال ويعالج استدامة الموارد في أنواعها بشرية ومادية ومالية. هذا بالتأكيد إذا أردنا مواكبة التحول الاجتماعي ومواكبة مراحل التحول الاجتماعي علينا أن نهتم بتقوية أدائنا الاجتماعي

وتحسين عملياتنا التشغيلية إلى أفضل التي تصب في مصلحة المعنيين بهذا الأداء أو المتأثرين به خ^١.

في حين أن قياس الأداء الاجتماعي يساهم بشكل رئيسي في استدامة المنظمات غير الربحية من منظور إداري. فإنه أيضا يساهم من منظور اجتماعي المنظمات التي تقوم بأدوار اجتماعية وتقيس هذه النتائج في تحسين سمعة المنظمة وفي دعم المنظمة من خلال المنصات أو من خلال الجهات الراعية فهي تشير إلى ترابط قوي بين القيام بالأداء الاجتماعي وبين استدامة المنظمات غير الربحية خ^٣. من جهة أخرى ذكر كل من خ^٤؛ خ^١، أن مقياس الأداء الاجتماعي لا يكفي لوحده للتأثير على تمكين الجهات غير الربحية لمواكبة التحولات الاجتماعية.

ونتيجة لذلك فقد استخلص الباحثان تعريفاً لقياس الأداء الاجتماعي وهو: قياس العمل المتميز الذي يلبي احتياجات المستفيدين ويتجاوز توقعاتهم من خلال مراعاة الإنسان أولاً واحترام التنوع البشري ومراعاة الصحة والسلامة المهنية والصيانة الوقائية للحفاظ على أمن الإنسان واستدامة صحته الجسدية والبيئية والنفسية مما يساهم في القدرة على مواكبة التحولات الاجتماعية واستشراف مستقبل أفضل.

لتحليل التحديات والعوائق الحالية التي تواجه القطاع غير الربحي لمواكبة التحولات وتوضيح تأثير نقص الكفاءة والابتكار وضعف الاستدامة المالية على استمرارية الخدمات والتحديات المتعلقة بفهم احتياجات المجتمع المتغيرة فإن خ^٢، ذكر أن التحديات التي تواجه القطاع غير الربحي اجتمع بها التعدد والتسارع في آن واحد. وهذا ما نجده اليوم حقيقة، فلا تكاد بعض الكيانات تنتهي من مواءمتها أو مواءمة أعمالها مع تغير إلا ويظهر تغيير آخر. كما يعتقد أن السبب يعود إلى أن القطاع غير الربحي يمر بفترة إعادة هيكلة وتغير ضخم جدا ومستقبل مُمكن، وبالتالي سيبقى هذا التحدي

قائماً ثم يبدأ بالاستقرار نوعاً إلى وضع ويمكن التعاطي معها بشكل أفضل مما هو في الوضع الراهن.

ثانياً: الممكنات العملية التي تجعل المنظمة قادرة على المضي في استدامة أهدافها في ظل التحديات والتحويلات الاجتماعية:

تتطلب عوامل النجاح في هذه الكيانات عدة ممكنات وهي:

١. مواكبة هذه المتغيرات بالرشاقة وقدرة المنظمة داخليا على أن تتغير بسرعة. وقد عبر خ٢، عن ذلك بثلاث تعبيرات تعتبر عوامل نجاح حقيقية وهي: (الملاحقة، المواكبة والمسابقة). وأوضح أنه على الرغم من أن المنظمات غير الربحية لازالت في مرحلة الملاحقة وهي المرحلة التي تفسر على أنه يحصل التغيير ثم تصطدم الجمعية وتقوم بالتغيير. إلا أن العديد من الجمعيات اليوم تبني إستراتيجياتها على مفهوم المواكبة. ويجدر بالذكر أن ما نتطلع إليه في عصر التغيرات الاجتماعية السريعة هو مفهوم المسابقة حيث إنَّ المُمكن الرئيسي لها هو القدرة الداخلية العالية على استشراف المستقبل. مما يحتم على المنظمات تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية في الهيكل والعمليات والخطط. ونشر ثقافة هذا المفهوم لسد فجوة الترهل في القضايا المتعلقة باتخاذ القرار. فكلما كانت المنظمات أكثر رشاقة، كلما كانت أسرع في مواجهة. فيكون للمنظمات في العمل الخيري ممكنات داخلية على المستوى المعارف والمهارات في فريق العمل وعلى مستوى العمليات والهيكلية هو البناء الداخلي. ومع الرشاقة يمكنها التعاطي السريع مع المتغيرات بناء على استشراف حقيقي للمستقبل.

وبالرغم من أن استشراف المستقبل مكلف على الجهات الربحية فضلا عن غير الربحية إلا أن هناك جهات تقدم مثل هذه الخدمات وبالتعاون مع أصحاب المصلحة من المانحين

لبناء حلول عملية تساعد المنظمات على استشراف المستقبل في حدود قدراتها وبالحد الأدنى من الجودة.

٢. تأسيس وحدات بالكيانات لمكاتب الخدمات المشتركة والتي يمكن أن تقوم ببعض الأعمال التي لا تستطيع أن تقوم بها الجمعية مفردة لأنها مكلفة بشكل كبير جدا ويقوم بها متخصصون بتكلفة أقل على أن تتوزع على الجمعيات مثل قضية دراسة المتغيرات والتعاطي مع الغير. وقد وجد أن بعض المؤسسات المانحة بدأت تخطو هذه الخطوات وتتشئ مكاتب الخدمات المشتركة لبعض الجمعيات التي ترعاها مثل البرامج الشبابية لكن في الأمور ما زالت في بدايتها خ٢.

٣. تبني ثقافة العمل التنظيمي المبني على استراتيجية المواكبة يحسن من الأداء، فتحول العمل إلى ممارسة حقيقية متبناه يجعل المنظمة تصل لمرحلة التمكين وبالتالي القدرة على المواكبة.

٤. إدارة المعرفة والتي تعد ممكنا حقيقيا لاستدامة أداء المنظمة وواحدة من الحواجز الآمنة لأي تحول اجتماعي. إلا أن التحدي في عدم وجود منهجية واضحة لإدارة المعرفة وبالتالي تصبح مبادرات شخصية. على الرغم من أن هذا القطاع المبارك يتميز بالجانب الإنساني والقيمي ويظهر ذلك في حب العاملين فيه على نقل الخيروتبادل الخبرات. وأوصى خ٢ بأنه يجب على المنظمة أن تتبنى منهجية محترفة لإدارة المعرفة.

٥. تمكين فريق العمل الداخلي. والذي يجب أن تجتمع فيهم ثلاث تصنيفات فهم ممن عرفوا المطلوب ولديهم قدرة على إنجازه ورغبة في ذلك. وبناء على ذلك فإن من الموظفين، من لديه معرفة ورغبة وليس لديه قدرة فهذا هذا يدرب. ومنهم من قدراته مهارية عالية ورغبته في العمل الخيري عالية، ولكن البوصلة ضائعة لا يعرف المطلوب فهذا يوجه.

والقسم الثالث هم أشخاص يعرفون ما هو المطلوب ولديهم قدرات عالية ، ولكن رغبتهم في الإنجاز في أمور أخرى فهولاء يحفزون. في ضوءه تكون الخطوات العملية هي:

- ١- قبل التوظيف التأكد من التوافق بين الأولويات الشخصية للموظف وأولويات المنظمة.
- ٢- الفهم: ففشل الإستراتيجيات يكمن فيمن يفهم إستراتيجية المنظمة.
- ٣- المنهجية الواضحة لتطويرهم وفق المتغيرات. وفق المعطيات فإن الأساليب التي تستخدم في برامج الشباب مثلا قبل خمس سنوات اختلف تأثيرها إذا كانت على نفس المنهجية مع الشباب اليوم ولن تعطي النتائج المثمرة ووفقا للمتغيرات الحالية.
- ٤- أشركهم في صناعة أي تغيير مما يعزز التبنى ويقوي الولاء والانتماء.
- ٥- الوضوح، فلا بد أن يكون للعاملين وضوح لمنطقة الترس الخاصة به كموظف فيعلم مكانه وكيف يدير الدفة ويحرك الترس وأنه جزء من منظومة وليس مجرد وظيفة وإنما هو جزء إذا توقف توقفت المنظومة كاملة خ٢.
- ٦- الابتكار في تصميم الخدمات والبرامج: والذي يبدأ أساسا من دراسة الاحتياج للبرامج والمشاريع وتصميم برامج ومشاريع أن تتوافق مع المتغيرات بمبادرات يمكن بها قياس الأثر الاجتماعي والتركيز على قياس الرضا للمستفيد والاهتمام بالتحسين المستمر للبرامج والخدمات مع تحسب المخاطر الممكنة خ٣. وقد ذكر خ١ أن بعضهم يضيق مفهوم الابتكار ويجنح إلى المفهوم الصناعي جهاز اختراع إلخ..

إلا أننا نقصد به هنا إيجاد فكرة قابلة للتنفيذ تتضمن حل جديد أو إضافة فكرة لحل قائم أو تعديل استخدام منتج أو خدمة موجودة تطويرها هذا كله ممكن يعتبر ما يسمى بالابتكار الاجتماعي تحديداً. يعتبر مهم جداً ومن روافد الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية كذلك. وربما يخدم البيئة إذا كان هذا المنتج أو الخدمة لها علاقة بالبيئة. حتى أواجه التحولات الاجتماعية بشكل ناجح من خلال تصميم خدمات أو منتجات يعني تواكب وتناسب احتياجات المستفيدين والعاملين المتطوعين والشركاء. أن جزءاً من دراسة الاحتياج هو قضية الابتكار. وذلك لأن البيئة ستتغير الأوضاع المستفيدين تتغير فلا ينفع أن ننفذ نفس البرامج الخدمات الأنشطة والفعاليات بالمنهجيات نفسها والطرق إذا اختلفت البيئة أو المجتمع لا بد أن يكون هناك ابتكار يتلاءم مع التغيرات التي تحصل في المجتمع خ٣.

٧- الاستدامة المالية حيث يعتبر المال هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات وهو كفيل جداً باستمرار أعمال المنظمات غير الربحية ويمكن للمنظمات وضع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية لضمان الملاءة المالية. من خلال ضمان الدعم المادي المستمر ليكفل استمرارية الأعمال خ١ خ٧، إلا أن الجهات غير الربحية تتعرض بما يتعرض له المجتمع من هزات وركود اقتصادي لذا فإن الاستثمارات بكافة أنواعها هي جانب مهم لضمان استمرارية المال. وضع خ٦، أن هناك ثلاث شروط أساسية للمشاريع المستدامة التي تؤثر على الأداء الاجتماعي بشكل مباشر وهي أن يمثل المشروع مشكلة اجتماعية قائمة ولا يؤثر على البيئة وأن يحفظ كرامة الأجيال القادمة وبالتالي يعالج القضايا الاقتصادية من جوانب اجتماعية لها أثر تنموي ممتد.

نستخلص من ذلك أن لدينا جوانب أربعة في الأداء الاجتماعي الدقيق حيث يقيس الأداء الاجتماعي جانب الاقتصادي ويعنى بالتوازن المالي والاجتماعي والجانب البيئي ويعنى

بالمجتمع و ماذا قدمنا له و البيئة المكانية ماذا افدناها و ماهي منفعتنا لها و ما أثرها الاجتماعي و الجانب الاجتماعي على المجتمع الإنساني بشكل عام و على العاملين في المنظمة الخيرية بشكل خاص والأطراف المعنية أيضا في الحوكمة مدى تمسكنا و انسجامنا مع متطلبات الحوكمة الموجودة المحاور الثلاثة: (امتثال و إفصاح و سلامة مالية) هذه إذا اكتسبناها ووضعنا أهدافنا الاجتماعية تتبنى كل جانب على حدة عندئذ نستطيع الجمعية أن تقول لنا إنها انطلقت في تعزيز أدائها الاجتماعي بنسبة كذا و أصبح إسهامها في كذا بنسبة كذا .

إننا يجب أن نركز في تحولاتنا الاجتماعية على المجتمع الداخلي للمنظمة؛ لأنه الرأس الأكبر؛ لأنهم أصحاب القرار. إن التفتنا الى التفكير من الداخل يعني نبداً نقلب الهرم وأفكر من الداخل إلى الخارج ونجعل المقياس يبدأ من داخل المنظمة ابتداء من أصحاب الحوكمة في المنظمة، مجلس الإدارة والجمعية العمومية اليومية ونصعد حتى نخرج المجتمع المحلي.

إذا ما هي التحولات الاجتماعية المحيطة بنا إلى التحول الاجتماعي التي طرحت في رؤية ٢٠٣٠ وننظر لها في النماذج المعروفة ما هي ما يسمى ماكينزي عندهم نموذج التحولات الاجتماعية التغيرات العالمية **efqm** لهذه التغيرات الاجتماعية العالمية الكونية. وبالتالي إنه كيف نصل إلى القرار من خلال أصحاب القرار لدينا. بالإضافة إلى تهيئة البيئة البشرية ابتداء من اختيار القائد من أثق في ذهنيته وهو الذي سيأخذني للأمام وسينطلق بالمنظمة يفكر خارج الصندوق يستطيع أن يقنع مجلس الإدارة بهذه التحولات وينطلق خ١.

الفصل الرابع

التوصيات و الدراسات المستقبلية:

لتحقيق استدامة المنظمات غير الربحية وتعزيز أدائها في مواجهة التحولات الاجتماعية، توصي الدراسة بتركيز الجهود على تحسين الأداء الاجتماعي من خلال تطوير مقاييس دقيقة لقياس الأثر وتعزيز الابتكار في تصميم الخدمات والمشاريع. كما تؤكد على ضرورة تنويع مصادر التمويل وبناء شراكات استراتيجية لضمان الاستدامة المالية.

تدعو الدراسة أيضاً إلى اعتماد منهجية متقدمة لإدارة المعرفة تتيح توثيق الخبرات وتبادلها بشكل فعال، مع الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية وتحفيزها لتحقيق التميز التنظيمي. إلى جانب ذلك، يجب تبني هيكل مرنة تدعم سرعة التكيف مع التغيرات واستشراف المستقبل.

وأخيراً، تشدد التوصيات على أهمية تعزيز الشفافية عبر إعداد تقارير دورية تسلط الضوء على الأثر الاجتماعي، وإنشاء مكاتب خدمات مشتركة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.

و نستخلص من هذا نموذج التقييم المعياري لقياس الأداء الاجتماعي في المنظمات الأهلية غير الربحية لمواجهة التحولات الاجتماعية. وقد أوصى الباحثان بضرورة تطوير هذا النموذج .

نموذج التقييم المعياري:

إجمالي المعايير	المعيار الثالث (وزن)	المعيار الثاني (وزن)	المعيار الأول (وزن)	الشرط
300	إشراك المستفيدين وأصحاب المصلحة (٥٠)	إعداد تقارير دورية نوضح الأثر الاجتماعي (١٠٠)	وجود نظام مؤتمت لجمع وتحليل البيانات الاجتماعية (١٥٠)	تكامُل الأداء الاجتماعي
200	تعزيز ثقافة اتخاذ القرار اللامركزي (٥٠)	اعتماد منهجيات عمل (٧٠)	وجود هيكل تنظيمي مرن (٨٠)	الرشاقة التنظيمية
200	بناء شراكات مع الجامعات ومراكز الأبحاث (٣٠)	تخصيص ميزانية سنوية للمشاريع المبتكرة (٧٠)	إنشاء وحدة مختصة لتطوير حلول مبتكرة (١٠٠)	الابتكار الاجتماعي
200	استخدام أدوات رقمية لمراقبة الأداء المالي (٥٠)	خطط مالية طويلة الأجل (٥٠)	تنويع مصادر التمويل (١٠٠)	تطوير الاستدامة المالية
150	توثيق ونشر النجاحات والدروس المستفادة (٥٠)	تنظيم ورش عمل لتبادل أفضل الممارسات (٤٠)	إنشاء نظام لإدارة المعرفة (٦٠)	إدارة المعرفة وتبادل الخبرات
150	قياس رضا الموظفين والعمل على تحسين بيئة العمل (٦٠)	تنفيذ خطط لتحفيز الموظفين (٤٠)	تقديم برامج تدريب تطوير مهني (٥٠)	دعم الفرق وتنمية الكفاءات
100	توفير منصة رقمية لتسهيل التعاون (٣٠)	تصميم عمليات موحدة تضمن الكفاءة (٣٠)	إنشاء وحدة مركزية لإدارة العمليات المشتركة (٤٠)	الخدمات المشتركة

150	التعاون مع المجتمع المحلي لتعزيز المبادرات المستدامة (٦٠)	تضمن أهداف الاستدامة في الأنشطة (٤٠)	تنفيذ برامج لتقليل البصمة البيئية (٥٠)	الاستدامة البيئية والمجتمعية
100	تخصيص فريق متخصص لإعداد التقارير (٢٠)	نشر التقارير للجمهور لتعزيز الشفافية (٣٠)	إعداد تقارير استدامة سنوية وفقاً لمعايير معترف بها (٥٠)	تبني الاستدامة
100	إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار (٢٠)	توقيع مذكرات تفاهم مع جهات حكومية أو خاصة (٤٠)	تنظيم لقاءات دورية لمناقشة التحديات والفرص (٤٠)	أصحاب المصلحة
1000				

الملاحق

المشاركون في المقابلات المفتوحة (ملحق أ).

التسلسل	اسم الخبير	المنصب الحالي	عدد سنوات الخبرة بالقطاع غير الربحي	مجال الخبرة في القطاع غير الربحي
١خ	بشيت حمد المطري	مستشار إستراتيجية وتطوير	٢٠ عاما	الإدارة التنفيذية ثم الاستشارات في مجال الإستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي.
٢خ	م. سعد القرشي	خبير التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي- المؤسس والمشرف العام على برنامج أداء	أكثر من ٢٥ عاما	- مستشار التخطيط والتطوير - مطور منهجية مكة للتخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية -تأهيل مختصين في إدارة الأداء باستخدام مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الربحية
٣خ	عبد الله الحارثي	مدير ومؤسس مؤسسة التخطيط التموي للاستشارات الإدارية	أكثر من ١٥ عاماً	خبير مقاييس الأداء في المنظمات غير الربحية، مستشار في إدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، التأهيل للجودة والتميز المؤسسي، تصميم وإدارة المشاريع التنموية

٤خ	م. رشدي بامخرمة	مدير إدارة البحث والتطوير بشركة التميمات القابضة	أكثر من ٢٥ سنة	التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية. بناء بطاقة الأداء المتوازن التدريب على العمل المؤسسي واستخدام بطاقة الأداء المتوازن إدارة الأداء المؤسسي
٥خ	د. موسى محمد الموسى	المدير التنفيذي لمؤسسة عبد الرحمن ابن صالح الراجحي وعائلته الخيرية	٢٤ سنة	تطوير القيادات في القطاع غير الربحي، مستشار لعدد من الأوقاف والجمعيات الخيرية والمؤسسات الداعمة والجهات الحكومية في الجوانب الإستراتيجية والإدارية.
٦خ	أ. علي سليمان الفوزان	الرئيس التنفيذي لمؤسسة المجدوعي الخيرية	٢٥ سنة	إدارة المنظمات غير الربحية، إدارة المنح، الحوكمة، الأوقاف، التبرعات
٧خ	د. جواهر محمد مهدي	مستشار الجودة والتميز المؤسسي	١٥ سنة	مؤهل ومحكم ومقيم معتمد لجوائز التميز في القطاع غير الربحي والوطني

المقدمة

يوم جيد، نقوم بإجراء دراسة حول ممارسات الجهات الأهلية غير الربحية لمواكبة التحولات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. الغرض من هذه المقابلة هو فهم وجهات نظرك وخبراتك حول هذا الموضوع. ستستغرق المقابلة حوالي ساعتين وسيتم تسجيلها لأغراض التحليل. يمكنك اختيار إيقاف المقابلة في أي وقت أو تخطي أي أسئلة لا ترغب في الإجابة عليها. ستظل إجاباتك سرية ومجهولة الهوية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث.

١. هل لديك أي أسئلة قبل أن نبدأ؟

٢. هل توافق على المشاركة في هذه المقابلة؟

السؤال الأول: في رأيك هل تعتقد أن مقياس الأداء الاجتماعي يجب أن يكون جزءاً من مقاييس أداء الاستدامة للمنظمات غير الربحية ولماذا؟

السؤال الثاني: كيف يمكن أن نسلط الضوء على قدرة مقياس الأداء الاجتماعي في تمكين الجهات غير الربحية الأهلية لمواكبة التحولات الاجتماعية؟

السؤال الثالث: هل تعتقد أن تطوير إستراتيجيات فعالة تعزز الكفاءة، الابتكار، والاستدامة قادرة على ضمان تحقيق المنظمات الأهلية غير الربحية للأهداف الاجتماعية المستدامة؟

كلمة ختامية

أشكرك على وقتك وتعاونك. وأقدر رؤاك وأفكارك القيمة حول هذا الموضوع. هل هناك أي شيء آخر ترغب في إضافته أو التعليق عليه؟ هل لديك أي أسئلة لي؟ هل تمانع إذا اتصلت بك مرة أخرى في حالة احتياجي إلى توضيح أو التحقق من بعض ردودك؟

المراجع

- Azungah, T. (2018). Qualitative research: Deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative Research Journal*, 18(4), 383–400. <https://doi.org/10.1108/QRJ-D-18-00035>
- Bingham, A. J., & Witkowsky, P. (2022). Deductive and inductive approaches to qualitative data analysis. In C. Vanover, P. Mihas, & J. Saldaña (Eds.), *Analyzing and interpreting qualitative data: After the interview* (pp. 133–148). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Chaleff, I. (2009). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- David, M., & Sutton, C. D. (2004). *Social research: The basics*. SAGE Publications.
- Feor, L., Clarke, A., & Dougherty, I. (2023). Social impact measurement: A systematic literature review and future research directions. *World*, 4(4), 816–837. <https://doi.org/10.3390/world4040051>
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Educational research: An introduction* (7th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford University Press.
- Goldsmith, S., Ballew, T., & Georges, G. (2010). *The power of social innovation: How civic entrepreneurs ignite community networks for good*. John Wiley & Sons.

International Council on Mining and Metals (ICMM). (2022). *Tools for social performance*. Retrieved from Social Impact Assessment.

James, P., Nadarajah, Y., Haive, K., & Stead, V. (2012). *Sustainable communities, sustainable development*. University of Hawai'i Press.
<https://doi.org/10.21313/hawaii/9780824835880.001.0001>

Kim, S., & Lee, J. (2022). Social performance and sustainability of nonprofit organizations: Insights from social network analysis. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 34(1), 45–63. <https://doi.org/10.xxxx>

Lee, K., Kim, H., & Park, S. (2020). Evaluating the social performance of nonprofit organizations: Evidence from community impact surveys. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(4), 563–580.
<https://doi.org/10.xxxx>

Martínez, F., González, C., & Rodríguez, M. (2021). Social innovation and performance in nonprofits: A case study approach. *Voluntas*, 32(2), 314–329.
<https://doi.org/10.xxxx>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.

Neergaard, H., & Ulhoi, J. P. (2007). *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.

Renz, D. O., & Associates. (2024). *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. Jossey-Bass/Wiley.

Saldana, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE Publications.

Salomaa, A., & Juhola, S. (2020). How to assess sustainability transformations: A review. *Global Sustainability*, 3, e24. <https://doi.org/10.1017/sus.2020.17>

Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text, and interaction* (3rd ed.). SAGE Publications.

Temper, L., Walter, M., Rodriguez, I., Kothari, A., & Turhan, E. (2018). A perspective on radical transformations to sustainability: Resistances, movements and alternatives. *Sustainability Science*, 13(3), 747–764. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0543-8>

Tongco, M. D. C. (2007). Purposive sampling as a tool for informant selection. *Ethnobotany Research & Applications*, 5, 147–158. <https://doi.org/10.17348/era.5.0.147-158>

Wolff, L.-A., & Ehrström, P. (2020). Social sustainability and transformation in higher educational settings: A utopia or possibility? *Sustainability*, 12(10), 4176. <https://doi.org/10.3390/su12104176>

World Bank. (2015). *World development report: Mind, society, and behavior*. Washington, D.C.: World Bank.

Ye, S., & Gong, X. (2021). Social performance in nonprofit organizations: A focus on sustainability. *Nonprofit Management and Leadership*, 32(2), 197–218. Wiley

عنوان الورقة:

التشريعات وسياساتها المطلوبة لتمكين
القطاع غير الربحي من مواكبة التحولات
الاجتماعية

مقدمها:

الدكتورة شروق بنت إسماعيل الشريف
الأستاذة موزي بنت محمد الخالدي

تناقش هذه الورقة البحثية التشريعات وسياساتها المطلوبة لتمكين القطاع غير الربحي من مواكبة التحولات الاجتماعية في عصر التقنية الرقمية ذات الوتيرة المتسارعة ، وقد سعت الورقة إلى الإجابة عن تساؤل رئيس ، مفاده: ما التشريعات وسياساتها المطلوبة لتمكين القطاع غير الربحي من مواكبة التحولات الاجتماعية؟

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها (١٧) خبيراً من الخبراء في مجال الاستثمار الاجتماعي ومنسوبي القطاع غير الربحي، واختيرت العينة المشاركة في الدراسة بطريق العينة الغرضية، ثم بأسلوب عينة كرة الثلج، وقد استخدمت الدراسة أداة المقابلة الفردية في جمع البيانات اللازمة.

وأُسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أبرزها: ضرورة وجود أطر تشريعية وتنظيمية تتسم بالمرونة والسرعة، وأن تكون هذه الأطر التشريعية قائمة على الحوافز، وموجهة نحو احتياجات السوق، وتستثمر قدرات المنصات الإلكترونية، والبنى التحتية الرقمية، وأن تكون قائمة على نهج تعاوني وتشاركي مع منظمات القطاع غير الربحي؛ حتى يتمكن القطاع غير الربحي من العمل وفق آليات معلنة ومنظمة، كما أشارت الدراسة إلى أهمية التحول الرقمي كجزء من الحوكمة الداخلية للمؤسسة، إلى جانب أهمية تبني الكيانات غير الربحية مبادئ الاستثمار الاجتماعي ودراسات قياس الأثر الاجتماعي. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من أبرزها: اعتماد مفهوم إجرائي وقابل للقياس للاستثمار الاجتماعي، مع القيام بعقد ورش تطبيقية وتأهيلية لتدريب ورفع كفاءة منسوبي القطاع وتزويدهم بالقدرات والمهارات اللازمة لمشاريع الاستثمار الاجتماعي.

الكلمات المفتاحية: القطاع غير الربحي، التحول الاجتماعي، التحول الرقمي.

نظراً للتغيرات الجذرية التي شهدتها المملكة العربية السعودية في العقود الأخيرة في ظل الرؤية الوطنية ٢٠٣٠، التي أولت عناية كبيرة بالقطاع غير الربحي، وتذليل كل الفرص الممكنة والمتاحة أمامه؛ حتى يتمكن هذا القطاع الحيوي من تحقيق آثار اجتماعية كبرى وملموسة تصب في مصلحة المجتمع السعودي، وتسهم في التنمية المستدامة. ولم يعد خافياً على ذي عقل أن القطاع غير الربحي يمثل أحد تروس عجلة التنمية في المنظومة الاقتصادية، ورافداً من روافد الدخل القومي في بلدان العالم المتحضر، كما يعد ركناً مهماً في بناء الأمان الاجتماعي، من خلال ما يقدمه من خدمات اجتماعية نوعية في مجالات التعليم والصحة ورعاية الأسرة والطفولة والبحث العلمي، وغيرها.

ويكتسب القطاع غير الربحي أهمية متزايدة في الوقت الحالي، لاسيما مع اتساع الفجوة بين الموارد المتاحة للحكومات وازدياد احتياجات شعوبها؛ ما أدى إلى حتمية وجود كيانات ومؤسسات أخرى غير رسمية تلعب دور الشريك المكمل والمساند لدور الحكومات في تلبية مختلف الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية لأفرادها، إضافة إلى الإسهام في تحقيق التنمية الشاملة بوجه عام (الغامدي، ٢٠١٩)، وعلى صعيد المملكة العربية السعودية فإن القطاع غير الربحي يتوافق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، التي تركز على غرس ثقافة التطوع، وتدعم مبادئ المسؤولية المجتمعية في الحياة اليومية، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات المختلفة، كما يسهم القطاع غير الربحي في التخفيف من حجم الأعباء الملقة على كاهل الدولة.

وبالرغم من ذلك إلا أنه لم يزل يواجه تحديات متنوعة، بدءاً من الافتقار إلى أطر تشريعية مرنة تواكب التحول الرقمي، وتزيد من فاعلية القطاع، وصولاً إلى قلة الكوادر البشرية والخبرات المدربة على مشاريع الاستثمار الاجتماعي، وإضافة إلى غياب ثقافة قياس الأثر الاجتماعي؛ ولذا هناك حاجة ماسة إلى إجراء المزيد من البحوث التي تعمق فهمنا لكيفية

سد هذه الفجوات بكفاءة، ومعرفة التشريعات والسياسات اللازمة لدعم القطاع غير الربحي وكذلك تحديد الأطر التشريعية والتنظيمية التي تسهم في تعاضل الأثر الاجتماعي والتموي المنشود لهذا القطاع في ظل التحويلات الاجتماعية المتسارعة من أجل ذلك فإن الدراسة الراهنة تستعرض التشريعات وسياساتها المطلوبة لتمكين القطاع غير الربحي؛ طامحة بذلك إلى تحقيق رؤى إستراتيجية تعزز كفاءة وفاعلية القطاع حتى يسهم فعلياً في أداء الدور المنوط به في تحقيق الرفاه الاجتماعي والمساهمة في المنظومة التنموية والأمان الاجتماعي.

١. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تعتبر الكيانات غير الربحية منظمات لا تقدم مزايا مالية لأعضائها، ولا يهدف القائمون عليها إلى الاستفادة من الأنشطة التي يقدمونها، بل هم يقومون بها لغرض خيري، وتجدر الإشارة إلى أنها ليست بالضرورة مؤسسات تقدم خدماتها دون مقابل، ومن هنا تنامي الاهتمام بتطوير منهجية العمل في منظمات القطاع غير الربحي، من خلال تبني مبادئ الاستثمار الاجتماعي الذي يهدف إلى تحقيق الاستدامة والأثر الاجتماعي العميق لها، وتعزيز دورها في الإبداع والابتكار، وتقديم الخدمات للمواطنين بجودة عالية (الشهري، ٢٠٢١).

وما من شك في أن القطاع غير الربحي يلعب دوراً حيوياً في تقديم الخدمات الاجتماعية والإنسانية، ولكنه يواجه تحديات كبيرة في مواكبة التحويلات الاجتماعية والرقمية المستمرة، ومن المهم توفير آليات تمكين تساعد هذا القطاع على التكيف والابتكار لتحسين كفاءته وتأثيره، وهذه الآليات التمكينية تتطلب رؤية إستراتيجية واستثمار في البنى التحتية والقدرات البشرية، وهذا يمكن أن يساهم في تعزيز دور القطاع غير الربحي في تحقيق التنمية المستدامة والتغيير الاجتماعي الإيجابي. وفي سياق متصل يعول خبراء التنمية والاقتصاد على دراسات قياس الأثر الاجتماعي في التحقق بطريقة عملية من جدوى

المشاريع التنموية التي تقدمها تلك المنظمات وانعكاساتها على الفئات المستفيدة منها، وكذلك جدوى المؤسسات المالكة أو المشرفة على تلك المشاريع كأداة مساهمة في اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة العملية، وتعميق التعاون مع المؤسسات الأخرى العاملة في القطاع، وتعزيز التأثير الإجمالي للاستثمارات الاجتماعية المبتكرة (Keyte & Ridout, 2016).

ولقد أصبحت الاستثمارات الاجتماعية المبتكرة ذات أهمية متزايدة في معالجة التحديات المجتمعية، وتكمن أهميتها في القدرة على تحفيز التغيير الإيجابي، وتمكين الفئات المهمشة، وتعزيز الرفاه الاجتماعي بشكل عام، وهو ما يتسق مع مفهوم دولة الاستثمار الاجتماعي الذي طرحه لأول مرة العالم أنتوني جيدنز A. Giddens في كتابه: "الطريق الثالث" المنشور في عام ١٩٩٨، والذي روّج فيه لفكرة مفادها أن أفضل طريقة للإصلاح ومجابهة قضاياها الاجتماعية الشائكة هي استثمار رأس المال البشري، وإحلال دولة الاستثمار الاجتماعي محل دولة الرعاية الاجتماعية.

وفي دراسة (Lyth, et al., 2016) هدفت إلى فحص كيفية مساهمة أربع منظمات غير ربحية لخدمات النقل من منطقتين أستراليتين متميزتين، "تسمانيا" و"ساحل صن شاين" في التغيير الاجتماعي، وقد دلت نتائجها على أن هذه المنظمات تلعب دوراً بارزاً في النهج المحلية للاستدامة، ومع ذلك فإن المساهمات التي تقدمها ليست ذات أثر مستدام؛ لكونها تفعل ذلك بطرق تقليدية وغير منهجية، كما حددت ثلاث طرق مشتركة لتحقيق التغيير الاجتماعي، وهي: تعزيز الاتصال الاجتماعي، وتعبئة المواطنة التشاركية، واستثمار العنصر البشري، ومن جانب آخر فقد ذكر كل من الدويش والمزيد (٢٠٢٠) بعض التحديات التي تواجه القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، أهمها: عدم وجود إستراتيجيات محددة تتصل بالنواحي المالية، علاوة على الافتقار إلى أدوات قياس الأثر،

وانعدام تبني القطاع لأدوات محاسبية وإدارية مستحدثة، إلى جانب تحديات في تبني التقنيات الحديثة التي تساعد على تقليل الأخطاء، وتحسين الأداء المالي والإداري. وفي صعيد متصل فقد أشار السحيباني (٢٠٢٣) إلى أن العديد من المنظمات غير الربحية تفتقر إلى الأنظمة التكنولوجية المتقدمة التي تساعد في تحسين العمليات الإدارية، مثل: إدارة البيانات والموارد والتبرعات، والعنصر البشري المدرب، فضلاً عن الافتقار إلى الأمن السيبراني، كما أن الاعتماد على الأنظمة التقليدية حتى الآن في بعض المؤسسات يعيق الكفاءة. وإضافة إلى ذلك تحتاج الكثير من المنظمات غير الربحية إلى وضع خطط تشمل تنويع مصادر الدخل وإدارة الميزانيات بدقة لتحقيق الاستدامة المالية.

ومما تجدر الإشارة إليه أن المملكة العربية السعودية قطعت شوطاً كبيراً في التشريعات بما تتضمنه من أنظمة وقوانين وحوكمة القطاع غير الربحي، وبما يساهم في تأسيس العمل في القطاع غير الربحي، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من التشريعات التي تسهل وتحفز شراكة كافة القطاعات فيه للإسهام في تحقيقه للتنمية الاجتماعية (الشهري، مرجع سابق، ص ٢٩). ومن الجدير بالذكر أن "حوكمة القطاع غير الربحي" تشير إلى مجموعة القواعد والأنظمة التي تُنظم عمل المؤسسات غير الربحية، بهدف ضمان الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة الموارد (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٢).

كما أكدت دراسة (Pinsent 2012) على أهمية وضوح السياسات ومرونتها، وكذلك تعزيز فهم وإدراك أهمية استخدام الابتكار الاجتماعي في المنظمات غير الربحية؛ لمعالجة المشاكل المعقدة، وفي سياق متصل هدفت دراسة أحمد (٢٠١٨) إلى تحديد دور شبكات التواصل الاجتماعي في تعبئة الموارد، والترويج لخدمات الجمعيات الأهلية، وتوصلت نتائجها إلى أن شبكات التواصل الاجتماعي تلعب دوراً مهماً في الإبلاغ عن التبرعات في حالات الطوارئ، وجذب شخصيات جديدة لدعم المشروعات، وكذلك الترويج لخدمات

الجمعية، وبناء صورة ذهنية إيجابية عن الجمعية، بينما هدفت دراسة الغامدي (٢٠١٩) إلى تحقيق هدف رئيس، هو: التعرف على دور المنظمات غير الربحية في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠، وكذلك تحديد المعوقات التي تواجهها، واستخدمت الدراسة عينة كرة الثلج لعينة من قادة المجتمع المحلي، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: ضرورة التوجه الجاد لدى العاملين بالمنظمات إلى تفعيل برامج الرؤية الوطنية ٢٠٣٠، وأوصت بالاهتمام بتنمية الموارد البشرية، وربط المؤسسة بالمستفيدين، مع ضرورة تبادل الخبرات والزيارات بين القطاعات الثلاثة؛ لدعم روح المسؤولية الاجتماعية.

وبالنظر والتأمل في واقع البحث العلمي المرتبط بالكيانات غير الربحية، فإنه سرعان ما يستبين لنا شح واضح في تلك البحوث العلمية التي تستكشف نوع التشريعات والخطط التي تستهدف تمكين هذه الكيانات، ورفع كفاءتها ومعدلات إنجازيتها، هذا بالإضافة إلى ندرة هذا النوع من البحوث العلمية في بعض بلدان الشرق الأوسط، وفي ضوء هذه التحديات والتطورات، تحاول هذه الدراسة أن تحيب عن السؤال التالي: ما التشريعات

وسياساتها المطلوبة لتمكين القطاع غير الربحي من مواكبة التحولات الاجتماعية؟
٢. أهمية الدراسة

- يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتطرق إليه دراسة وتحليلاً؛ إذ إن تسليط الضوء على بعض التشريعات والسياسات الرامية إلى رفع مستوى أداء القطاع غير الربحي حتى يتمكن من العمل بكفاءة ويحقق الأهداف. المناطة به يعد أحد الموضوعات الجديرة بالبحث والتحليل.

- كما يطمح البحث في أن يكون موضع استلham صناع القرار في وضع وبناء السياسات والبرامج الإنمائية والحلول المبتكرة غير المألوفة، التي تسهم في رفع معدلات الكفاءة والابتكارية في عمل القطاع غير الربحي.

٣. أهداف الدراسة

تتمركز الدراسة حول هدف رئيس، هو: الكشف عن التشريعات وسياساتها المطلوبة لتمكين القطاع غير الربحي من مواكبة التحولات الاجتماعية.

٤. مصطلحات الدراسة

٤.١- التشريعات وسياساتها

تعرف التشريعات وسياساتها على أنها: مجموعة القوانين والأنظمة التي تحكم سلوك الأفراد والمؤسسات داخل مجتمع معين، وتهدف إلى ضمان النظام والعدالة، وتنظيم علاقات الأفراد في المجتمع: حقوقهم وواجباتهم، والحد من السلوك الاجتماعي غير المسؤول (الصرايرة، ٢٠٢٣).

ويمكن تعريف التشريعات وسياساتها إجرائياً على أنها: أدوات تنظيمية وتوجيهية تستخدم لضبط عمل القطاعات المختلفة، بما في ذلك القطاع غير الربحي، فالتشريعات تمثل القوانين والأنظمة التي تصدرها الجهات التشريعية بهدف تحديد القواعد العامة التي تنظم تأسيس وإدارة المؤسسات غير الربحية، وضمان امتثالها لمعايير الحوكمة، والشفافية، والمساءلة، بينما تحدد السياسات الخطط والتوجهات الاستراتيجية لدعم هذا القطاع.

٤.٢- القطاع غير الربحي

جاء تعريف القطاع غير الربحي في التقرير السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بأنه: "منظومة الأنشطة الأهلية والخدمات التطوعية والمنظمات غير الحكومية

التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، بل تسعى لتحقيق أهداف مثل البر، التكافل، التعاون، التنمية الاجتماعية، أو ما يخدم النفع العام أو المخصص" (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٢).

وعليه يمكن تعريف القطاع غير الربحي إجرائياً على أنه: شبكة من المنظمات والمؤسسات تعمل بشكل تطوعي أو بتمويل محدود؛ لتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وتلبية احتياجات الفئات المستضعفة، ومواكبة التحولات الاجتماعية والرقمية، كما تعمل بشكل مستقل عن الحكومة والقطاع الخاص، وتعتمد على التبرعات والمنح، وتسعى إلى تحقيق أهدافها اجتماعياً وبيئياً، دون السعي للربح.

٤.٣- التحول الاجتماعي

يعرف التحول الاجتماعي على أنه: تغيرات تحدث في الهيكل الاجتماعي تشمل تغييراً ملموساً في التركيبة الطبقيّة والعلاقات الاجتماعية والقيم، وتنعكس هذه التغيرات على أنماط السلوك البشري المختلفة (بدوي، ٢٠١٨).

ويعرف التحول الاجتماعي إجرائياً : هو التغير الطارئ خلال فترة معينة من الزمن على النظام الاجتماعي، ويشمل التغير في البناء النسقي للمجتمع، وأدوار الأفراد وأفكارهم وقناعاتهم؛ نتيجة عوامل اجتماعية واقتصادية وثقافية تطال معظم جوانب الحياة في المجتمع السعودي، وتؤدي إلى تحوله من نسق إلى آخر .

٥- نظريات الدراسة

٥.١- نظرية المسؤولية الاجتماعية: تنطلق نظرية المسؤولية الاجتماعية من مبدأ رئيس هو أن للفرد حقاً، وللمجتمع أيضاً حقوقاً، باعتبار النظر إلى المجتمع على أنه مجموع أفراد

لهم حقوقهم، وينخرطون في الوقت نفسه، في مؤسسات اجتماعية، تسعى لخدمة الصالح العام، والتحلل من نزوات الأفراد (عبد اللطيف وآخرون، ٢٠٢١)، وتجدر الإشارة هنا إلى أن القطاع غير الربحي يُعتبر تجسيداً عملياً لنظرية المسؤولية الاجتماعية؛ حيث يهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع المختلفة، من خلال مؤسسات لا تسعى للربح، وتتعامل مع مجموعة من القضايا الاجتماعية مثل: الفقر، والتعليم، والصحة، والبيئة، وحقوق الإنسان، وتسعى إلى الحد من الفوارق الاجتماعية والاقتصادية عبر تقديم الدعم والمساعدات للمجموعات المهمشة أو الأقل حظاً، كذلك تعزيزها لدور الأفراد في المجتمع، عبر توفير فرص للتطوع والمشاركة المجتمعية، وإسهامها في تحقيق التكافل الاجتماعي من خلال برامج الدعم والمساعدات المقدمة للجهات المستفيدة.

٥.٢- **نظرية المجتمع المنجز** (ديفيد ماكيلاند): مال (ماكيلاند) في تحليله لعملية التحول والتغير ميلاً سيكولوجياً، وكانت نقطة الارتكاز لديه الحاجة إلى الإنجاز كدافع رئيس يدفع الأفراد لتحقيق الأداء العالي والنجاح في حياتهم المهنية والشخصية، وأكد على أن المجتمع الذي تظهر فيه هذه الحاجة أقدر على التغير من غيره؛ لأنه ينمي القدرات الإبداعية لدى أفراده، وكان شعاره الشهير: "استثمر في صناعة رجل، ولا تستثمر في صناعة طائفة" (بدوي، مرجع سابق، ص.٣٢).

ويمكن النظر إلى الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي من منظور نظرية المجتمع المنجز من خلال مجموعة من الأدوار الحيوية التي يركز عليها الاستثمار الاجتماعي بوجه عام، منها: (تقديم الحلول المبتكرة) وهو ذات الشيء الذي تركز عليه نظرية المجتمع المنجز، والتي تفترض أن الفعل المنجز هو الذي يتجه نحو النشاط المبتكر وغير المألوف، وكذلك (تعزيز المشاركة المجتمعية) وهو ما يتفق مع مبدأ الإنجاز الاقتصادي الفردي في نظرية المجتمع المنجز، الذي يركز على الشراكات الجماعية، بالإضافة إلى (تطوير المهارات) حيث يفترض

ماكليلاند أن المهارات المكتسبة بالتعلم وعمليات التنشئة الاجتماعية من شأنها أن تخلق دافعية للإنجاز، وتنتج أفراداً يتسمون بتحمل المسؤولية، والصبر على إنجاز المشاق.

٥.٣- نظرية رأس المال الاجتماعي: تركز نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory) على الموارد والقيم التي تتوافر للفرد أو للمجتمع من خلال العلاقات الاجتماعية والشبكات والتفاعلات الاجتماعية، ويعول أنصار النظرية على رأس المال الاجتماعي في الإسهام بدور فاعل في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية.

ومن هذا المنطلق يمكن استخدام نظرية رأس المال الاجتماعي في فهم كيفية تعزيز المشاركة المجتمعية داخل الجهات الأهلية، حيث تزيد الشبكات الاجتماعية القوية من فرص الثقة والتعاون بين الأفراد، وجمع الموارد، وبناء استدامة مالية ومعنوية طويلة الأمد؛ لتعزيز قدرتها على الصمود في وجه التحديات.

٥.٤- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory): تركز هذه النظرية على التفاعلات والعلاقات بين الأفراد والمؤسسات بناء على مبدأ تبادل المنافع، ووفقاً للتكلفة والعائد، ويمكن القول إن النظرية التبادلية تفترض أن الفرد في إطار سعيه لإشباع حاجاته وقضاء مصالحه يدخل في علاقة تبادلية مع الأشخاص والمؤسسات المجتمعية قد تفرض عليه القيام بأنشطة معينة في مقابل حصوله على ما يريد (عبدالرحمن، ٢٠٠٣)، وفي ضوء نظرية التبادل الاجتماعي يمكن فهم الأسباب التي قد تدفع الأفراد إلى الاستثمار في منظمات الجهات الأهلية، فإذا كانت المكافآت، مثل: (الشعور بالإنجاز، الدعم الاجتماعي، ابتغاء الأجر) تفوق التكاليف، مثل: (الجهد، الوقت، المال)، فمن المرجح أن يستمر الأفراد في المشاركة بالعمل داخل تلك المنظمات.

٦. منهجية الدراسة

٦.١- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الموضوع من خلال وصف البيانات وتحليلها بشكل أعمق.

٦.٢- عينة الدراسة وطريقة اختيارها: جرى التطبيق الميداني للدراسة على عينة مصغرة قوامها (١٧) فرداً، بواقع (١٤) من الذكور، و(٣) من الإناث، وتكونت من مجموعة متنوعة في مجالي التخصص وسنوات الخبرة، من الخبراء في مجال القطاع غير الربحي، علاوة على بعض منسوبي الجهات المعنية ذات الصلة، وقد روعيت سنوات الخبرة المهنية التي تمنح صاحبها الدراية الكافية بجوانب الموضوع محل الدراسة، وقد طبقت على عينة غرضية ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً دقيقاً، ثم جرى الاستعانة بأسلوب عينة كرة الثلج عن طريق تجنيد المشاركين في الدراسة وترشيحهم لآخرين تنطبق عليهم مواصفات العينة المستهدفة؛ بقصد زيادة حجم العينة؛ للاستئناس بكافة الآراء، والإحاطة بالظاهرة قيد الدراسة من كافة جوانبها، ويوضح الجدول التالي البيانات الأولية لعينة الدراسة:

جدول (١): البيانات الأولية لعينة الدراسة

رقم المقابلة	الرمز	النوع	مجال العينة	عدد سنوات الخبرة
١	أ.ق	أنثى	الحوكمة والجودة و الأثر	٧
٢	خ.ع	ذكر	المبادرات التطوعية والبرامج الشبابية	١٢
٣	م.ع	ذكر	مدير تنفيذي ، مدير إدارة استدامة	٢٠
٤	أ.س	أنثى	الحوكمة و التميز المؤسسي	٧
٥	م.ج	ذكر	مستشار حوكمة والتطوير والابتكار الاجتماعي	٧
٦	ع.ز	ذكر	الاستدامة	١٥
٧	ح.ذ	ذكر	الاستدامة المالية	١٥
٨	ع.أ	ذكر	الاستدامة المالية	-
٩	ف.أ	ذكر	-	-
١٠	خ.ن	ذكر	مستشار ، مدير تنفيذي	٢٥
١١	أ.م	ذكر	التخطيط و البناء المؤسسي و الحوكمة	٢٥
١٢	م.ث	ذكر	الحوكمة	١٣
١٣	ف.غ	ذكر	التنمية	١٥
١٤	م.ق	ذكر	الاستدامة المالية	٢٦
١٥	إ.أ	ذكر	الاستثمار الاجتماعي ، تمكين الجمعيات	١٤
١٦	ع.ف	ذكر	الاستدامة المالية	٢٥
١٧	أ.ج	أنثى	إدارة مشاريع تنمية وقياس الأثر	١٥

٦.٣- أداة جمع بيانات الدراسة، وإجراءات الصدق والثبات

٦.٣.١ - الأداة: استخدمت الباحثان المقابلة الفردية كأداة رئيسة للحصول على بيانات كيفية؛ نظراً لحاجة الدراسة إلى بيانات تتسم بالعمق والشمولية، يدلي بها المبحوثون على اختلاف تخصصاتهم المهنية؛ ما يؤدي إلى استكشاف وجهات النظر المتنوعة التي تثيري الدراسة، وتستجلي أبعادها في عمق وشمولية، وقد أجريت المقابلات الفردية مع المبحوثين عبر الاتصال الهاتفي، وتطبيق الواتساب؛ نظراً لتعذر لقائهم وجهاً لوجه بسبب البعد الجغرافي.

٦.٣.٢ إجراءات الصدق والثبات: صُمم دليل المقابلة، وحُدّدت محاوره الرئيسة وفقاً لأهداف الدراسة واعتماداً على الدراسات السابقة ذات الصلة، إضافة إلى آراء وملاحظات ذوي الخبرة والاختصاص، وقد روعي في صياغتها الوضوح والدقة والتسلسل المنطقي، وبعد الانتهاء من التصميم الأولي للدليل تم اختباره على عينة صغيرة من المجتمع الأصلي للبحث؛ وذلك للتأكد من صلاحيته القياسية، ثم جرى إعادة صياغة الأسئلة في ضوء معطيات الاختبار الأولي، وبذلك أنجز التصميم النهائي لدليل المقابلة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الباحثين استخدمتا أسلوب التثليث لضمان مزيد من الصدق والموثوقية. وفي البحوث الكيفية قد يستخدم الباحث أسلوب التثليث الذي يتمثل في عدم الاقتصار على مصدر أحادي في جمع البيانات، بل الجمع بين أكثر من مصدر؛ للتغلب على نقاط الضعف التي قد تنشأ من الاعتماد على طريقة واحدة، أو باحث واحد، أو نظرية واحدة (Creswell, 2013).

٦.٤- خطوات تحليل البيانات النوعية في الدراسة الراهنة: انتهجت الدراسة الراهنة الخطوات التالية في تحليل البيانات النوعية: ١/ الحصول على الموافقة الأخلاقية لهذه الدراسة. ٢/ الحصول على موافقة مستتيرة "كتابية" من خلال خطاب موقع من كل مشارك. ٣/ تخصيص أسماء مستعارة للمشاركين في الدراسة. ٤/ طلب الإذن قبل تسجيل

الصوت. ٥/ جمع البيانات النوعية من خلال المقابلات. ٦/ سؤال المبحوثين بعد الإجابة عن أسئلة المقابلة عما إذا أرادوا تغيير أو تصحيح أي معلومة. ٧/ تدوين الملاحظات واستكمالها بعد المقابلات، حيث لا يمكن تسجيل جميع الملاحظات أثناء الجلسة، كما يتم تدوين الأفكار الأولية في الهوامش، وتسطير المفاهيم الرئيسية وترميزها. ٨/ قراءة وفحص الاستجابات بعد جمعها، ثم ترتيب البيانات بشكل منهجي وتحويلها إلى تنسيق نصي ذي دلالة مفهومة. ٩/ ترميز البيانات و تحليل وتفسيرها واستخلاص ما وراءها، تمهيداً لإعداد تقرير نهائي للبحث مشفوعاً بعرض الاستنتاجات وخلاصة الدراسة، وأهم مقترحات الدراسة.

٧. نتائج الدراسة

- نتائج تساؤل الدراسة: ما التشريعات وسياساتها المطلوبة لتمكين القطاع غير الربحي من مواكبة التحولات الاجتماعية؟

تنوعت استجابات المشاركين في الدراسة حول أهم التشريعات وسياساتها المطلوبة لتمكين القطاع غير الربحي من مواكبة التحولات الاجتماعية، وتمركزت في ستة محاور، هي:

(أ) أطر تشريعية وتنظيمية مرنة: يفتقر القطاع غير الربحي إلى وجود بيئة تشريعية وتنظيمية ملائمة ومرنة، تحفز على الابتكار الاجتماعي، وتذلل له المعوقات والتحديات، كما أن وجود حزمة من القوانين والتشريعات غير المرنة التي تفرض مزيداً من القيود والأعباء من شأنه عزوف كثير من رواد الأعمال والمستثمرين عن عقد شراكات فاعلة مع القطاع غير الربحي، وإحجامهم عن المساهمة في تطويره، حيث ذكر (م.ث): "بعض السياسات صعبة، أو تأخذ وقت تطبيقها وتعقيد الإجراءات أيضاً"، وذكر (أ.م): "يجب تحديد ماذا نريد في المستقبل، مراجعة التشريعات والسياسات الحالية، تحديد الفجوة

بين التشريعات والسياسات الحالية وما المطلوب الذي نسعى لتحقيقه في المستقبل.....ردم الفجوات من خلال إعادة صياغة التشريعات والسياسات لتكون متوافقة مع الهدف المنشود".

كما أشار (خ.ن): "الدولة مشكورة لا تألو جهداً في سن التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح وآخرها اللائحة المعدلة للجمعيات الأهلية وتطرحها للاستفتاء لكي ترى رأي الممارسين وأصحاب الشأن لذلك ما عندنا فجوة ولله الحمد في الجانب التشريعي ولكن في قضية مشاركة المنظمات في تطوير هذه اللوائح، ومشاركة المجتمع في اقتراح تعديلات على هذه اللوائح، وأيضاً قدرة المنظمات على تطبيق هذه اللوائح"

ومن جهة أخرى فإن بعض النظم التي تعتمد الروتين وبطء الإجراءات تشكل تحدياً أمام المنظمات غير الربحية؛ إذ قد تؤدي إلى تباطؤ في اتخاذ القرارات الهامة، وتأخير تنفيذ المشروعات، وقد أعرب عن ذلك (م.ث) بقوله: "تقديم إجراءات سريعة ومبسطة لتسجيل المنظمات الجديدة والحصول على التراخيص اللازمة أمر بالغ الأهمية في تسهيل العمل بالنسبة لمنظمات القطاع غير الربحي"، علاوة على ضرورة تزويد هذا القطاع بالأدلة الإجرائية لاسيما ما يتعلق بأسس الحوكمة والسياسات العامة للإدارة؛ حتى يتمكن القطاع من العمل وفق آليات معلنة ومنظمة، وهذا ما أشار إليه (ح.ا) بقوله: "فالحوكمة جزء من نجاح المنظمة، وكذلك المراجعة الداخلية واللائحة العامة المنظمة للعمل؛ حتى تكون القرارات الصادرة قد بنيت بشكل جيد وسليم على المستوى الإداري"

كما يتعين على المنظمات غير الربحية التي تهدف إلى تعظيم أثرها الاجتماعي المستدام، وتعزيز مكانتها المجتمعية بقوة أن تركز في عملها على خطة عمل واضحة المعالم ومعلنة على منصاتها الرقمية، مبنية على أسس علمية توضح مهام موظفيها، وتدرس الموارد المتاحة، وطبيعة التحديات القائمة، وتبحث عن حلول مبتكرة لها، وهذا ما أوضحه (إ.ا) بقوله: "نموذج عمل واضح يبين مهام العاملين، وتوفير دراسة جدوى للمشاريع، والدراسة

التفصيلية للاستدامة المالية، ونموذج عمل مستدام قبل انطلاقتها"، إلى جانب ما ذكره (م.ع): "القدرة على استشراف المستقبل وتحديد أهم المحركات للمستقبل".

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Pinsent 2012) التي توصلت إلى أن التعاون بين صناع القرار وأصحاب المصلحة يلعب دوراً أساسياً في تعزيز الوعي بضرورة وجود إطار تشريعي وتنظيمي مرن وميسر يدعم القطاع، ويمكن رواد الأعمال الاجتماعيين من تحويل رؤاهم الابتكارية إلى واقع ملموس.

وفي سياق نظرية التبادل الاجتماعي القائمة على فرضية التوازن بين حسابات التكاليف والأرباح، ومبدأ ديمومة العلاقات التفاعلية في حال حصول الأفراد على مكافآت اجتماعية يمكن اعتبار السياسات التشريعية التي تتسم بالمرونة في إجراءات التسجيل وتسهيل الحصول على التراخيص، وتتسم بالوضوح في معرفة المهام الموكلة لكل موظف داخل المنظمة، عوامل إسهام جذرية في تحسين فاعلية وكفاءة القطاع غير الربحي.

(ب) توافق الأطر التشريعية والتنظيمية مع التحولات الرقمية: لقد أصبحت التقنيات الرقمية جزءاً أصيلاً ضمن مكونات الحياة اليومية، وفي حال أحسن استخدامها يمكن أن توفر مناخاً خصباً لتمكين القطاع غير الربحي في المساهمة بدور فاعل في التنمية المستدامة، وعلى سبيل المثال: يمكن توظيف الخوارزميات الرقمية والذكاء الاصطناعي في رصد المخاطر المستقبلية، وإصدار تشريعات قائمة على بيانات سليمة، ورسم أطر حوكمة تعزز من جهود القطاع غير الربحي، وتسهم في مأسسة العمل داخله، وقد صرح (ح.أ) بقوله: "في تشريع الحوكمة توضع بنود كبيرة تتعلق بالتحول الرقمي داخل لوائح الحوكمة، ممكن في تشريع المنح الحكومية يخصص منح لتمويل التحول التقني داخل المنظمات، قد يوضع بنود خاصة بالتحول التقني داخل اللوائح الأساسية للجمعيات التي يصدرها المركز الوطني، هذه اللوائح الأساسية يكون لديها بنود للتحول التقني، سواء

وجود موقع إلكتروني ينشر به البيانات، أو وجود نظام ARP لدى الجمعية يتم الوصول له ويتم التواصل من خلاله".

وقد شاركه الرأي (خ.ن) حين قال: "تسهيل عملية الإدارة وعملية الاستثمار وعملية تنفيذ البرامج من خلال التحول الرقمي، سواء من خلال التطبيقات، أو من خلال المنصات، والحمد لله المملكة تعيش في المرتبة الثالثة علمياً، أو الرابعة عالمياً من حيث التحول الرقمي، عندنا منصات تسهل عمل المنظمات، وفي الوصول إلى المستفيد، فالتأجيل على المنظمات غير الربحية أن تكون مواكبة جنباً إلى جنب مع الحكومة والأتمتة، ومع التحول والتغير في السياسات".

كما أشار (ح.أ) إلى أهمية تعزيز الأمن السيبراني في مؤسسات القطاع غير الربحي عن طريق وضع سياسات محددة لحماية البيانات، وضمان أمان المعلومات الرقمية، حيث قال: "أعتقد أن تطبيق السياسات التي تتعلق بالأمن السيبراني ورفع وعي العاملين في المنظمات غير الربحية في موضوع الأمن السيبراني مهم جداً، لكن كيف نحسن التشريعات الموجودة؟ أن يكون التحول التقني جزءاً من الحكومة، لا نكتفي فقط بوجود موقع إلكتروني، بل مهم وجود ARP سستم تقني، ووجود آلية لحفظ الأمن السيبراني على الأنظمة".

لقد أصبح أكثر وضوحاً الآن أن المنظمين وواضعي السياسات يجب أن يعملوا برؤية فاعلة وجديدة في مختلف قطاعات الاقتصاد؛ لتهيئة الظروف المشجعة للمنظمات غير الربحية على مواكبة التحولات الرقمية، ولا بد أن تكون الأطر الإستراتيجية محدثة ومرنة وقائمة على الحوافز، وموجهة نحو احتياجات السوق، ولا بد أن تستثمر هذه الأطر التشريعية قدرات المنصات الإلكترونية، والبنى التحتية الرقمية، حتى تتسم بالمرونة والسرعة.

حيث ذكرت (أ.س): "تنظيم الملفات، فهرسة الملفات وتجهيزها، ليه ما نحول كل هذا رقمي؟ خصوصاً لما نبغى نحافظ على البيئة؛ لأنه في سياسة اسمها سياسة الاحتفاظ

بالوثائق وإتلافها كل أربع سنوات وعشر سنوات في وجود لجنة إتلاف، وتكون العملية محافظة على البيئة".

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أحمد (٢٠١٨) التي تناولت الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه المستحدثات الرقمية كمنصات التواصل الاجتماعي في استقطاب الأفراد إلى تمويل مشروعات المنظمات غير الربحية، والترويج لخدماتها، وتحسين الصورة الذهنية لها، وانطلاقاً من فرضيات النظرية التبادلية فإن توافق الأطر التشريعية مع التحولات الرقمية لا يسهم فقط في تحسين كفاءة الجمعيات غير الربحية، بل يعزز أيضاً حجم العلاقات التبادلية الفعالة بين الجهات الحكومية والجمعيات؛ فاستخدام الأنظمة والبرامج الرقمية يؤدي إلى تقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بالتسجيل أو الحصول على الخدمات، علاوة على زيادة درجة الثقة والشفافية في ظل مناخ تشريعي متوافق مع مستجدات العصر الرقمي، بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات.

• (ج) التحول الرقمي الداعم للتكنولوجيا المالية لدى المؤسسات: تعرف التكنولوجيا المالية بمجموعة التقنيات والأساليب التكنولوجية الحديثة التي توظف في تقديم الخدمات المالية بدلاً من الاعتماد على الوسائل المالية التقليدية، ولهذا ألمح (م.ث) إلى ضرورة تبني مفهوم التكنولوجيا المالية؛ لما له من دور جوهري في زيادة الشمول المالي الذي يعتبر محركاً هاماً في الازدهار الاقتصادي، حيث قال: "كلما ربطنا التقنية بطرق التمويل المالي كان أفضل، التكنولوجيا المالية ممكن تبسط العملية، وتسهل الحصول على الدعم، وتربطنا بمصادر التمويل".

(د) بيئة عمل خلاقة: تدريبية، ومحفزة: اتفقت غالبية المشاركين على أن معظم الأفراد العاملين في هذه المؤسسات، والتي هي في الغالب جمعيات خيرية، يفتقرون إلى المهارات

المطلوبة للعمل بكفاءة واحترافية، وقد ظهر ذلك جلياً في استجابة (ا.ن) التي صرحت قائلة: "أعمل ببرامج تدريبية، أحصر الاحتياجات التدريبية للموظفين لمواكبة التحول الاجتماعي، ومواكبة التقنية والذكاء الاصطناعي، ومواكبة برامج الامتعة، راح يكون القطاع مبتكر".

و أضاف (م.ث) قائلة: " تدريب العاملين مهم جداً"، كما أكد (ع.أ) على أهمية بناء وإعداد الخبرة البشرية بالنسبة لنجاح القطاع غير الربحي بقوله: "إن أول خطوة للاستثمار الاجتماعي وتحقيق الاستدامة المالية هو تنمية مهارات الفريق: استثمار في تنمية مهارات العاملين لتمكينهم من إدارة المشاريع المالية بشكل فعال وتحقيق الأهداف"، وفي الوقت نفسه أشار (أ.س) إلى ضرورة اعتماد الكيانات غير الربحية على التقنية الحديثة، وتدريب العاملين بها على طرق التعاطي مع أدواتها بقوله: "لازم نوعي العاملين بثقافة الرقمنة، بأهمية برامج الحماية، مثل الكاسبر، ومانع الاعلانات، وبرامج الأوفيس، والزوم الذي يعزز الاتصال الإلكتروني بين الجهات".

وقد اتفق هذا المحور مع دراسة الدويش والمزيد (٢٠٢٠) التي أسفرت نتائجها عن أن المنظمات غير الربحية تواجه تحديات في تبني الأدوات والتقنيات الحديثة التي تساعد على تقليل الأخطاء، وتحسين الأداء المالي والإداري، علاوة على انعدام تبني القطاع لأدوات محاسبية وإدارية مستحدثة، كما اتفقت الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة الغامدي (٢٠١٩) التي أوصت بضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال رفع كفاءة العاملين وقيادات المجتمع المحلي والمستفيدين، وتوعية هذه الفئات وتحفيزها باستمرار.

(هـ) الشراكات المجتمعية: تركزت استجابات المشاركين في خمسة أنماط من الشراكات المجتمعية، يمكن بيانها على نحو ما يلي:

١.هـ- الشراكة مع الجامعات: نادى الباحثون والخبراء بضرورة بناء جسور من التعاون المشترك بين الجامعة وقطاعات الدولة غير الرسمية، وذلك من خلال: تقديم دورات تأهيلية لمنسوبي الجمعيات الخيرية، وإعداد المواهب النجبية القادرة على المنافسة في السوق العالمي، واستثمار البحث العلمي في تشخيص القضايا المجتمعية، واقتراح حلول مبتكرة لها، وقد أشار معظم المبحوثين إلى أن الجامعة هي المنوط بها تحقيق ذلك من خلال تعميق الصلات والشراكات بينها وبين القطاعات المجتمعية المختلفة، حيث ذكر (ح.أ) قائلاً: "لاشك أن وجود الدراسات والأبحاث المستمرة بالتعاون مع الباحثين والجامعات عامل مهم في أن المنظمات تعرف التحولات وأسبابها، وإلى أين ستؤول هذه التحولات، وما هو التدخل المناسب لهذه التحولات الاجتماعية، فالانفتاح على البيانات مهم جداً، والتعاون في البيانات ومشاركتها مناخ ممتاز للمنظمات غير الربحية يساعدها في أن تفهم أكثر..."

ووفقاً لنظرية المسؤولية الاجتماعية التي تقوم على مبدأ الالتزام الأخلاقي للمؤسسات تجاه مجتمعتها، تتحمل الجامعات المسؤولية الأكاديمية تجاه المجتمع من خلال التركيز على الأبحاث العلمية التي تعالج القضايا المجتمعية وتقديم حلول مبتكرة لها، كما يُناط بها الإسهام في تعزيز التنمية المستدامة، وفي المقابل يساهم القطاع غير الربحي بدور حيوي من خلال تقديم الدعم لهذه الأبحاث، بما في ذلك تمويل المشاريع البحثية وتوفير الموارد اللازمة لضمان استمراريتها، ولاشك أن هذه الشراكة الإيجابية بين القطاعين تساهم في تنفيذ حلول عملية للتحديات المجتمعية؛ مما يعزز التنمية المتكاملة، ويعود بالنفع على المجتمع بكامل أطيافه.

٢.هـ- الشراكة مع القطاع الخاص: في ظل التحديات التي تواجه منظمات القطاع غير الربحي يمكن أن يكون القطاعان: الحكومي والخاص مصدري دعم قوي لها، سواء من خلال تخصيص التبرعات المالية، أو تبادل الموارد والمعرفة؛ حتى يتمكن القطاع غير

الربحي من تحقيق أهدافه، وتطوير خدماته، وتلبية حاجات المستفيدين منه، وقد أُلح إلى ذلك المعنى (م.ث) بقوله: "تحتاج تعاون وجسروا واضح بيننا وبين القطاع الخاص، ممكن هم بخبرتهم وباستخدام أدوات مبتكرة يصممون لنا برامج ذات أثر مادي و اجتماعي، ونحن نطبقه".

٣.هـ- الشراكة مع المجتمع المحلي: اتفق معظم المبحوثين على أن الشراكة المجتمعية بين القطاع غير الربحي ومؤسسات المجتمع المختلفة يمكن أن تكون أداة ناجعة في التأهيل والتمكين لسوق العمل، وكذلك تحسين نوعية عمل القطاع غير الربحي، وتحويله من الرعوية إلى التنموية، وتوفير بيئة تمويلية مستدامة له، وقد ذكر (م.ث) مؤكداً على تلك المكتسبات المتبادلة بين القطاع ومؤسسات المجتمع المحلي، حيث قال: "يمكن أن تؤدي الشراكات المجتمعية القوية إلى تحقيق نهضة تنموية للمجتمع كله، فضلاً عن تقديم دعم مالي وفرص تمويلية جديدة للمنظمات غير الربحية".

كما أن المجتمع المحلي يمكن أيضاً أن يعزز من ثقة المنظمات غير الربحية، ويحفزها على الاستمرار في تطوير خدماتها وتقديم أفكار مبتكرة، من خلال تقديم الدعم المعنوي أو المادي، المتمثل في الاحتفاء بمنجزات المنظمات غير الربحية، والاعتراف بدورها في تحقيق التنمية الاجتماعية جنباً إلى جنب مع قطاعات الدولة الأخرى، إضافة إلى تقديم المكافآت والتبرعات والخدمات التطوعية، وقد أشار إلى ذلك (ح.أ) بقوله: "أبرز دور مجتمعي يأتي من خلال التطوع، الشراكة المجتمعية هي واحد من مسؤوليات المنظمات غير الربحية؛ لأنها تقوم بإشراك المجتمع بتدخلاتها التنموية في مشاريعها وفي خدماتها، ويتدخل المجتمع كمفكر، وليس كمستفيد، وهذا سيعزز بلا شك الابتكار، ويجعل المجتمع يتحمل مسؤوليته تجاه المنظمات غير الربحية..."

بالإضافة إلى ذلك، يسهم التبادل التنموي بين منظمات القطاع غير الربحي ومؤسسات الدولة المختلفة في بناء القدرات التكنولوجية، ورفع مستوى كفاءة رأس المال البشري في

مجال المهارات الرقمية اللازمة لتنفيذ البرامج التنموية بكفاءة وفاعلية. وهذا ما تطرق له (ف.غ) بقوله: "تساهم الشركات الكبرى في مجال التقنية بشكل لافت في تقديم خدمات تقنية متنوعة للقطاع غير الربحي، ومنها: شركة مايكروسفت من خلال طرح مجموعة من تطبيقاتها مجاناً، وكذلك شركة stc، وموبايلي، وزين، وغيرهم من الشركات التي تعمل على تغيير وتعديل سياساتها مع المنظمات غير الربحية، بما يحقق الفائدة لها، ويساعدها على إنشاء بيئة رقمية متقدمة".

٤هـ- الشراكات والتعاون بين الجمعيات غير الربحية: تؤكد العديد من الدراسات على أن الأثر الاجتماعي والبيئي للمنظمات غير الربحية يتزايد بشكل فاعل في حال كانت هناك إستراتيجيات للعمل المشترك بين الجمعيات التابعة للقطاع غير الربحي، كمشاركة المصادر والموارد والخبرات، وتوحيد الجهود في التغلب على التحديات والتقليل من المخاطر، وبالتالي يتمكن القطاع بمختلف مؤسساته من مواكبة التحولات الاجتماعية، وتعزيز آثاره المرجوة على الأفراد والجماعة، وحول هذا المعنى ذكرت (أس): "مع التحول الرقمي مفروض تكون سياسات الجمعيات منشورة عبر الموقع الإلكتروني، وإلى جانب آلية تطبيق السياسة المنشورة في الموقع الإلكتروني يجب التزام الجمعيات فيما بينها إنهم يقدمون لبعض آليات الأتمتة، كيف تحولت من الورقي إلى الرقمي والتقني، وإيش مراحل التحول".

٥هـ- العلاقة مع المستفيد: إن النجاح الحقيقي لأية منظمة غير ربحية مرهون في الأساس بتحقيقها لأهدافها التنموية والإنسانية، وتلبية احتياجات الفئات المستفيدة، الأمر الذي يجعل من فهم تجربة المستفيد مع الخدمات المقدمة إليه من قبل منظمات القطاع غير الربحي أمراً بالغ الأهمية؛ فالالتزام بالمنظمات غير الربحية بالتواصل الدائم والشفافية مع المستفيد، بل وتشجيعها إياه على المشاركة في تطوير المنتجات وتحسينها واتخاذ القرارات من شأنه تعزيز العلاقة التفاعلية بين المنظمات والمستفيدين، أو كما ذكرت (أس): "

يجب عند تقديم الخدمة تأخذ رأي المستفيد قبل وبعد استلامه وأخذ للخدمة؛ لنطور من عمل الجمعية، ونساهم في تعزيز الابتكار في تقديم الخدمات".

وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى توافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Lyth,et al., (2016) التي أكدت على تعزيز الاتصال الاجتماعي، وتعبئة المواطنة التشاركية، واستثمار العنصر البشري، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (٢٠١٩) التي أوصت بضرورة الربط بين منظمات القطاع غير الربحي وقيادات المجتمع المحلي وربطهم بالمستفيدين، وتوعية هذه الفئات وتحفيزها باستمرار، من خلال إشراكها في صناعة القرارات لضمان تحقيق المشاركة الفعالة، ومن جانب آخر يمكن تفسير فلسفة الشراكة بين الكيانات غير الربحية ومؤسسات المجتمع المختلفة في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، حيث تسعى المنظمات غير الربحية إلى تعزيز قدراتها التنموية من خلال تبادل المعرفة والموارد والخبرات مع قطاعات الدولة المختلفة؛ لتحقيق المنفعة المشتركة لجميع الأطراف، وهذا التبادل يمكنها من ابتكار حلول تكنولوجية تحسن من كفاءة برامجها التنموية، كما يتيح لها التحول الرقمي استخدام طرائق جديدة لجمع التبرعات وإدارة المشاريع.

(و) إستراتيجيات الاستثمار الاجتماعي:

١-و. في مجال ابتكار الحلول الناجعة للاستدامة المالية: لا يعتبر الاستثمار الاجتماعي وسيلة جوهرية في حل مشكلات اجتماعية كثيرة فحسب، بل هو إستراتيجية سحرية في تحقيق العوائد والمكاسب المالية لقطاع المستثمرين، فضلاً عن قدرته في تحقيق آثار اجتماعية واقتصادية وبيئية مستدامة، علاوة على أن من أهم منجزاته على صعيد القطاع غير الربحي هي تمكينه من تحقيق الاستدامة المالية، وهذا ما ورد ذكره على لسان

(ج.أ)، حين قال: "اليوم مع التحول في المنظمات غير الربحية، خصوصاً الناشئة منها أصبحت تواجه تحدي في الاستدامة المالية؛ لأن هذه الجمعيات ليس نافعا لها نموذج جمع التبرعات، وبالتالي يجب أن تكون هناك ثقافة الاستثمار الاجتماعي؛ فلكي تنجح هذه الجمعيات يجب أن تتبنى استثماراً اجتماعياً ناجحاً، وبالتالي سيحقق لها الاستدامة والأثر"، وفي سياق متصل فقد أوضح (ف.أ) هذه الفكرة بقوله: "لدينا تجربة مع أحد الجمعيات قالت تعبنا من فكرة التسويق اليومي والدخول في تسويق المشاريع نريد مصادر دخل ثابتة لنا فنجد الاستثمار الاجتماعي خيار مناسب الى جانب الإسناد الحكومي فهذه ثقافة جديدة بدأت الجمعيات تقتنع بها".

وحسب رأي المبحوثين فإنه توجد مصادر متنوعة يمكن أن تحقق التمويل المستدام للقطاع غير الربحي، وأهم هذه المصادر منتجات تمويل القطاع غير الربحي المتمثلة في: الصناديق الاستثمارية الوقفية، وقد أشار إلى ذلك (أ.م) بقوله: "إلى جانب المشاريع والبرامج والخدمات المجانية التي تقدمها الجمعية، يمكن تقديم خدمات أو منتجات مدفوعة لزيادة الإيرادات وتعزيز الاستدامة المالية. وكذلك إدارة الأوقاف والصناديق الاستثمارية: استثمار الأوقاف أو إنشاء صناديق استثمارية لتأمين موارد مالية مستدامة تدر دخلاً مستمراً".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السحيباني (٢٠٢٣) التي أوصت بتبني مبادئ الاستثمار الاجتماعي، ووضع خطط تشمل تنوع مصادر الدخل وإدارة الميزانيات بدقة لتحقيق الاستدامة المالية، وكذلك دراسة (Keyte & Ridout 2016) التي أكدت على التأثير المتعاظم لمشاريع الاستثمارات الاجتماعية المبتكرة.

٢-و. في مجال دراسات قياس الأثر: تسهم دراسة قياس الأثر الاجتماعي في تعظيم أثر القطاع غير الربحي وتعزيز استدامته المالية، من خلال تبني أدوات وممارسات قياس انتشار وعمق واستدامة التغيير الذي تحدثه المنظمة -غير الربحية- في المجتمع، كما

أكد المبحوثون ضرورة تصميم أدوات لقياس الأثر الاجتماعي لمشاريع وبرامج المنظمات غير الربحية، واستخدام مؤشرات الأداء المناسبة التي تستقطب رواد الأعمال والمستثمرين والداعمين لتمويل القطاع، وقد أعرب عن ذلك السياق (م.ث) حين صرّح قائلاً: "لابد تكون عندنا آليات فعلا لقياس الأثر، الآن أصبح في خلط كبير بين مفاهيم كثيرة، مفهوم الاستثمار وغيره أحتاج أنا كجمعية لآليات تساعدني أن يكون الأثر مستدام اجتماعيا وفي عائد مادي...هذي لها أدوات وآليات نحتاج فعلا نبني برامج ذات اثر اجتماعي، وفيها أدوات واضحة"، كما عززت ذات الفكرة (أ.م) بقوله: "تسعى المنظمات غير الربحية في تعزيز استدامتها من خلال أدوات الاستثمار بكافة أنواعها، وكما تحرص المنظمات غير الربحية أن يكون لاستثماراتها أثر مجتمعي يخدم المستفيدين من خدماتها من خلال الاستثمار الاجتماعي، ولكي تضمن المنظمات غير الربحية تحقيق هذا، عليها تبني أدوات قياس الأثر، ورفع كفاءة العاملين".

ويتفق هذا المحور مع دراسة الدويش والمزيد (٢٠٢٠) التي خلصت إلى أن الافتقار إلى وجود قياسات الأثر، وانعدام تبني القطاع غير الربحي لأدوات محاسبية وإدارية مستحدثة تشكل تحديات جسام أمام القطاع، تعرقل من مسيرته، وتزيد من أخطائه، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Ebrahim & Rangan ٢٠١٤) التي أوصت بضرورة استخدام مقاييس متعددة الأبعاد؛ لتقييم أداء المنظمات غير الربحية بما يشمل التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، واستناداً على نظرية رأس المال الاجتماعي فإن مبادئ الاستثمار الاجتماعي يمكن أن تحقق للمنظمات غير الربحية تأثيرات إيجابية مستدامة؛ إذ تساعد على بناء الثقة بينها وبين المجتمع، نتيجة لوصولها إلى أكبر عدد ممكن من الفئات المستهدفة، ونجاحها في تحقيق التنمية البيئية وخدمة المجتمع؛ الأمر الذي يترتب عليه خلق نوافذ للتفاعل والمشاركة الجادة بينها وبين الشركاء والمستثمرين.

٨. خلاصة نتائج الدراسة الميدانية

في ضوء معطيات الدراسة، وما انتهت إليه من بيانات ونتائج، فقد تبين من خلال آراء أفراد العينة ما يمكن استخلاصه على النحو التالي:

- وجود حزمة من القوانين والتشريعات غير المرنة التي تفرض مزيداً من القيود والأعباء على عمل القطاع غير الربحي من شأنه عزوف كثير من رواد الأعمال والمستثمرين عن عقد شراكات فاعلة مع هذا القطاع.
- يمكن توظيف الخوارزميات الرقمية والذكاء الاصطناعي في تعزيز الأمن السيبراني داخل منظمات القطاع غير الربحي، ورصد المخاطر المستقبلية لمشروعاته، ورسم أطر حوكمة داخلية تتضح فيها المهام والأدوار.
- لا بد أن تكون الأطر التشريعية للقطاع غير الربحي محدثة ومرنة وقائمة على الحوافز، وموجهة نحو احتياجات السوق، ولا بد أن تستثمر قدرات المنصات الإلكترونية، والبنى التحتية الرقمية.
- يمكن للجمعيات غير الربحية الاستفادة من شركات التقنية المالية عن طريق إنشاء وبناء منصات رقمية تختص بتقديم التمويل الجماعي للقطاع غير الربحي، شريطة الالتزام بمبادئ الشفافية والمسؤولية الاجتماعية.
- تقديم الدعم المعنوي والمادي لهذه المنظمات؛ حتى يتضاعف تأثيرها، ويدوم عطاؤها، ومن أمثلة الدعم الحكومي إعفاؤها من بعض الرسوم الضريبية، ومكافأة المؤسسات المتميزة في مجال جودة الخدمات المقدمة.
- يؤكد الباحثون والخبراء على ضرورة بناء جسور من التعاون المشترك بين الجامعات و القطاع الثالث، وذلك من خلال: تقديم دورات تأهيلية، وإعداد المواهب القادرة على المنافسة عالمياً، واستثمار البحث العلمي في تشخيص القضايا المجتمعية، واقتراح حلول مبتكرة لها.

- إن توثيق الروابط بين القطاع غير الربحي وبين القطاعين الحكومي والخاص يعزز بشكل كبير رفاهية الفرد والجماعة معاً، ويمكن أن يكون القطاعان: الحكومي والخاص مصدري دعم قوي للقطاع غير الربحي.
- الشراكة المجتمعية بين القطاع غير الربحي ومؤسسات المجتمع أداة ناجعة في التأهيل والتمكين لسوق العمل، وتطوير المبادرات الشبابية التطوعية، وكذلك توفير بيئة تمويلية مستدامة له، إضافة إلى بناء القدرات التكنولوجية؛ لتنفيذ البرامج التنموية بكفاءة وفاعلية.
- ضرورة تبني منظمات القطاع غير الربحي لأسس ومبادئ الاستثمار الاجتماعي، من خلال تقديم خدمات مجتمعية نوعية، مبتكرة وذات أثر مستدام، وتجلب لها العوائد المالية التي تضمن لها التمويل المستدام.
- حتى يحقق الاستثمار الاجتماعي فوائده المنشودة للمنظمات الأهلية (غير الربحية) لابد أن يحدث أثراً اجتماعياً إيجابياً، مستداماً وقابلًا للقياس، ويجلب عائداً مالياً يضمن لهذه المنظمات الاستدامة المالية.
- تسهم دراسة قياس الأثر الاجتماعي في تعظيم أثر القطاع غير الربحي وتعزيز استدامته المالية، من خلال تبني أدوات وممارسات قياس انتشار وعمق واستدامة التغيير الذي تحدثه المنظمة -غير الربحية- في المجتمع.
- تفتقر مشاريع الاستثمار الاجتماعي في منظمات القطاع غير الربحي إلى كوادرات بشرية مؤهلة للعمل بكفاءة واحترافية، وب عقلية مبتكرة تواكب التحولات الرقمية، ولهذا فنجاح المنظمات غير الربحية في تحقيق أهدافها مرتهن ببناء وإعداد الخبرة البشرية المدربة.

١ توصيات موجهة إلى الكيانات المعنية بتطوير عمل القطاع غير الربحي، وعلى رأسها: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ومجلس الجمعيات الأهلية، والهيئة العامة للأوقاف:

م	التوصية	الخطوات التنفيذية	الآثار المرجوة
١	بناء برنامج تحت مسمى "داعم"	❖ القيام بعقد مزيد من الورش التطبيقية والتأهيلية لتدريب ورفع كفاءة منسوبي القطاع وتزويدهم بالقدرات والمهارات اللازمة لمشاريع الاستثمار الاجتماعي. ❖ تطوير التشريعات المنظمة للعمل داخل القطاع غير الربحي، بحيث تتسم بالمرونة والسرعة والتوجه نحو الأخذ بمبادئ التحول الرقمي في تعزيز الأداء داخل القطاع، وتذليل التحديات التي تعرقل مسيرته.	على المدى القريب: - تعزيز قدرات الجمعيات غير الربحية من خلال توفير التدريب والاستشارات والدعم الفني. - تشجيع الجمعيات غير الربحية على الابتكار وتطوير نماذج جديدة للتمويل والخدمات. - تعزيز التعاون بين القطاع الحكومي والقطاع غير الربحي. على المدى البعيد: - تقديم خدمات للمستفيدين بشكل أفضل وأكثر فعالية - زيادة استدامة هذه المؤسسات، وتعزيز قدرتها على تقديم الخدمات لفترة طويلة.
٢	إطلاق برنامج استشارات ودورات تدريبية خاص بالتحول	❖ تقييم الوضع الحالي إجراء استبيانات ودراسات لتحديد مستوى التحول الرقمي الحالي في الجمعيات و تحليل الاحتياجات التقنية	على المدى القريب: تمكين الجمعيات تحسين جوده خدماتها والوصول إلى شريحة أكبر من المستفيدين على المدى البعيد:

	الرقمي للجمعيات	لكل جمعية. ❖ تنفيذ دورات تدريبية تدريب العاملين على استخدام الأدوات الرقمية مثل إدارة البيانات التسويق الرقمي، والتحليل. ❖ تنظيم ورش عملية تركز على أتمتة العمليات الميدانية مثل تقديم الخدمات ومتابعة المستفيدين.	تحقق تحول رقمي شامل يعزز استدامة الجمعيات وزيادة قدرتها على الاستجابة للتحديات والتطورات المستقبلية بمرونة.
٣	جائزة أفضل أخصائي حوكمة متميز في الجمعيات	إطلاق جائزة سنوية لتكريم أخصائيي الحوكمة الأكثر تميزاً في الجمعيات غير الربحية، بهدف تعزيز الكفاءة، إبراز الدور المحوري للحوكمة في تحسين أداء الجمعيات، وتشجيع العاملين في هذا المجال على تحقيق أفضل الممارسات. تحديد معايير وشروط الجائزة وعرض قصص النجاح للأخصائيين المتميزين كنماذج ملهمة دعوة الفائزين لتقديم ورش عمل أو ندوات حول خبراتهم في مجال الحوكمة ،إعداد مواد تعليمية مستوحاة من ممارسات الفائزين لنشرها في القطاع.	على المدى القصير: تحفيز أخصائيي الحوكمة لتطوير مهاراتهم والالتزام بأفضل الممارسات وزيادة التركيز على أهمية دور الحوكمة في نجاح الجمعيات. على المدى البعيد: رفع كفاءة الحوكمة في الجمعيات بشكل شامل تعزيز الثقة والشفافية في القطاع غير الربحي ، تطوير قيادات حوكمة متميزة تساهم في تحقيق استدامة الجمعيات.

٤	تعزيز دور الجمعيات ذات التقييم العالي في الحوكمة لدعم الجمعيات الأخرى	❖ تفعيل دور الجمعيات المتميزة عبر دعوة الجمعيات الحاصلة على تقييم عالٍ لتقديم خبراتها في تطبيق السياسات ، إعداد أدلة إرشادية مختصرة ومقاطع فيديو توضيحية حول أفضل الممارسات ، تنظيم ورش عمل افتراضية لتقديم عبر المنصات الرقمية بمشاركة الجمعيات المتميزة .	على المدى القصير: تمكين الجمعيات ذات التقييم المنخفض من تحسين أدائها بشكل سريع ، تعزيز التعاون بين الجمعيات وتبادل الخبرات العملية. على المدى البعيد: رفع مستوى الحوكمة في القطاع غير الربحي بشكل شامل ، تحقيق استدامة في الامتثال للتشريعات وزيادة الثقة في أداء الجمعيات ، بناء مجتمع معرفي يساهم في تطوير القطاع على مستوى المملكة.
٥	اطلاق منصة لتأهيل العاملين في القطاع غير الربحي للحصول على شهادات مهنية احترافية وفقاً لتخصصاتهم	❖ توفير فرص تأهيل للعاملين في القطاع غير الربحي للحصول على شهادات مهنية معترف بها في مجالات تخصصهم وتعزيز كفاءة العاملين ، وتزويدهم بالمعرفة والمهارات المتخصصة للعمل وفق منهجية علمية متكاملة. من خلال تنظيم دورات وورش عمل عن بُعد تدريب العاملين على الاختبارات التجريبية محاكاة الاختبار الرسمي ، الوصول لتقديم المنح الدراسية لتغطية تكاليف التدريب والشهادات المهنية بالتعاون مع القطاعين الحكومي والخاص ، وتقديم الإرشاد المهني لاختيار الشهادات المناسبة.	المدى القصير: تحسين جودة العمل والإنتاجية في الجمعيات. على المدى البعيد: زياده كفاءة الجمعيات في إدارة مشاريعها بشكل منهجي واحترافي ، تحفيز العاملين على مواصلة تطوير أنفسهم بشكل احترافي.

② توصيات موجهة إلى القطاع غير الربحي:

وتشمل جميع العاملين بمؤسسات القطاع غير الربحي، ويمكن إيجازها كما يلي:

م	التوصية	الخطوات التنفيذية	الآثار المرجوة
١	تنظيم برامج تأهيل وصقل مهارات منسوبي القطاع	* استضافات دورية للخبراء من الأكاديميين وأهل الاختصاص عبر مجموعة من الدورات وورش العمل التدريبية. * التوعية بأسس ومبادئ الاستثمار الاجتماعي. * توضيح المهام والأدوار لجميع العاملين وإعلانها على المنصة الخاصة بالمؤسسة.	على المدى القريب: - رفع مستوى كفاءة القطاع وجودة إنتاجيته. - صقل مهارات العاملين لتلبية احتياجات القطاع، ومواجهة تحدياته. على المدى البعيد: - تأهيل ملكات العاملين وصقل كوادرمهم؛ للحصول على ثقة المجتمع والدعم والتمويل اللازمين من قطاعات الدولة الأخرى. - تحقيق الأثر الاجتماعي المستدام عند التخطيط أو التنفيذ أو القيام بالمشروعات التنموية؛ وذلك ضماناً لاكتساب السمعة الجيدة والثقة المجتمعية. - الالتزام بأسس ومراكز الحوكمة.
٢	عقد تحالفات شراكة بين الجمعيات غير الربحية المتقاربة سواء جغرافياً، أو في نوعية الخدمات	* تنظيم قنوات تواصل بين هذه الجمعيات. * توقيع اتفاقيات عمل مشترك؛ لتوحيد الجهود ومواجهة التحديات. * تحديد الأهداف المشتركة وأدوار ومسؤوليات كل جمعية بوضوح داخل الشراكة * تبادل الخبرات والموارد المالية لتعزيز القدرات وزيادة الفعالية.	على المدى القريب: - زيادة فعالية الجمعيات المشاركة من خلال تبادل الموارد والخبرات. - تقديم خدمات أفضل للمستفيدين في الوقت الحالي. - استقطاب الداعمين والمتبرعين وتحفيزهم على تقديم الدعم اللازم. على المدى البعيد: - تعزيز الاستفادة في تقديم الخدمات. - ضمان استمرار تأثيرها الإيجابي. - تحقيق تأثير أكبر في تحقيق التغييرات الاجتماعية المرجوة..

③ توصيات موجهة إلى المؤسسات الأكاديمية، وعلى رأسها: الجامعات، ومراكز

البحث العلمي:

م	التوصية	الخطوات التنفيذية	الآثار المرجوة
١	ربط الطلاب الجامعيين بمؤسسات القطاع غير الربحي للتخصصات المرتبطة بالعمل في القطاع غير الربحي	* تنظيم دورات وبرامج للتوعية بأهمية القطاع غير الربحي في التنمية الوطنية، وحجم التحديات التي تواجهه، والتشريعات الداعمة له. * توقيع اتفاقيات شراكة دائمة بين الجامعة والقطاع غير الربحي. * تنظيم زيارات دورية ومبادرات طلابية تطوعية ومنظمة.	على المدى القريب: - رفع مستوى وعي الطالب الجامعي وصقل مهاراته تمهيداً للعمل في منظمات القطاع غير الربحي. - تعزيز الشراكات الهادفة بين الجامعة والقطاع. على المدى البعيد: - تخريج أجيال مؤهلة للعمل في القطاع وحل مشكلاته، علاوة على بناء شراكة مستدامة بين الجامعة والقطاع.
٢	إطلاق منصة لربط البحث العلمي في قضايا القطاع غير الربحي من خلال إنشاء منصة رقمية مشتركة مخصصة للأبحاث المرتبطة في القطاع غير الربحي بين الجامعات و المراكز البحثية والقطاع	* تحليل وفهم المشاكل التي تواجه القطاع غير الربحي وتقديم حلول مبتكرة لها. * تقديم البيانات والتحليلات اللازمة التي تدعم أداء الجمعيات الخيرية، وتساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	على المدى القريب: - تحسين كفاءة وفعالية أداء هذه الجمعيات. - تمكين القطاع من ابتكار حلول جديدة للتحديات . على المدى البعيد: - تعاضد الأثر الاجتماعي لمشاريع القطاع التنموية. - تمكين القطاع من الإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

تقديم الدعم الأكاديمي والمنهجي لتطوير المناهج وإدارة المنصة التي سبق الإشارة إليها في التوصيات الموجهة للكيانات المعنية في القطاع غير الربحي (توصية رقم (٥)) لتأهيل العاملين في القطاع غير الربحي للحصول على شهادات مهنية احترافية وفقاً لتخصصاتهم.	*التعاون في تصميم وتطوير المناهج التدريبية اللازمة للحصول على الشهادات المهنية. باستخدام خبراتها الأكاديميين، يمكنهم إعداد برامج تعليمية متوافقة مع معايير الشهادات المهنية الدولية. *الجامعات تمتلك كوادر أكاديمية متخصصة يمكنهم تقديم التدريب المباشر أو الإشراف على برامج تدريبية مصممة حسب احتياجات القطاع.	على المدى القريب: -رفع مستوى التأهيل يزيد من الثقة لدى الجهات المانحة والداعمين، مما يعزز التعاون بين القطاع غير الربحي والمجتمع. -تحسين الأداء الإداري والتنفيذي، يمكن للمنظمات خدمة شريحة أكبر من المستفيدين بكفاءة أعلى. على المدى البعيد: -بناء قاعدة بيانات مهنية يوفر قاعدة بيانات محدثة للعاملين والمؤهلين في القطاع، مما يساعد في التوظيف وإدارة الكفاءات بشكل أفضل.
--	--	---

المراجع

أولاً. المراجع العربية

أحمد، السيد علي. (٢٠١٨). دور شبكات التواصل الاجتماعي في تسويق خدمات الجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية

للدراستات والبحوث الاجتماعية، ١٠ (١٠)، ٤٧-١١. JFSS.2018.59635/١٠,٢١٦٠٨

بدوي، أم الخير (٢٠١٨). التغير الاجتماعي: رؤى نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، ٣ (١)، ١٣-٤٢.

الدويش، آلاء، والمزيد، عثمان. (٢٠٢٠). تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية: كيفية الاستفادة من التجارب

العالمية. مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية. مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض.

السيحياني، محمد إبراهيم. (٢٠٢٣). تمويل القطاع غير الربحي: دراسة واقع التمويل في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية

وآفاق تطويرية مقترحة، مجلة التمويل، ٤ (٥)، ١-١٤٦.

<https://ssrn.com/abstract=4615497>

الشهري، أماني. (٢٠٢١). الاستثمار الاجتماعي في القطاع الغير ربحي. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

الصرايرة، منصور عبد السلام. (٢٠٢٣). دور البحث العلمي في تطوير التشريعات، مجلة جرش للبحوث والدراسات، ٢٤ (١)،

<https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol24/iss2/9>. ٣٠٨-٢٩٠

عبد الرحمن، عبد الله محمد. (٢٠٠٣). علم الاجتماع الاقتصادي. دار المعرفة الجامعية: الاسكندرية.

عبد اللطيف، أمل سعد، عبد الله، نجية إسحاق، وعبد العظيم، صالح سليمان. (٢٠٢١). المسؤولية الاجتماعية بين المفهوم النظري

والمتغير البيئي: دراسة على شريحة متباينة من العاملين بالهيئة الوطنية للإعلام، مجلة العلوم البيئية، ٥٠(٦)، ٧٦-١٠٧. JES.2021.182509/١٠,٢١٦٠٨.

أبو فراج، أشرف عبد الوهاب. (٢٠١٥). القرويون والاستثمار الاجتماعي: دراسة ميدانية طبوغرافيا التنمية في قرية مصرية. الجمعية

السعودية لعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، ٢٠١٥(١٠)، ١٩٩-٢٩١.

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (٢٠٢٢). تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين) لعام ٢٠٢١ م.

<https://ncnp.gov.sa/ar/reports>

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (٢٠٢٢). التقرير السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ٢٠٢٢.

<https://ncnp.gov.sa/ar/reports>

الهيئة العامة للإحصاء. (٢٠١٨). مسح منشآت القطاع غير الربحي ٢٠١٨.

<https://www.stats.gov.sa/ar/7113>

Creswell, J. W. (2013). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed

..Methods, Approaches, Sage Publications

Keyte, Tom& Ridout, Heather. (2016). 7 Steps to Effective Impact

.Measurement, in Focus Enterprises Ltd

https://issuu.com/olenaursu/docs/7_steps_to_effective_impact_measure

Lyth, A., Baldwin C., Davison A., Fidelman P., Booth K., & Osborne C.
(٢٠١٦).

Valuing third sector sustainability organisations – qualitative contributions to systemic social transformation, Local Environmen, 22(1), 1-24

DOI: 10.1080/13549839.2016.1149457

Pinsent, Matthew.(2012). Understanding Social Innovation and the Need for

Resiliency: The Volunteer and Non-Profit Sector (Master's Thesis, University

of Victoria),the University of Victoria's institutional repository, UVicSpace

عنوان الورقة:

دور إدارة الأصول المعرفية وتحدياته في تمكين
الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات
الاجتماعية

مقدمها:

المهندس وليد بن محمد الفوزان

مستخلص الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة الأصول المعرفية - ممثلة في الخبرات المتراكمة وأفضل الممارسات - في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية المتسارعة للإسهام في تعزيز الابتكار، وتعزيز القدرة على التكيف، وتعزيز المشاركة المجتمعية، حيث تركز هذه الدراسة على أهمية وكيفية تحديد وإدارة هذه الأصول، وأهم التحديات التي يمكن أن تواجهها الجهات الأهلية (غير الربحية) إلى جانب الإستراتيجيات المقترحة لتجاوز تلك التحديات.

تتمثل المشكلة البحثية في استكشاف كيفية تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية)، من خلال دور إدارة أصولها المعرفية لمواكبة التحولات الاجتماعية، ورفع مستوى كفاءة الخدمات وتعظيم الأثر المستدام، وتتناول هذه الدراسة نماذج وآليات الإدارة الفعالة، مع التركيز على الاستثمار الأمثل لتلك الأصول بحيث تكون متاحة، قابلة للوصول، وقابلة للاستخدام لتعزيز القدرات المؤسسية.

اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيّاً بأسلوبه المسحي الوثائقي، حيث تم إجراء مقابلات شخصية وزيارات ميدانية مع عينة من المديرين التنفيذيين للجهات الأهلية في المنطقة الشرقية، وهدفت هذه الخطوة إلى جمع البيانات النوعية حول واقع استثمار الأصول المعرفية، وحرص الممارسات الحالية، وتوثيق التحديات التي تواجهها تلك الجهات.

من أجل وضع تصور كامل وشامل لإيضاح العلاقة بين الاستثمار في إدارة الأصول المعرفية وتمكين الجهات الأهلية لمواكبة التحولات الاجتماعية وتحليلها، وتحديد نطاق العمل، وصياغة أسئلة الدراسة والأهداف، وتحليل البيانات بفعالية. فقد قام الباحث بتطوير الإطار المفاهيمي للدراسة الذي هو عبارة عن نموذج نظري يحدد المفاهيم الأساسية لإدارة الأصول المعرفية، وتمكين الجهات الأهلية، وتأثيرها على مواكبة التحولات الاجتماعية، مع تحديد السياق الذي تُطبق فيه المفاهيم وتأثيرها في تعظيم الأثر المستدام.

وقد أبرزت النتائج أهمية تبني إستراتيجيات مبتكرة لإدارة الأصول المعرفية تشمل تطوير الموارد البشرية والتقنية، تحسين نظم إدارة المعرفة، وتبني ممارسات تنظيمية فاعلة.

توصي الدراسة بتطوير آليات قياس واضحة لتأثير إدارة الأصول المعرفية، وتبني حلول إبداعية لتجاوز نقص الموارد، إضافة إلى تعزيز الشراكات بين الجهات الأهلية والقطاعات المختلفة، وتمثل هذه الدراسة مساهمة معرفية مهمة في تصميم نموذج مقترح لإدارة الأصول المعرفية، مما يدعم استدامة الأثر الإيجابي للجهات الأهلية من أجل تمكينها لمواكبة التحولات الاجتماعية بنجاح.

في ظل التطورات السريعة والتحولات الاجتماعية التي يشهدها العالم، تواجه الجهات الأهلية غير الربحية تحديات متزايدة تتعلق بقدرتها على التكيف والاستمرارية في تقديم خدماتها في ظل التحولات الاجتماعية المتسارعة، لذا فقد أصبحت هذه الجهات مطالبة بتطوير قدراتها المؤسسية وتحقيق مستوى عالٍ من المرونة والابتكار، ومن هنا يأتي الدور الرئسي لإدارة الأصول المعرفية الذي يساهم في تمكين تلك الجهات لتحقيق أهدافها بفعالية من خلال تحسين العمليات، ورفع كفاءة الكوادر البشرية، وتعزيز الابتكار المؤسسي في وقت أصبح فيه الاستثمار في هذه الأصول الغير ملموسة ضرورة ملحة لضمان استدامة وفعالية العمل الاجتماعي، بل بمثابة مورد إستراتيجي يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة لتمكين تلك الجهات من الاستجابة لهذه التحولات، حيث يمثل الاستثمار في الأصول المعرفية وسيلة رئيسية لتحسين القدرات المؤسسية لهذه الجهات.

ويوماً بعد يوم، يتزايد الاعتماد على الأصول المعرفية - تشمل كل ما تمتلكه المنظمة من موارد وأصول معرفية سواء كانت مفاهيمية (مثل: الابتكارات والأفكار)، أو خبراتية (مثل: المهارات والتجارب العملية)، أو تنظيمية (مثل: السياسات والعمليات) - في العصر الحالي كعنصر إستراتيجي لتمكين المؤسسات بشكل عام والجهات الأهلية (غير الربحية) بشكل خاص، الذي يواجه تحديات/تحولات اجتماعية واقتصادية متزايدة، مصحوبة بالتغيرات السريعة في احتياجات المجتمع من اتخاذ قرارات مستتيرة، تحسين أدائها الداخلي، وزيادة قدرتها على التكيف مع التحولات الاجتماعية.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة البحثية التي تركز بشكل رئيسي على استكشاف وتبسيط الضوء وإيضاح الدور والعلاقة بين الاستثمار في الأصول المعرفية

من جهة و قدرة الجهات الأهلية (غير الربحية) على التكيف ومواكبة التحولات الاجتماعية من جهة أخرى.

والسؤال الذي يطرح نفسه.. لماذا تعتبر الأصول المعرفية اليوم لدى الجهة من أهم الأصول / الموارد المتاحة على الإطلاق؟ لأنها وإن كانت أصول / موارد غير ملموسة لكنها ذات قيمة عالية، لا سيما وأن إدارة و توثيق الأصول المعرفية بمختلف أنواعها وتنظيمها يساعد على استمرارية العمليات، حتى في حال تغير الكوادر البشرية، كما أن الاستثمار في إدارة الأصول المعرفية لا يعني فقط بتطوير المنظمة، بل يعزز أيضاً علاقتها بالمجتمع عامة وأصحاب المصلحة خاصة، ويزيد من قدرتها على التأثير والأثر المستدام.

ويجدر بالذكر أن هذه الدراسة البحثية تمثل خطوة البداية و بذرة نحو فهم أعمق لكيفية استثمار الأصول المعرفية كأداة إستراتيجية لتمكين الجهات الأهلية لمواكبة التحولات الاجتماعية، وتحقيق أثر اجتماعي أعمق وأكثر استدامة على المدى القريب والبعيد، نستعرض تفصيلاً الدور / العلاقة بين الاستثمار في الأصول المعرفية والتمكين المؤسسي للجهات الأهلية لمواكبة التحولات، بدءاً من حصر التحديات / أهم التحولات الاجتماعية اليوم، والتعرف عن قرب على نماذج الأصول المعرفية التي تحظى بها الجهات الأهلية التي تم زيارتها وعددها ١٦ جهة أهلية (غير ربحية) في المنطقة الشرقية، وقد اختار الباحث التركيز على الجهات الأهلية غير الربحية - كثيفة المعرفة - و تشمل بعض جمعيات تحفيظ القرآن الكريم، وجمعيات التنمية الأسرية والاجتماعية، والجمعيات الدعوية، وجمعية تنمية الطفل، ورعاية الأيتام والجمعيات التي تمديد العون للفقراء والمحتاجين، و نظراً لأنها تمثل مجموعة واسعة من الأنشطة التي تُسهم بشكل مباشر في تحسين حياة الأفراد، وهي تمثل نموذجاً مصغراً للتحديات التي يواجهها القطاع غير الربحي بأكمله.

لقد دفعني إلى اختيار هذا الموضوع عدة أسباب، من أبرزها الحاجة المتزايدة لتعزيز الدور الذي تلعبه الأصول المعرفية في تطوير الجهات الأهلية، إلى جانب قلة الدراسات التي تجمع بين مفاهيم التمكين وإدارة الأصول المعرفية في السياق غير الربحي. ورغم أهمية هذا الموضوع، واجهت عدة صعوبات أثناء تنفيذ الدراسة، منها ندرة المراجع التي تجمع بين مفاهيم إدارة الأصول المعرفية وتمكين الجهات الأهلية، إضافةً إلى التحديات العملية المتعلقة بالحصول على نماذج تطبيقية وتجارب ميدانية دقيقة.

٢.١ طريقة تقسيم فصول الدراسة البحثية

تتألف هذه الدراسة البحثية من ستة فصول متكاملة، صُممت لتتناول موضوع البحث بشكل شامل ومنهجي، حيث يعكس هذا التقسيم تسلسلاً منطقيًا يُسهّم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاته. وجاءت الفصول على النحو التالي:

- **الفصل الأول: المدخل العام للدراسة:** تقدم خلفية عامة عن موضوع الدراسة، وتتناول مشكلة الدراسة وأسئلتها، وأهمية الدراسة، المصطلحات الأساسية للدراسة، كما تشمل أهداف الدراسة والتساؤلات الرئيسية.
- **الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:** يُركز هذا الفصل على تعريف المفاهيم الأساسية مثل: الأصول المعرفية وإدارتها، الفرق بينها وبين إدارة المعرفة، دورتها وأنواعها، بالإضافة إلى رأس المال الفكري بأنواعه. كما يتناول التحولات الاجتماعية وعلاقتها بإدارة الأصول المعرفية، مع تقديم أمثلة عملية ونماذج من تجارب الجهات الأهلية. يُختتم الفصل بمراجعة الدراسات السابقة ومساهمة الدراسة الحالية والتعليق على الدراسات السابقة وأهم ما يميز هذه الدراسة.

• الف صل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها: يعرض المنهجية الوصفية المستخدمة في الدراسة، مع بيان مبررات اختيارها، كما يصف مجتمع الدراسة المكون من ١٦ جهة أهلية غير ربحية، بالإضافة إلى العينة وإجراءات وأدوات الدراسة المستخدمة لجمع البيانات

• الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها: يعرض النتائج المستخلصة من تحليل البيانات المتعلقة بأسئلة الدراسة، مع بيان كيفية دعمها لأهداف الدراسة. يتضمن الف صل جداول وأشكالاً توضيحية لتعزيز فهم النتائج، بالإضافة إلى تعليقات تحليلية تُفسر هذه النتائج وتربط الأفكار للوصول إلى استنتاجات متماسكة.

• الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها: تختتم الدراسة بتقديم خلاصة شاملة للنتائج النهائية التي توصل إليها الباحث وتفسيرها، مع استعراض نتائج أسئلة الدراسة. كما يشمل الفصل توصيات مقترحة تستند إلى نتائج الدراسة وتقدم حلولاً عملية وقابلة للتطبيق للمشكلة المطروحة، وتختتم الدراسة بالفصل الأخير الذي يشمل الملاحق وقائمة المراجع التي استندت إليها الدراسة.

٣.١ مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد إدارة الأصول المعرفية إحدى الإستراتيجيات المهمة التي يمكن أن تسهم في تمكين هذه الجهات من خلال تحسين قدراتها الإدارية والمالية والفنية، وفي ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل الجهات الأهلية (غير الربحية) لاستثمار وإدارة أصولها المعرفية تواجه الجهات الأهلية (غير الربحية) تحديات متعددة في تطبيق ممارسات إدارة الأصول المعرفية، مما يعيق قدرتها على تحقيق التمكين المؤسسي والاستدامة، تتعلق بتعزيز

قدراتها المؤسسية والاستجابة بفعالية لمتطلبات التغيير المستمر. ومع ذلك، لا تزال درجة ممارسته إدارة الأصول المعرفية ومدى تأثيرها في تمكين الجهات الأهلية لمواكبة التحولات الاجتماعية غير واضحة بشكل كافٍ.

بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الأصول المعرفية في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه هذه الجهات، بهدف تقديم توصيات علمية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي لهذه الجهات. ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، نطرح التساؤلات الرئيسية للدراسة، والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

١. ما درجة ممارسته إدارة الأصول المعرفية دورها في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية؟

٢. ما أبرز التحديات أمام ممارسات إدارة الأصول المعرفية دورها في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية؟

هذه التساؤلات هي الركيزة الأساسية التي توجه مجريات الدراسة نحو تقديم رؤية متكاملة تُثري الأدبيات العلمية وتُساهم في تعزيز ممارسات الجهات الأهلية.

٤.١ فرضيات الدراسة

حيث إن الفرضيات تعتبر من العناصر الأساسية لتوجيه مسار هذه الدراسة وتحديد إطارها النظري، لذا فقد تم صياغتها على الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة ومراجعة الأدبيات السابقة، من أجل تقديم توقعات علمية يمكن اختبارها والتحقق من صحتها، وحيث إن الفرضيات في هذه الدراسة تركز على استكشاف العلاقة بين إدارة الأصول المعرفية وتمكين المنظمات غير الربحية في مواجهة التحولات الاجتماعية، فقد تم تحديد الفرضيات الرئيسية والفرعية التالية، التي تستند في صياغتها إلى المتغيرات المدروسة لتوجيه مسار إجراءات الدراسة وتحليل النتائج:

الفرضية الأولى: تسهم ممارسة إدارة الأصول المعرفية في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية.

تفترض هذه الفرضية أن التوظيف الفعال للأصول المعرفية يعزز القدرات المؤسسية للجهات غير الربحية، من خلال تحسين كفاءة تخصيص الموارد المالية، وتطوير النظم الإدارية.

الفرضيات الفرعية:

- تسهم إدارة الأصول المعرفية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل الجهات الأهلية.
- يعزز الاستخدام الفعال للأصول المعرفية فرص الحصول على التمويل المستدام من خلال إعداد تقارير مالية دقيقة وشفافة.

الفرضية الثانية: تواجه الجهات الأهلية (غير الربحية) تحديات متعددة تؤثر على ممارسات إدارة الأصول المعرفية وتحد من فعاليتها في التمكين المؤسسي لمواكبة التحولات الاجتماعية.

حيث يتوقع الباحث أن لمثل هذه التحديات تأثيرات سلبية على الاستثمار في إدارة الأصول المعرفية وتحديد الأداء التنظيمي للجهات الأهلية (غير الربحية) من خلال عدة جوانب مثل: قلة الموارد المالية، نقص الكوادر / القدرات البشرية المؤهلة، ومحدودية البنية التحتية التقنية.

الفرضيات الفرعية:

- تمثل قلة الموارد المالية المتاحة عائقاً رئيسياً أمام تبني ممارسات إدارة الأصول المعرفية.
- يُعد نقص الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الأصول المعرفية من أبرز العوائق التي تواجه المنظمات غير الربحية.

وسيتّم اختبار هذه الفرضيات من خلال تحليل البيانات المجمعة وتقييمها، لتحديد مدى صحتها وأثرها على التمكين المؤسسي في سياق الجهات الأهلية (غير الربحية).

٥.١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيس: ما دور إدارة الأصول المعرفية وتحديداته في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية؟ مع التركيز على جمعيات تحفيظ القرآن، المؤسسات المانحة، التنمية الأسرية والاجتماعية، وتنمية الطفل، الدعوة، رعاية الأيتام، مساعدة المحتاجين، كما تهدف هذه الدراسة البحثية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

١. التعرف على دور إدارة الأصول المعرفية في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية، وتحديد سين كفاءتها، وزيادة قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع بشكل أكثر فعالية.
٢. فهم كيفية تأثير إدارة الأصول المعرفية وتحدياته - ممثلة في رأس المال الفكري بأنواعه - البشري / الهيكلي / التنظيمي / الابتكاري - على تعزيز قدرات الجهات الأهلية للقيام بدورها مواكبة التحولات الاجتماعية.
٣. تقديم إطار / نموذج عملي (الإطار المفاهيمي) يساعد الجهات الأهلية (غير الربحية) على القيام بدورها الفاعل في إدارة أصولها المعرفية بفعالية وتوظيفها من التعامل مع التحولات الاجتماعية والاستجابة لها بشكل فعال.
٤. دراسة تأثير التغيرات الاجتماعية (مثل التحولات الاقتصادية، الثقافية، والتكنولوجية) على الدور والطريقة التي تعمل بها الجهات الأهلية (غير الربحية) في إدارة الأصول المعرفية.

٥. تحديد ودرا سة التحديات - مثل نقص الموارد وغيرها - التي قد تواجه الجهات الأهلية (غير الربحية) وتحول دون تمكينها من استثمار إدارة الأصول المعرفية.

٦.١ أهمية الدراسة

تأتي هذه الدرا سة لتتناول موضوعاً بالغ الأهمية يتعلق بـ "إدارة الأصول المعرفية" ودورها في التمكين للجهات الأهلية (غير الربحية) إبراز الدور الحيوي للـ استثمار في إدارة الأصول المعرفية (اللاملموسة) كأداة للتمكين المؤ سسي من خلال تعزيز الوعي لدى الجهات الأهلية (غير الربحية)، بأهمية الاستثمار في إدارة الأصول المعرفية واستثمارها وإدارتها إلى جانب الأصول الأخرى - المادية، المالية، التقنية، والبشرية -.

حيث اخترت هذا الموضوع نظراً لأهميته الكبيرة في تعزيز الأداء الفعال للجهات الأهلية (غير الربحية)، وفي نفس الوقت سد الفجوة المعرفية والندرة في الدراسات التطبيقية التي تستهدف القطاع غير الربحي في هذا السياق بشكل عام وقلة الأبحاث والدراسات الميدانية التي تربط بين الاستثمار في الأصول المعرفية وتمكين الجهات الأهلية للتكيف مع التحولات الاجتماعية بشكل خاص، - من خلال استعراض الإطار المفاهيمي النظري / التطبيقي - من جميع الجوانب لدور إدارة الأصول المعرفية في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لتعزيز قدرتها على الاستجابة ومواكبة التحولات الاجتماعية و ضمان استدامتها على المدى الطويل، تسليط الضوء على المكونات الأساسية لرأس المال الفكري (كأحد مكونات الأصول المعرفية) وملامح التحولات الاجتماعية للجهات الأهلية (غير الربحية) لتسهيل فهمها في خططها الإستراتيجية، علماً أن الأدبيات الحالية لم تسلط الضوء بالشكل الكافي - بحسب علمي - على العلاقة بين إدارة الأصول المعرفية وتمكين الجهات الأهلية لمواكبة التحولات الاجتماعية والاقتصادية، كما تكتسب هذه الدراسة البحثية أهميتها من كونها محاولة لتناول هذا الموضوع من خلال فهم هذه العلاقة، وبالتالي يمكن للجهات المعنية وضع إستراتيجيات فعالة لتعزيز قدراتها.

كما أنني لاحظت شخصاً خلال زيارتي ومقابلاتي الموجهة مع هذه الجهات أن العديد منها يبذل جهوداً بارزة نحو الاستثمار في هذه الأصول، إلا أن الحاجة لا زالت قائمة - بحسب علمي - لبذل المزيد من الجهود من أجل تعزيز صياغة الإستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التحولات الاجتماعية المتسارعة، مما دفعني لاستكشاف السبل الممكنة لتحقيق تمكين أفضل من خلال تحسين الشفافية والمساءلة - الحوكمة - للجهات من خلال توثيق الأصول المعرفية ونشر التقارير الدورية حول الممارسات والإنجازات في جميع قنوات التواصل المتاحة، إضافة إلى تعزيز تطبيقات الاستثمار في إدارة الأصول المعرفية وصولاً إلى التكيف مع التحولات الاجتماعية من خلال تحليل البيانات المعرفية لتحديد الاتجاهات الاجتماعية الجديدة والاستجابة لها بفعالية.

٧.١ مصطلحات الدراسة

نستعرض جملة من المفاهيم / المصطلحات الواردة في هذه الدراسة:

١.٧.١ الأصول المعرفية:

هي مجموعة من المعارف والموارد غير الملموسة التي تمتلكها الجهة الأهلية، وتعتبر أساسية لتحقيق أهدافها واستدامة عملياتها، تشمل هذه الأصول المعرفة المكتسبة والخبرات المتراكمة والابتكارات والإجراءات والأنظمة والمعلومات التي تساهم في خلق قيمة مضافة، والمتمثلة في الموارد البشرية والتنظيمية والتكنولوجية والثقافية التي يمكن تقييمها من خلال عدد الموظفين المدربين، السياسات المدونة، المنصات الإلكترونية المستخدمة، ومستوى رضا المستفيدين في المنظمة غير الربحية خلال فترة زمنية محددة.

والتعريف الإجرائي الذي يراه الباحث هو أن الأصول المعرفية في الجهات الأهلية (غير الربحية) هي: الموارد المعرفية والفكرية ممثلة في رأس المال الفكري التي تمتلكها الجهة، مثل: البرامج في أعمال الجهة " كالبرامج التنموية، والمحاكاة، والبرامج

والأنظمة التقنية الأخرى ، وتطبيقات الحاسب ، والموقع الإلكتروني ، والأدلة والسياسات والحقوق الفكرية وبراءات الاختراع ، والخبراء الممارسين.

٢,٧,١ إدارة الأصول المعرفية:

العمليات الإدارية المنظمة التي تهدف إلى تحديد وتوثيق وتنظيم وحفظ الأصول المعرفية التي تمتلكها الجهة الأهلية، بما في ذلك تصنيفها، وتطويرها، وحمايتها، واستخدامها بشكل إستراتيجي لتعزيز القيمة التنظيمية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

٣,٧,١ الجهات الأهلية (غير الربحية):

هي مؤسسات أو جهات تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية، أو خيرية، أو ثقافية، أو بيئية أو دينية، بدلاً من تحقيق أرباح مالية، تُعرف أيضاً بالجهات غير الربحية وتعمل على خدمة المجتمع أو فئة معينة منه.

٤,٧,١ التحولات الاجتماعية:

هي التغيرات التي تطرأ على البنية الاجتماعية أو القيم والعادات والتقاليد أو الأنماط السلوكية داخل المجتمع، وتؤدي إلى تغيير في الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض ومع مؤسساتهم. قد تكون هذه التحولات بطيئة أو سريعة، إيجابية أو سلبية، وتشمل مجموعة متنوعة من الجوانب، مثل: القيم الثقافية، الهيكل الاقتصادي، السكاني، أو التقني.

٥,٧,١ تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية):

العملية التي تهدف إلى تعزيز قدرة الجهات غير الربحية على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة، من خلال تطوير مهاراتها، وتعزيز مواردها، وتحسين بنيتها التنظيمية

والإدارية. يُعد التمكين عملية شاملة تشمل عدة أبعاد، منها المالي والإداري والمعرفي، بهدف رفع مستوى الأداء والفاعلية في تقديم الخدمات للمجتمع.

٢ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

١.٢ القسم الأول: الإطار النظري

تُعد الأدبيات العلمية الأساس الذي تُبنى عليه أي دراسة بحثية، حيث تساهم في وضع الإطار النظري الذي يوضح المفاهيم الأساسية والعلاقات التي تُناقشها الدراسة. ويمثل هذا الفصل حجر الزاوية في الدراسة، إذ يهدف إلى استعراض وتحليل المفاهيم والمبادئ النظرية المتعلقة بإدارة الأصول المعرفية، إلى جانب استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة لتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.

يتناول هذا الفصل مجموعة من المحاور الأساسية التي تساهم في بناء فهم شامل لموضوع الدراسة. يبدأ بتوضيح مفهوم الأصول المعرفية وإدارتها، مع تسليط الضوء على الفرق بينها وبين إدارة المعرفة، ودورة حياتها وأنواعها المختلفة. كما يستعرض رأس المال الفكري بأنواعه بوصفه جزءاً لا يتجزأ من الأصول المعرفية.

ويختتم الفصل بمراجعة شاملة للدراسات السابقة ذات الصلة، مع التركيز على نقاط القوة والضعف فيها، وتوضيح كيف تسعى هذه الدراسة إلى الإضافة إلى المعرفة العلمية من خلال معالجة القضايا التي لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل كافٍ.

هذا الفصل لا يقتصر على عرض المفاهيم فحسب، بل يسعى إلى ربطها بسياق الدراسة الحالي، مما يتيح للباحث والقارئ على حد سواء بناء تصور واضح حول أهمية الموضوع ودوره في معالجة التحديات التي تواجه الجهات الأهلية في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية.

١,١,٢ مفهوم الأصول المعرفية

تشمل الأصول المعرفية المهارات، الخبرات، الأنظمة، والعلاقات التي تمتلكها المؤسسة^(٩)، ويناقش (القحطاني ٢٠٢٠)، أثر إدارة المعرفة - كأحد الرافعات لإدارة الأصول المعرفية - على الاستدامة المالية والإدارية للجهات الخيرية، مع التركيز على كيفية تحقيق الاستدامة من خلال إدارة المعرفة بشكل يضمن توظيف الموارد المالية والبشرية بشكل فعال. يعرض البحث الأدوات والممارسات المستخدمة لتحقيق الاستدامة وزيادة كفاءة استخدام الموارد، مما يدعم التحولات الاجتماعية المستدامة^(١٠)، ومن ناحية أخرى يستخدم (الحسيني ٢٠١٧) نموذجاً تطبيقياً في المؤسسات السعودية لبيان كيف يمكن إدارة الأصول المعرفية بشكل إستراتيجي من خلال جمع وتنظيم واستخدام المعرفة لتعزيز الابتكار وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة المؤسسية، كما يشير إلى أهمية استخدام الأصول المعرفية لتحقيق التميز المؤسسي، مما يساهم في مواكبة التحولات الاجتماعية داخل المجتمع السعودي^(١١).

- يستعرض (بونتيس ١٩٩٩)، بشكل شامل ويشرح كيفية توظيف الأصول المعرفية ممثلة في رأس المال الفكري لتحقيق القيمة التنظيمية، ويغطي تصنيفات متعددة للأصول المعرفية مثل الأصول الابتكارية والثقافية والتنظيمية (١٢)

(٩)

(١٠) القحطاني، فهد. (٢٠٢٠). دور إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية والإدارية للمنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية. ورقة مقدمة في المؤتمر العربي لإدارة المعرفة، جامعة الملك سعود.

(١١) الحسني، علي. (٢٠١٧). إدارة الأصول المعرفية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجهات غير الربحية: دراسة

تطبيقية في المؤسسات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، المجلد ٤، العدد ٢، ص ٨٩-١٠٤

(12) Bontis, N. (١٩٩٩). "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field." International Journal of Technology Management, ١٨(٨-٥), ٤٦٢-٤٣٣

٢.١.٢ أهمية إدارة الأصول المعرفية في الجهات الأهلية (غير الربحية)

تُعدّ إدارة الأصول المعرفية عنصراً أساسياً في رفع كفاءة الجهات الأهلية وتعزيز استدامتها وقدرتها على تحقيق تأثير اجتماعي أكبر وذلك من خلال مبادرات الاستثمار في إدارة هذه الأصول، وبالتالي تستطيع هذه الجهات تحسين أدائها، وتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل، والتأقلم مع التحولات الاجتماعية بمرونة وكفاءة^(١٣) وتكمن أهمية لإدارة هذه الأصول في العناصر التالية:

- تعزيز القدرة على الابتكار، ضمان استدامة الأثر الاجتماعي، والشفافية والمساءلة، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة
- تشجيع الابتكار في مواجهة التحديات الاجتماعية، لضمان استدامة المعرفة المؤسسية.

(¹³) Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998) , *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*

الجدول التالي رقم (١) يشرح باختصار الفرق بين إدارة الأصول المعرفية وإدارة المعرفة ..

المحور	إدارة الأصول المعرفية	إدارة المعرفة
التركيز الأساسي	تركز على التعامل مع المعرفة كأصل، من خلال توظيفها بشكل إستراتيجي	تسعى لتعزيز تدفق المعرفة بين الأفراد وتحسين الوصول إليها وتبادلها
نطاق العمل	تشمل تحديد الأصول المعرفية المهمة، مثل الوثائق، قواعد البيانات، ونظم المعلومات	تمتد لتشمل نقل وتبادل المعرفة بين الموظفين وتشجيع التعلم المستمر
الهدف النهائي	تحسين القيمة الإستراتيجية للمعرفة وضمان استدامتها واستخدامها بكفاءة	تحسين اتخاذ القرار وزيادة الابتكار من خلال تيسير الوصول إلى المعرفة
الأدوات والعمليات	استخدام أنظمة إدارة المحتوى، قواعد البيانات، وأدوات التحليل لتنظيم وحفظ المعرفة	استخدام ورش العمل، الاجتماعات التفاعلية، وتكنولوجيا التواصل لتبادل المعرفة
الجانب الزمني	تركز على استدامة وحفظ المعرفة على المدى الطويل	تركز على توفير المعرفة الفورية لتحقيق الأداء الفوري
التطبيق العملي	تحديد وتوثيق الأصول المعرفية الحرجة مثل الأدلة الإرشادية وتخزينها في أنظمة إلكترونية	تنظيم اجتماعات لتبادل الخبرات أو استخدام منتديات تفاعلية لتسهيل تبادل الأفكار

الجدول (١) : الفروقات بين إدارة الأصول المعرفية وإدارة المعرفة

٤,١,٢ دورة إدارة الأصول المعرفية / أصحاب المصلحة في الجهات الأهلية غير الربحية.

لإدارة الأصول المعرفية في الجهات الأهلية غير الربحية دورة مع مختلف الأطراف، حيث يوضح الشكل (١) كيفية اعتماد الجهة الأهلية غير الربحية على المعرفة المتولدة من جمع الأطراف المعنية لتحقيق مهمتها الاجتماعية، وذلك من خلال بناء شبكة من المعرفة المتكاملة مع الأطراف المعنية المختلفة، تتمكن الجهة الأهلية من تلبية احتياجات المجتمع بكفاءة وتحقيق استدامة في خدماتها وبالتالي مواكبة التحولات الاجتماعية بفعالية.

الشكل (١) : دورة إدارة الأصول المعرفية / أصحاب المصلحة في الجهات الأهلية غير الربحية.



مساهمات المعرفة: توضح الأسهم في الشكل مسار تدفق المعرفة بين الجهة الأهلية وكل طرف من الأطراف المعنية، وهو عملية تفاعلية، حيث يتم تبادل المعرفة بين جميع الأطراف، مما يساعد في تعزيز قدرة الجهة الأهلية للتكيف مع التحولات الاجتماعية. (تمت الترجمة بتصرف من المصدر)^(٥)

- مشاركة المجتمع: يمثل المستفيدون الرئيسيون من خدمات الجهة الأهلية. حيث تساهم تفاعلات الجهة الأهلية مع المجتمع في إثراء معرفتها حول احتياجات وتحديات المجتمع.

- **الموظفون والمتطوعون:** يمثلون المورد البشري الداخلي للجهة، حيث يساهمون بمعرفتهم وخبراتهم المكتسبة من العمل الميداني تلعب هذه الفئة دوراً مهماً في جمع ونقل المعرفة إلى الجهة الأهلية.
- **الممولون والمتبرعون (التمويل والتبرعات):** يمثلون مصادر التمويل والدعم المالي للجهة، ويقدمون إرشادات حول كيفية استثمار الموارد لمعرفتها باحتياجات التمويل وآليات قياس الأثر.
- **مساهمات الخبراء:** يشملون المستشارين والمتخصصين من خارج الجهة الذين يقدمون المعرفة التخصصية والدعم الفني، ويسهم هؤلاء الخبراء في نقل المعرفة الفنية أو المهارية التي تدعم الجهة الأهلية.
- **الشركاء المجتمعيون:** يشملون جهات أخرى تعمل في نفس المجال أو في مجالات ذات صلة، وتكون لهم علاقة شراكة مع الجهة الأهلية غير الربحية. تساهم الشراكات المجتمعية في تبادل المعرفة والخبرات.
- **المعرفة الثقافية:** تعكس المعرفة المتعلقة بالثقافة والقيم المحلية للمجتمع الذي تخدمه الجهة الأهلية، تعتبر المعرفة الثقافية أساسية لفهم السياق الاجتماعي والاحتياجات الفريدة للمجتمع.

٥.١.٢ أنواع / تصنيف الأصول المعرفية

نوع الأصل المعرفي	الطبيعة
التجريبية	ذات طابع ضمني، مشتقة من الخبرات المشتركة بين أعضاء الجهة وأصحاب المصلحة. ولها أهمية في تعزيز التعاون والثقة والتعلم، مما يُهيئ بيئة
المفاهيمية	ذات طابع صريح، وتُعبّر عن خلال اللغة، الرموز، والصور، تُشكل هذه الأصول التصورات والانطباعات لدى العملاء والموظفين.
الروتينية	أصول ضمنية تم ترسيخها، وأصبحت جزءاً من الممارسات اليومية للجهة، تمثل العمليات الراسخة والمعايير الثقافية للجهة
النظامية	معرفة صريحة جهة ومنهجية، تُسهل توحيد ونشر المعرفة داخل للجهة، مما يدعم الكفاءة التشغيلية ويوفر القابلية للتوسع.

الجدول (٢) أنواع الأصول المعرفية وطبيعتها..

تعتبر الأصول المعرفية ، بعبارة أخرى "موارد خاصة بالمؤسسة لا غنى عنها لخلق القيمة لها" و تشكل الأساس لعمليات إنشاء المعرفة ، لذا فإن إحدى التحديات لإدارتها هي طبيعتها الديناميكية وبالتالي، فهي في حالة تطور مستمر ، ولا يكفي أخذ لقطة ثابتة لما تمتلكه المنظمة من أصول معرفية في وقت معين لتقييمها وإدارتها بشكل صحيح ، لذا يقترح (Nonaka, 2000)^(١٤) تصنيف هذه الأصول إلى أربعة أنواع حسب ما هو مبين في الجدول رقم (٢) من أجل فهم كيفية إنشاء الأصول المعرفية واكتسابها

⁽¹⁴⁾ Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, ba, and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation.

واستغلالها، من الأهمية بمكان أن تدرك الجهات الأهلية (غير الربحية) تفاصيلاً التنوع في أصولها المعرفية وطبيعتها بحيث تشمل جهود الاستثمار جميع أنواع الأصول المعرفية التي تمتلكها مع أهمية تحديد كيفية إدارتها للمساهمة في تطوير إستراتيجيات فاعلة للاستفادة منها في مواكبة التحولات الاجتماعية.



الشكل (٢): أنواع الأصول المعرفية – الجهات الأهلية (غير الربحية)
 وأيضا ي ساعد هذا التصنيف في تحديد الأصول المعرفية وتقييمها بفعالية ، وتعزيز التخطيط الإستراتيجي من خلال فهم أنواع المعرفة اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية ، إلى جانب المساهمة في الابتكار والتطوير المستمر عبر استغلال نقاط القوة في كل نوع من الأصول المعرفية.

من ناحية أخرى، من المهم أيضاً تعميق الفهم لأنواع الأصول المعرفية مع ربطها بالأمثلة العوائد المتوقعة: (المادية والمعنوية) والآثار المتوقعة ، كما هو مبين في الجدول التالي رقم (٣) ، كي ي ساعد الجهات الأهلية (غير الربحية) في فهم واستيعاب أنواع

الأصول المعرفية بشكل أشمل مما يساهم في تحسين كفاءة العمل وتمكين هذه الجهات للتعامل مع التحولات الاجتماعية بشكل أفضل.

النوع	مثال	العائد المادي	العائد المعنوي	الأثر
التجريبية	الخبرات المكتسبة من المشاريع السابقة، التفاعل مع العملاء، الدروس المستفادة	تقليل التكاليف عبر تجنب الأخطاء المتكررة، تحسين تخصيص الموارد	زيادة ثقة الفريق من خلال الاستفادة من الخبرات، تحسين الثقافة التنظيمية	تحسين الأداء التشغيلي، تعزيز الابتكار في المشاريع المستقبلية
المفاهيمية	إستراتيجيات الأعمال، نماذج الأعمال، المفاهيم التحليلية	زيادة الربحية من خلال تطوير إستراتيجيات فعالة، تحسين اتخاذ القرارات المالية	تعزيز التوجه الإستراتيجي، تقوية الابتكار المؤسسي	تحقيق رؤية إستراتيجية أوضح، تحسين القدرة التنافسية
الروتينية	إجراءات العمل القياسية، الإرشادات والقواعد التنظيمية، العمليات اليومية	خفض تكاليف التشغيل من خلال تحسين الكفاءة، توفير الوقت	توحيد العمل بين الفرق، تقليل الجهد المطلوب لاتخاذ القرارات الروتينية	زيادة الاستدامة والكفاءة المؤسسية، تحسين رضا العملاء
النظامية	أنظمة إدارة المعرفة، قواعد البيانات، فرق العمل	تحسين الإنتاجية من خلال سهولة الوصول إلى المعرفة، زيادة الكفاءة	تعزيز التعاون بين الفرق، تحسين رضا الموظفين	تعزيز التعاون الداخلي والخارجي، تقوية البنية التنظيمية

الجدول (٣) العائد المادي (الجودة / الأداء / الابتكار) العائد المعنوي (الثقة / البيئة / الصورة الذهنية) الأثر (الكفاءة / التكلفة / القيمة)

٦.١.٢ استثمار رأس المال الفكري (كأساس مكونات الأصول المعرفية) ..

أحد المكونات الرئيسية للأصول المعرفية التي تملكها الجهة الأهلية - غير الربحية - هو رأس المال الفكري الذي يشمل الخبرات، المهارات، والعلاقات التي تساعد على تحقيق الأهداف الاجتماعية. تتجلى الأهمية بشكل واضح عند استغلال المعرفة في تصميم برامج مستدامة تركز على تلبية احتياجات المجتمع، ومع أن رأس المال البشري (المعرفة الضمنية) يُعتبر الأكثر أهمية هنا حيث يحتوي على الخبرات العملية والمعرفة العميقة التي يمتلكها العاملون، إلا أن الأنواع الأخرى لا تقل أهمية عنه. ومن منظور إستراتيجي تستثمر الجهات رأس المال الفكري أو رأس المال المعرفي لتكوين القيمة التنظيمية وتعزيزها ولترسيخ النجاح الذي يتطلب وجود القدرة على إدارة هذا المورد الإستراتيجي النادر^(١٥) ويرى الباحث أن رأس المال الفكري هو الصورة الأهم من صور الأصول المعرفية للجهات الأهلية غير الربحية تحديداً - حيث يشمل الخبرات، المهارات، وأفضل الممارسات والعلاقات والشركات الإستراتيجية التي تمثل في مجموعها الموارد بل الأصول المعرفية التي تمتلكها الجهة أو تسعى لتطويرها من أجل تحقيق أهدافها الخيرية والتنموية، وتشمل هذه الأصول جميع أنواع المعرفة التي تساعد في تعزيز قدرات الجهة الأهلية وتمكينها من تقديم خدمات أفضل للمستفيدين، ومن هذا المنطلق يعرض المؤلفان (إيفندسون، ومالون ١٩٩٧) مفهوم رأس المال الفكري ويقسمانه إلى ثلاثة أنواع أساسية: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، حيث

(١٥) ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧) نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي /ص ٤١"

يعتبر هذا الكتاب مرجعاً مهماً في فهم الأ صول المعرفية، ^(١٦) ، ويد ضيف (عدوكة وآخرون ٢٠١٩) النوع الرابع من أنواع رأس المال الفكري ، والمتمثل في رأس المال الابتكاري ^(١٧).

٧.١.٢ أنواع رأس المال الفكري.

ي قدم (سيفي ١٩٩٩) ، نموذجاً لفهم وتصنيف الأ صول المعرفية ، ويد شرح كيفية إدارة الأ صول غير الملموسة في الجهات ، حيث ي عرض تصنيفات متعددة للأ صول المعرفية ، بما في ذلك الأ صول الب شرية والهيكلية والعلاقية ^(١٨) ، ويد شترك مع (بونتيس ١٩٩٩) ، في إ طارته تصنيف وإدارة الأ صول المعرفية من خلال رأس المال الفكري وأدب عاده المختلفة ، ويد عرض أنواعاً من الأ صول م مثل الأ صول التنظيمية ، والعلائقية ، والبشرية (١٩).

ولإلقاء الضوء بشكل أو سعة على أنواع رأس المال الفكري فيما يلي شرح مختصر لكل نوع وأمثلة مختارة لكل نوع حسب الشكل رقم (٣).

(16)Edvinsson, L., & Malone, M. S. (١٩٩٧). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. Harper Business.

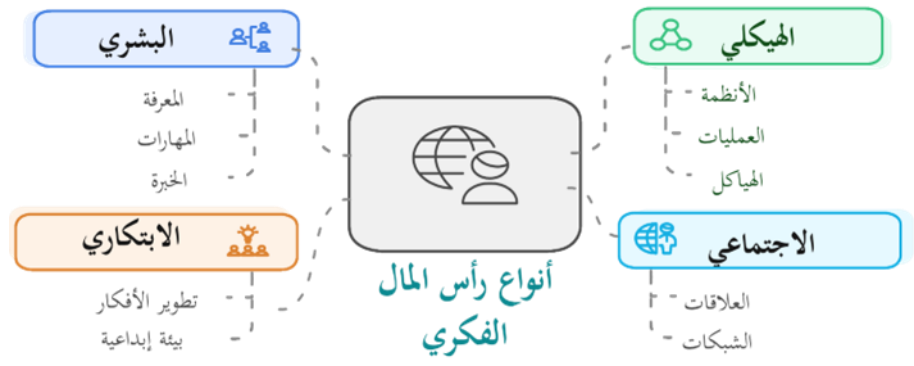
(١٧) عدوكة ، أبو هزة ، بوقلي (٢٠١٩) منظور رأس المال الفكري وطرق قياسه ، ٢٣٤

(18)Sveiby, K. E. (١٩٩٧). The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets. Berrett-Koehler Publishers.

(19)Bontis, N. (١٩٩٩). "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field." International Journal of Technology Management, ١٨(٨-٥), ٤٦٢-٤٣٣

- (١) رأس المال البشري (المعرفة الـضمنية): يـ شمل الخبرات العملية والمعرفة المكتـ سبة من الموظفين والمتطوعين، ويدعم الثقافة التنظيمية لنقل المعرفة.
- (٢) رأس المال الهيكلي (المعرفة الـ صريحة): يتـ ضمن الوثائق والإجراءات الجهة للمعرفة، ويشمل التوثيق التنظيمي (الهيكل) والأبحاث والتطوير.
- (٣) رأس المال الاجتماعي: يتضمن الشراكات والعلاقات مع الأطراف المعنية، التي تُعزز نقل المعرفة، ويُعزز من قياس الأثر الاجتماعي.
- (٤) رأس المال الابتكاري: استـك شاف حلول جديدة وتطبيقات مبتكرة، وتوليد أفكار جديدة وتطويرها.

مثال عملي: في جمعية تعمل على دعم الأسر المحتاجة، تُستخدم المعرفة المتراكمة من العمل الميداني لتطوير برامج مساعدة مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات كل عائلة، هذه المعرفة تشمل تقييم الظروف الاجتماعية والاقتصادية، وهي ضرورية لتوجيه الموارد بشكل فعال.



الشكل (٣): أنواع رأس المال الفكري.

● تعريف التحولات الاجتماعية:

يعرّف (سالمون ١٩٩٩) التحولات الاجتماعية للجهات الأهلية غير الربحية بأنها التغيرات في البيئة الاجتماعية التي تؤثر على طبيعة عمل هذه الجهات، أهدافها، وآليات تحقيقها. تتضمن هذه التحولات تغييرات في احتياجات المجتمع، القيم الاجتماعية، التوجهات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية. تتطلب هذه التحولات من الجهات الأهلية التكيف السريع من خلال إعادة تصميم إستراتيجياتها وبرامجها لضمان استدامتها وتحقيق الأثر الإيجابي^(٢٠).

● التحولات الاجتماعية وأثرها على الجهات الأهلية

يعني مفهوم التحول الاجتماعي ما هو أبعد من التغير بجوانبه الكمية والكيفية فهو حالة كيفية تعبر عن تغيرات عميقة في العلاقات الأساسية بين مكونات ومستويات البنيان الاجتماعية للمجتمعات الآن. سانية وما بين تلك المجتمعات من علاقات كما أن التحول يتسم بالشمول والسرعة النسبيين، فالتحول الاجتماعي هو التغير المتسارع في مختلف العصور السابقة التي شهدت تغيرات بطيئة ومتباعدة فالتحول هو ذلك التغير السريع الذي يحدث كثيرا أو دائما، وبالتالي يرتبط هذا التحول بالتغير حسب درجه الاندشار^(٢١)، ويذكر (سالمون ١٩٩٩) أن التحولات الاجتماعية تشمل التغيرات في الاحتياجات المجتمعية بسبب التقدم التكنولوجي، التغيرات الاقتصادية، وزيادة الوعي

(20)Salamon, L. M. (1999) The Resilient Sector: The State of Nonprofit America.

(٢١) التحولات الاجتماعية ومظاهر التغير في المجتمع الجزائري ١٦٦

اللقاء السنوي السادس عشر للجهات الأهلية بالمنطقة الشرقية

المجتمعي ، لذا فإن الجهات الأهلية (غير الربحية) مطالبة بتبني إستراتيجيات فعّالة لاستثمار أصولها المعرفية المؤسسية لمواجهة هذه التغيرات^(٢٢)

لذا فإنه من الأهمية بمكان أن نفهم التحولات باعتبارها تغييراً عميقاً ودائماً في الطرق الأساسية التي تعمل بها الأنظمة. استناداً إلى أبحاث محلية قائمة على نهج تصاعدي من الأسفل إلى الأعلى، أضافت الممارسات شاريعة تعقيدات كبيرة لهذا التعريف. حيث وُجد أن التحولات، في الواقع، هي ظواهر غير محكومة، ناشئة، غير هادفة (لا تتبع هدفاً محدداً)، غير خطية، تتطوي على مخاطر، وعلاقية، تنتج عن تفاعل قوى معقدة تتطور معاً بطرق محددة بحسب السياق، ما يؤدي في النهاية إلى ظهور نماذج جديدة، وعلاقات اجتماعية أكثر عدالة، وعلاقات متغيرة بين الإنسان والبيئة، بالإضافة إلى سلوكيات وعمليات إنتاج جديدة. ومع ذلك، فإن هذه النتائج نادراً ما تكون متوقعة أو مضمونة^(٢٣)

● ملامح التحولات الاجتماعية للجهات الأهلية (غير الربحية) محلياً:

يناقش تقرير حوكمة الجهات غير الربحية (مكين) لعام ٢٠٢١ الصادر عن المركز الوطني للقطاع الغير ربحي التحولات التي شهدتها القطاع غير الربحي في السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠، من خلال البنود التالية^(٢٤)

- من الخيري إلى التنموي: تحول التركيز من المساعدات إلى تمكين الأفراد وتحسين جودة الحياة.
- الشفافية والمساءلة: تبني تقارير دورية تعزز الثقة والمصداقية.

(22)Salamon, L. M. (1999) The Resilient Sector: The State of Nonprofit America.

(23)Moser, S. 2024. Social Transformations to Sustainability through a Critical Lens:

(٢٤) تقرير حوكمة الجهات غير الربحية (مكين) لعام ٢٠٢١، المركز الوطني لتنمية القطاع الغير ربحي.

- الشراكات: تعاون أكبر مع الحكومة والقطاع الخاص لتحقيق التنمية الشاملة.
- التحول الرقمي: استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة وزيادة الوصول للمستفيدين.
- توسيع الأنشطة: دخول مجالات جديدة كالتعليم، الصحة، البيئة، والتمكين الاقتصادي.
- ثقافة التطوع: تعزيز مشاركة الشباب في الأنشطة المجتمعية.
- إطار قانوني قوي: تنظيم العمل الأهلي عبر أنظمة وتشريعات حديثة.
- زيادة الدعم المجتمعي: وعي أكبر بأهمية الجهات الأهلية، مما زاد التبرعات والمشاركة.

• التحولات الاجتماعية.. أهم المكونات على الجهات الأهلية (غير الربحية)

تبرز أهمية الأصول المعرفية وإدارتها - وعلى الأخص في الجهات الأهلية (غير الربحية) - كأحد الأصول الإستراتيجية التي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرات الجهات الأهلية في مواجهة التحديات والتحول الاجتماعي المتسارعة، حيث تعتبر التحولات الاجتماعية للجمعيات الأهلية هي التغيرات التي تحدث في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المحيطة بتلك الجهات، والتي تؤثر على طبيعة وأهداف وأدوار الجهات الأهلية في المجتمع. تتطلب هذه التحولات - الديموغرافية / الاقتصادية / التطورات التقنية / الثقافية / السياسات والتشريعات / البيئة - من الجهات الأهلية التكيف وتطوير إستراتيجيات جديدة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للفئات المستهدفة، وكذلك لمواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها البيئة الخارجية. وفي الشكل (٤) استعراض بعض الأمثلة محتملة للتحولات الاجتماعية من بعض الجهات الأهلية (غير الربحية).



الشكل (٤): بعض الأمثلة المحتملة للتحولات الاجتماعية من بعض الجهات الأهلية (غير الربحية)

- أمثلة على التحولات المحتملة عند الجهات الأهلية (غير الربحية) والأثر والإستراتيجيات الممكنة للتكيف:

الجدول (٤) المو ضح أدناه، يبين بعض الأمثلة المحتملة للتحولات الاجتماعية مع ربطها بالتأثيرات والإستراتيجيات الممكنة - المبنية على الإدارة الفعالة للأصول المعرفية.

الجهة الأهلية	التحولات الاجتماعية المحتملة	أمثلة على التأثيرات	الإستراتيجيات الممكنة للتكيف
تحفيظ القرآن	١. تغيرات في الاهتمامات الثقافية والتعليمية	- تراجع الإقبال على الحلقات التقليدية.	- تعزيز التعليم الرقمي والدورات الإلكترونية.
رعاية الأيتام	٢. زيادة الطلب على خدمات الدعم النفسي.	- الحاجة إلى خدمات اجتماعية وصحية متنوعة.	- تطوير برامج دعم نفسي واجتماعي.
الجهات المانحة	٢. تزايد متطلبات الشفافية والمساءلة.	- الحاجة لتطوير آليات مراقبة الأداء وتقييم الأثر.	- تطبيق معايير الشفافية والمساءلة.

الجدول (٤) : التحولات الاجتماعية مع أمثلة التأثيرات والإستراتيجيات المحتملة.

- نماذج مختارة من عينة الجهات الأهلية (غير الربحية) مع كيفية استثمار الأصول المعرفية لتعزيز الأثر:

من أجل تعميق الفهم لمفهوم إدارة الأصول المعرفية في الجهات الأهلية (غير الربحية) ، هذه بعض الصور من الاستثمار في هذه الأصول المعرفية والأثر الاجتماعي الناتج منها ، كما في الجدول (٥) الموضح أدناه:

الجهة الأهلية	صور الاستثمار في الأصول المعرفية	الأثر الاجتماعي
تحفيظ القرآن	• بناء منصات إلكترونية لتعليم القرآن عن بُعد. • توثيق التجارب الناجحة ونشرها بين الجمعيات.	مواكبة التحولات من خلال تطوير برامج تعليمية رقمية تُعزز فهم القرآن.
الجمعيات الدعوية	• توظيف وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى فئات جديدة. • توثيق البرامج الدعوية ومشاركتها كأصول معرفية.	استخدام التقنية لنشر القيم الإسلامية بطرق مبتكرة.
الجهات المانحة تنمية الطفل	• استخدام قواعد بيانات لتحليل احتياجات الجهات. • تطوير أدوات تقييم المشاريع لضمان فعاليتها. • تعزيز الشفافية من خلال نشر تقارير الأثر. • تطوير مناهج تعليمية تعتمد على التكنولوجيا. • تدريب المعلمين على أساليب التعليم الحديثة.	تحسين كفاءة تخصيص الموارد لتحقيق أثر أكبر. تطوير برامج تربوية تواكب احتياجات الأطفال في العصر الرقمي.

الجدول (٥) : صور من الاستثمار في الأصول المعرفية للجهات والأثر الاجتماعي الناتج منها..

٩.١.٢ تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية

العلاقة بين الأصول المعرفية وتمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية، تتجسد في الدور الحيوي الذي تلعبه الأصول المعرفية في تعزيز مرونة

وكفاءة هذه الجهات وقدرتها على التكيف مع التغيرات المحيطة^(٢٥) ، لذا فإن الاستثمار الأمثل للأصول المعرفية بمختلف أنواعها وصورها يساعد في زيادة التمكين للجهة الأهلية بجميع أنواعه: المالي والإداري والإستراتيجي ومن عدة جوانب كما هو موضح أدناه في الجدول (٦) ، إضافة إلى الفوائد / العوائد المحتملة لكل نوع.

التمكين الإستراتيجي	التمكين الإداري	التمكين المالي
دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية المستدامة	تحسين العمليات الإدارية واتخاذ القرارات	طرق مبتكرة لاستثمار الموارد المتاحة
استدامة الجهات الأهلية وتعزيز قدرتها على التأقلم مع التحولات الاجتماعية والتطورات المستقبلية بطريقة مبتكرة وموجهة نحو الأثر.	بناء بنية إدارية قوية تمكن الجهات من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة ، لمواجهة التحديات المستجدة والتكيف مع التغيرات.	بناء قاعدة مالية أقوى للجهات من خلال رفع مستوى الوعي المالي، وتحسين الأداء، وتعزيز الثقة مع الشركاء والممولين.
• دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية. • تطوير وتنفيذ خطط إستراتيجية فعّالة. • تطوير مؤشرات قياس الأداء العملية. • تسهيل عملية قياس الأثر الاجتماعي.	• تحسين التخطيط الاستراتيجي. • تعزيز اتخاذ القرار المبني على المعرفة. • تعزيز الحوكمة والشفافية. • تحسين المرونة والاستجابة للتحديات.	• زيادة كفاءة استخدام الموارد المالية. • تعزيز الشفافية والمصداقية. • زيادة الابتكار في طرق التمويل. • تحسين عملية اتخاذ القرار المالي.

الجدول (٦) : أنواع التمكين وإستراتيجياته وفوائده للجهات الأهلية (غير الربحية).

١١ القسم الثاني: الدراسات السابقة

لقد أسهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في إثراء المعرفة المتعلقة بإدارة الأصول المعرفية بشكل عام، مما يشكل نقطة انطلاق للبحث الحالي للاستفادة منها

(٢٥) علة مراد ، نوي حسين ، ٢٠١٠ ، مجلة البحوث والدراسات ، العدد (١٠) ، السنة (٧).

في تبني هذا المفهوم وتطبيقاته في الجهات الأهلية (غير الربحية)، ومن خلال مراجعة الأدبيات المتوفرة، تم تحديد العديد من الإسهامات القيمة التي تعزز فهمنا بشكل أعمق لموضوع الدراسة، و فيما يلي استعراض لأبرز الدراسات التي تناولت الموضوع، مع التركيز على أهم النتائج والإسهامات التي قدمتها.

العلاقة بين إدارة الأصول المعرفية وتمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية

تناولت الدراسة التي أجراها (Malhotra، ٢٠٠٣) ^{٢٦} في موضوع قياس الأصول المعرفية، أهم الأسس النظرية والعملية لإدارة وقياس الأصول المعرفية، وتطرق إلى ما هيّة أصول المعرفة؟ وقدمت الدراسة رؤية شاملة حول ماهية والعناصر التي تشكل أصول المعرفة، والتي تشير إلى أن الأصول - كما يعرفها المحاسبون - على أنها "مخزون يمكن أن يتدفق منه عدد من الخدمات المستقبلية المتوقعة"، ووفقاً لذلك، تُعرف أصول المعرفة، بأنها: مخزونات من المعرفة التي يتوقع أن تتدفق منها خدمات لفترة قد يكون من الصعب تحديدها مسبقاً".

وعلى عكس الأصول المادية التي قد يكون لها عمر محدود بسبب التآكل أو التلف، فإن الأصول المعرفية قد تستمر نظرياً إلى الأبد. ونظراً لقيمتها المفتوحة، لا توجد علاقة مباشرة بين الجهد المبذول لإنشاء أصول المعرفة وقيمة الخدمات التي تقدمها، كما تناولت الدراسة العناصر الأخرى التي يمكن أن تشكل أصول المعرفة، حيث

(26) Malhotra, Y. (٢٠٠٣) Measuring knowledge assets of a nation: Knowledge systems for development. New York: Research paper prepared for the UN Advisory Meeting of the Dept. Economic and Social Affairs.

أوضح الباحث إلى أن أصول المعرفة يمكن أن تتجلى في شكل تقنيات وكفاءات وقدرات حسب الوصف التالي:

- التقنية: تُعرف على أنها "أنظمة اجتماعية-فيزيائية تم تكوينها لإنتاج أنواع محددة من التأثيرات المادية".
 - الكفاءة: تشير إلى "المهارات التنظيمية والفنية التي تنطوي على تحقيق مستوى معين من الأداء في إنتاج تلك التأثيرات".
 - القدرة: تُفسر على أنها "مهارة إستراتيجية في تطبيق ودمج الكفاءات".
- ومن جانب آخر قدمت هذه الدراسة نماذج قياس الأصول المعرفية مثل: "المؤشرات المتوازنة" التي تعكس أهمية تكامل المؤشرات المالية وغير المالية، حيث يمكن تطبيق هذه النماذج في السياق غير الربحي - للجهات الأهلية (الغير ربحية) ولتقييم فعالية برامج التمكين ومدى قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة. من خلال تطوير سياسات متكاملة لإدارة الأصول المعرفية تشمل قياس العائد على الاستثمار في المعرفة وتحسين إدارة رأس المال البشري والاجتماعي - كعناصر أساسية للتمكين - أكدت الدراسة على أهمية رأس المال البشري والاجتماعي كمصادر أساسية للتنمية، مع ضرورة التركيز على جودة التعليم والتعلم المستمر.

ومن هذا المنطلق يمكن الاعتماد على الدراسة كمرجع سابق لتعزيز الإطار النظري والعملية لتعزيز دور إدارة الأصول المعرفية في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية وبالتالي يمكن أن تعتبر هذه الدراسة مرجعاً هاماً يمكن الاعتماد عليه كأحد الدراسات السابقة لتقديم إطار مفاهيمي ونماذج عملية لقياس دور إدارة الأصول المعرفية، كما تساهم في تعزيز فهم العلاقة بين المعرفة والتنمية، مما يدعم هدف هذه الدراسة في أهمية ودور إدارة الأصول المعرفية لتمكين

الجهات المانحة غير الربحية لمواكبة التحولات الاجتماعية، وذلك من خلال النقاط التالية:

- توسيع مفهوم الأصول المعرفية: توّضح الدراسة أهمية الأصول المعرفية (رأس المال البشري والاجتماعي والهيكلية) ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- نماذج القياس والتنمية: الاستفادة من الأدوات المذكورة في الدراسة لقياس فعالية إدارة الأصول المعرفية لدى الجهات الأهلية (غير الربحية).

في سياق متصل، سلّطت دراسة (Li, 2007) الضوء على إدارة الأصول المعرفية عبر استخدام نموذج لتقييم أصول المعرفة التنظيمية، على اعتبار أن الأصول المعرفية تشمل الأصول غير المادية مثل براءات الاختراع وحقوق النشر والقيمة والهوية المؤسسية والصورة الذهنية ومهارات العاملين وعلاقات المستفيدين.

حيث يستند الإطار المقترح إلى منهجية بطاقات الأداء المتوازن (BSC) بمناظيرها الأربعة: الأداء المالي، والهيكل الخارجي (علاقات المستفيدين)، العمليات الداخلية (نظم الإدارة وثقافة المؤسسة)، والتعلّم والنمو (التدريب / الإبداع)، وطريقة التحليل الهرمي - مع الجمع بين النماذج / المؤشرات المالية وغير المالية و المؤشرات الكمية والنوعية - كنظام للمؤشرات - لتحقيق التكامل للمساهمات الملموسة وغير الملموسة للأصول المعرفية.

(19) Li, J., Zhang, L. L., Li, X., Shi, Y., & Gu, J. (2007, November). Research on evaluation model of organizational knowledge assets [Conference paper]. Publisher. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10119/4141>

ويمكن للجهات الأهلية (غير الربحية) اعتماد نظام المؤشرات لتقييم أصولها المعرفية - بما في ذلك الجوانب غير الملموسة مثل علاقات المانحين ومهارات المتطوعين والابتكارات في البرامج - لتعزيز التمكين من خلال التركيز على التعلم والتطوير لتمكين الكوادر وتحسين القدرات المؤسسية، وهو أمر ضروري للجهات غير الربحية للتكيف مع التحولات الاجتماعية، إلى جانب تحديد نقاط القوة والضعف في الأصول المعرفية، حيث يمكن للجهات الأهلية (غير الربحية) الاستثمار استراتيجياً في مبادرات بناء القدرات لتعزيز قدرتها على التكيف.

وركزت دراسة أخرى تناولت أهمية إدارة الأصول المعرفية والتي أجراها (carluccia و schiuma، ٢٠٠٤)^{٢٨} على ربط إدارة الأصول المعرفية بالأداء المؤسسي، حيث اعتبر الباحثان إدارة الأصول المعرفية حجر الزاوية في تطوير الأداء المؤسسي للمنظمات عبر تحسين قدرتها على مواجهة التحولات الاجتماعية، تتجسد هذه الأهمية من خلال المرتكزات التالية:

- التخطيط الإستراتيجي: تمكين الجهات من تحديد الأولويات الاجتماعية.
- التكيف مع التحولات: تعزيز القدرة على الابتكار وتقديم حلول مستدامة.
- تحقيق الأثر الاجتماعي: رفع كفاءة العمليات وزيادة المخرجات التنموية مثل تحسين التعليم أو الخدمات الصحية.

(28) carluccia, d., & schiuma, g. (2004). Managing Knowledge Assets for Business Performance Improvement , the Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities. Austria: University of Innsbruck.

كما شملت الدراسة كذلك على منهجية لتحديد وإدارة الأصول المعرفية مع ربطها بالأداء المؤسسي، وقياس تأثيرها، وذلك من خلال نموذج إطار العمل الإداري، الذي سعى فيه الباحثين في الدراسة، لمساعدة المديرين للإجابة على السؤال الجوهرى التالي: كيف يمكن للمؤسسة تحديد وإدارة أصولها المعرفية لتحسين أدائها؟ ومن أجل تسهيل الإجابة على هذا التساؤل، وضع الباحثان الخطوات الخمس التالية لهذا النموذج:

١. تحديد الأداء الأساسي المطلوب: تحديد أهداف مثل تحسين جودة الخدمات.
٢. تحديد محركات الأصول المعرفية الأساسية: مثل خبرات الموظفين أو الأنظمة الرقمية.
٣. إنشاء خريطة قيمة الأصول المعرفية: توضيح العلاقة بين الأصول والأداء.
٤. إدارة الأصول المعرفية: تحديد العمليات المطلوبة مثل المشاركة أو التوثيق.
٥. قياس الأداء: استخدام مؤشرات لتقييم الأثر.

مثال: تحسين كفاءة إدارة المنح في مؤسسة مانحة من خلال الأصول المعرفية، مثل: قاعدة بيانات المتبرعين (معرفة روتينية)، وتبني سياسات بناء الثقة مع الشركاء (معرفة مفاهيمية)، من زيادة حجم التبرعات بنسبة ٥٠٪ خلال عام واحد.

ويمكن الاستفادة من نموذج إطار العمل الإداري - المذكور آنفاً - والذي يربط بين الأصول المعرفية والأداء المؤسسي - من أجل تعزيز دور إدارة الأصول المعرفية الجهات الأهلية (غير الربحية) وتمكينها كما يمكن توسيع هذا الربط ليتناول التحولات الاجتماعية.

قدمت دراسة [اسم الباحث] (السنة) تحليلاً مفصلاً حول [موضوع الدراسة]، مسطرة الضوء على [المفاهيم الأساسية]، مما ساعد على صياغة إطار نظري واضح".

وقدمت دراسة أخرى للباحثين ((Tun Lia & Hong Tsaia, 2008)^{٢٩} تصنيف مبتكر للأصول المعرفية للمنظمات يعكس إطاراً مفيداً ويساعد في تحديد نوع الأصول المعرفية التي يجب أن تركز عليها من قبل الجهات الأهلية غير الربحية لتحديد الأولويات الإستراتيجية وتحقيق التوازن بين التمكين المالي والإداري لتحسين أدائها وتمكينها من مواكبة التحولات الاجتماعية. ويتلخص تصنيف الأصول المعرفية الأربعة، حسب التفصيل التالي:

١. الأصول المعرفية الأساسية: وهي الأصول المعرفية التي تمثل المعرفة الأساسية للمنظمة وتعزز من قدرتها على التكيف مع التحولات الاجتماعية وتقديم قيمة مستدامة التي تتميز بتأثير كبير على الميزة التنافسية المستدامة وكذلك على إمكانية التملك أو السيطرة، والتي يجب تطويرها والحفاظ عليها من خلال الاستثمارات في التدريب والتطوير التنظيمي الاعتماد على الأصول المعرفية الأساسية والاستجابة السريعة للتحولات، مثل الأزمات الاجتماعية أو التغيرات في احتياجات المجتمع.

٢. الأصول المعرفية الداعمة: وتشير إلى الأصول المعرفية ذات التأثير الكبير الذي يُعزز من العمليات والخدمات، ولكنها قد لا تكون مملوكة بالكامل للمنظمة، وتحتاج الجهات الأهلية غير الربحية إلى شراكات إستراتيجية فعّالة وتعاون للاستفادة من هذه الأصول (مثل التعاون مع خبراء خارجيين). ومن ناحية يمكن للجهات الأهلية غير الربحية التركيز على الأصول الأساسية والداعمة في صناعة الخطة الإستراتيجية من أجل تعزيز الاستدامة المالية من خلال جذب المانحين وتعزيز الشفافية.

(29) Tun Lia, S., & Hong Tsaia, M. (2008). A dynamic taxonomy for managing knowledge assets. *Science Direct*.

٣.الأصول المعرفية منخفضة القيمة (Low Value Knowledge Assets): تقع في الجزء السفلي الأسر وتشير إلى أصول معرفية ذات تأثير ضعيف سواء على الميزة التنافسية المستدامة أو على إمكانية التملك أو السيطرة. قد لا تقدم قيمة ملموسة للمنظمة أو جهود التمكين يمكن تقليل التركيز عليها لتوجيه الموارد نحو الأصول الأكثر تأثيراً.

٤.الأصول المعرفية الديناميكية (Dynamic Knowledge Assets): وت تشير إلى أصول معرفية ذات تأثير كبير على إمكانية التملك أو السيطرة لكنها ذات تأثير ضعيف على الميزة التنافسية المستدامة ، تتطلب التحديث المستمر لمواكبة التحولات السريعة ، ويمكن للجهات غير الربحية استخدامها لتعزيز قدرتها على الابتكار وتلبية احتياجات المجتمع المتغيرة ، إلى جانب دعم عمليات اتخاذ القرار وتطوير الكفاءات الإدارية.

ومن جانب آخر تتناول الدراسة التي قام بها الباحثان (Bell و Housel ، ٢٠٠١)٣٠ موضوع "قياس وأهمية إدارة الأصول المعرفية" في الجهات ، مع التركيز على الطرق التي يمكن من خلالها إدارة المعرفة وتعظيم العوائد منها ، حيث أشار الباحثان إلى أن الأصول المعرفية تعتبر أصولاً رئيسية غير ملموسة يمكن أن يكون له تأثير كبير على الاستدامة والمنافسة في الاقتصاد المعرفي ، ويمثل مرتكزاً رئيسياً في دعم المؤسسات ، سواء لتحقيق التنافسية أو تحسين الأداء ، حيث يتماشى هذا المفهوم مع حاجة الجهات الأهلية غير الربحية إلى إدارة أصولها المعرفية كأصول إستراتيجي لدعم التوجهات الجديدة في مواجهة التحولات الاجتماعية. كما تركز هذه الدراسة على عدد من

(30) Housel, T., & Bell, A. (2001). Measuring and Managing Knowledge. California: Mc Graw Hill.

الإستراتيجيات في نفس موضوع إدارة الأصول المعرفية لتمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات :

١. إستراتيجيات مواكبة التحولات الاجتماعية:

- تطوير إستراتيجيات استباقية :تشير الدراسة إلى أن الأصول المعرفية تُمكن المؤسسات من الاستجابة للتحولات بسرعة. بالنسبة للجهات المانحة غير الربحية، فإن إدارة الأصول تتيح لها فهماً أعمق للمتغيرات الاجتماعية والتكيف معها بفعالية.
- استخدام المعرفة لتعزيز الابتكار الاجتماعي :من خلال تبني تقنيات ونماذج إدارة الأصول المعرفية يمكن إيجاد حلول جديدة للتحديات الاجتماعية، مثل تصميم برامج تدريبية أو دعم مبادرات تعزز الاستدامة الاجتماعية.

٢. إستراتيجيات استدامة الأصول المعرفية:

- الحفاظ على المعرفة المؤسسية :كما توضح الدراسة، فإن فقدان المعرفة (سواء بسبب رحيل الموظفين أو عدم توثيق العمليات) يمثل تهديداً كبيراً. لذلك، يمكن للجهات المانحة ضمان استدامة تأثيرها من خلال بناء أنظمة توثق وتدير المعرفة.
- تحفيز التعلم المستمر :التحولات الاجتماعية تتطلب من المؤسسات أن تكون في حالة تعلم مستمر، وهو ما توفره إدارة الأصول المعرفية من خلال بناء بيئات تعليمية ديناميكية.

كما تناول مجموعة من المؤلفين (Abecker ، Apostolou ، Mentzas ، و Young ، ٢٠٠٣)^{٣١} تصنيف آخر للأصول المعرفية ، وقام الباحث بعرض أمثلة تطبيقية من الجهات الأهلية (غير الربحية) والمتمثلة في التالي:

١. الأصول المعرفية البشرية: (تُولد القدرات داخل المنظمة من خلال خبرات/مهارات/إبداع/ابتكار العاملين).

• أمثلة من الجهات الأهلية غير الربحية: تدريب موظفي الجمعيات الخيرية على تصميم برامج اجتماعية مبتكرة / اكتساب المهارات الإدارية لموظفي الوقف لتحسين إدارة الممتلكات الوقفية / الاستفادة من إبداع فرق العمل في تصميم حملات توعوية فعالة في مؤسسات التبرع.

٢. الأصول المعرفية الهيكلية: (تُعمّم القدرات داخل المنظمة من خلال البنية التحتية التنظيمية: الأساليب / أفضل الممارسات / الأنظمة الإدارية / المواد التدريبية/ مخرجات البحث والتطوير / المعايير والإجراءات).

• أمثلة من الجهات الأهلية غير الربحية: استخدام المعايير والإجراءات الموحدة لإدارة التبرعات في الجمعيات الخيرية / توثيق أفضل الممارسات في إدارة مشاريع التنمية الاجتماعية.

٣. الأصول المعرفية التسويقية: (تُقيّم المنتجات والخدمات وتُحدد فرص التحسين: المعرفة عن المستفيدين، الشركاء، الخدمات المقدمة) .

• أمثلة من الجهات الأهلية غير الربحية: جمع البيانات حول احتياجات المستفيدين / تحليل المنظمات الشريكة لتطوير شراكات إستراتيجية فعالة / تعزيز التميز في الخدمات المقدمة.

(31) Mentzas, G., Apostolou, D., Abecker, A., & Young, R. (٢٠٠٣). Knowledge Asset Management: beyond the process -centred and product-centred approach. London: Springer-Verlag.

وفي دراسة أخرى تعرضت (مرسي، ٢٠٠٨)^{٣٢} الصورة الأخرى والمعنى الرديف للأصول المعرفية والتي يمكن ان نعبر عنها برأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة، تستعرض، أهم المكونات / المؤشرات لقياس رأي المال الفكري في الجهات، والمتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الأدبيات العلمية السابقة، يظهر أن هذه الدراسات تناولت الموضوع من زوايا متعددة، توسيع المفاهيم المتعلقة بالأصول المعرفية مثل دراسة (Malhotra, 2003) ركزت على تعريف الأصول المعرفية باعتبارها "مخزونات من المعرفة" التي يمكن أن تنتج خدمات مستمرة. يمكن الاستفادة من هذا المفهوم لتطوير إطار نظري يوضح كيف يمكن للجهات غير الربحية استخدام هذه المخزونات لتحقيق الاستدامة والتكيف مع التغيرات الاجتماعية. كما أن التمييز بين التقنيات، الكفاءات، والقدرات يعد أداة فعالة لتحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمات. نماذج قياس الأصول المعرفية، المتمثل في نموذج بطاقات الأداء المتوازن (BSC) المستخدم في دراسة (Li, ٢٠٠٧) والذي يشكل أداة فعالة لتقييم الأداء المالي وغير المالي، يمكن للجهات غير الربحية تبني هذا النموذج لقياس مدى تأثير الأصول المعرفية على التمكين الإداري والمالي، مما يدعم قدرتها كذلك على الابتكار. وإدارة الأصول المعرفية كاستراتيجية تمكين، مثل دراسات (Carluccio و Schiuma, ٢٠٠٤) و (Housel و Bell, ٢٠٠١) التي ركزت على كيفية استخدام

(٣٢) سوسن عبد الحميد مرسي، (٢٠٠٨)، رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية، المجلة

إدارة الأصول المعرفية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التكيف مع التحولات الاجتماعية ، والخطوات العملية مثل إنشاء خريطة قيمة الأصول المعرفية وإدارة العمليات يدعم تحقيق أثر اجتماعي ملموس. وتصنيف الأصول المعرفية وأولوياتها ، من تصنيف الأصول إلى أساسية، داعمة، ديناميكية، ومنخفضة القيمة كما هو وارد في دراسة (Tun Lia & Hong Tsaia, 2008) وهذا يوفر أساساً واضحاً لتحديد الأولويات في استثمار الموارد ، كما أن هذا التصنيف يمكن أن يساعد الجهات الأهلية في تعزيز تركيزها على الأصول ذات التأثير الكبير. وخيراً أهمية رأس المال الفكري في دراسة (مرسي، ٢٠٠٨) التي أبرزت دور رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلي، وعملاء) في تحقيق التميز، وهذا النهج بدوره يعزز فهم كيفية إدارة الأصول البشرية والبنية التحتية داخل المنظمات غير الربحية لتلبية احتياجات المستفيدين.

لذا فإن الجهات الأهلية (غير الربحية) بحاجة اليوم إلى تعزيز فهم العلاقة بين إدارة الأصول المعرفية عبر الاستفادة من النماذج العملية المذكورة ، وتطوير سياسات إستراتيجية لإدارة الأصول المعرفية تشمل التوثيق، التدريب المستمر، وتعزيز رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي والابتكاري والهيكلية) ، إلى جانب استخدام أنظمة قياس شاملة مثل بطاقات الأداء المتوازن لتقييم أثر الاستثمار في إدارة الأصول المعرفية.

١١.١.٢ أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تقدم هذه الدراسة البحثية رؤية شاملة تستند إلى العلاقة التفاعلية ودمج المحاور الثلاثة: الأساسية - التي ركزت عليها هذه الدراسة - وهي: ١- استثمار الأصول المعرفية، تمكين الجهات الأهلية، ومواكبة التحولات الاجتماعية مع التركيز على

قطاعات محددة – من الجهات الأهلية (غير الربحية) - ذات أهمية مجتمعية كبيرة
 مثل: جمعيات تحفيظ القرآن ، المؤسسات المانحة ، جمعيات التنمية الأسرية والاجتماعية والدعوية ، خلال تقديم نموذج تطبيقي لإدارة الأصول المعرفية ي ساعد الجهات الأهلية في تحديد سين أدائها ومواكبة التغيرات ، ومعالجة الفجوة البحثية في هذه الدراسة تركيز على كيفية استثمار المعرفة لمواكبة التحولات الاجتماعية ، وهو جانب لم يتم تغطيته بشكل كافٍ في الدراسات السابقة ، كما تقدم الدراسة البحثية توصيات واقعية وقابلة للتطبيق على الجهات الأهلية ، مما يساهم بإذن الله في تحديد سين استدامتها وكفاءتها وتمكينها. ويبين الجدول (٨) مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حول دور إدارة الأصول المعرفية في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية).

المحور	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
عنوان الدراسة	دور إدارة الأصول المعرفية وتحدياته لتمكين الجهات الأهلية لمواكبة التحولات الاجتماعية.	متنوع: تناولت إدارة المعرفة أو التمكين المؤسسي بشكل عام الاجتماعية (إدارة المعرفة في الجهات الربحية وغير الربحية).
الهدف الرئيس	تحديد العلاقة بين إدارة الأصول المعرفية والتمكين المؤسسي للجهات الأهلية للتكيف مع التحولات.	تحليل تأثير المعرفة على الأداء المؤسسي أو تطوير الكفاءات .
مجال الدراسة	الدمج بين استثمار الأصول المعرفية والقدرة على مواكبة التحولات الاجتماعية ضمن سياق الجهات الأهلية.	ركزت معظم الدراسات على إدارة المعرفة كعملية عامة أو على التحولات الاجتماعية عامة.
المنهجية البحثية	المنهج الوصفي باستخدام دراسات حالة.	منهجيات متنوعة تشمل الكمي والنوعي.

عينة الدراسة	تركز الدراسة الحالي على قطاعات محددة وعددها ١٦ جهة أهلية غير ربحية .	قطاعات متعددة كالشركات والمؤسسات غالباً على المؤسسات الربحية أو القطاع غير الربحي بشكل عام.
أدوات البحث	المقابلات، الاستبانات، وتحليل الوثائق.	أدوات مشابهة أو دراسات نظرية بحتة
نتائج الدراسة	تمكين الجهات الأهلية يتأثر إيجاباً بإدارة الأصول المعرفية بشكل منهجي وإستراتيجي.	أكدت بعض الدراسات التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة على الأداء.
أوجه التشابه	-أهمية إدارة الأصول المعرفية في تحسين الأداء المؤسسي.	-إدارة المعرفة كمحور أساسي للتطوير المؤسسي.
أوجه الاختلاف	-تركيز على الجهات الأهلية غير الربحية في سياق التحولات الاجتماعية.	-غالباً تناول قطاعات مختلفة أو جوانب تقنية لإدارة المعرفة.
الفجوات البحثية	-نقص في الدراسات التي تركز على الجهات الأهلية غير الربحية في ظل التحولات الاجتماعية.	-قلة الدراسات التي تربط بين إدارة الأصول المعرفية والتمكين المؤسسي بشكل مباشر.

الجدول (٧) : خلاصة للعلاقة بين أنواع الأصول المعرفية وتمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة والتأثير على التحولات الاجتماعية.

٣ منهجية الدراسة وإجراءاتها

١,٣ منهج الدراسة

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي الوثائقي، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهدافه البحثية ولتسهيل دراسة الظواهر من خلال جمع البيانات والمعلومات من المصادر المتاحة، سواء كانت وثائق رسمية أو تقارير يتميز هذا الأسلوب بقدرته على تقديم صورة شاملة ومتكاملة حول الظاهرة المدروسة من خلال

تحليل المحتوى واستنباط المعلومات ذات الصلة. وتم تطبيق هذا المنهج في الدراسة الحالية من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، وتحليل الوثائق والمستندات ذات الصلة بإدارة الأصول المعرفية وتمكين الجهات غير الربحية في مواجهة التحولات الاجتماعية، حيث يتيح هذا النهج فهماً عميقاً للموضوع، ويسهم في بناء إطار نظري متين.

١.١.٣ الإطار المفاهيمي لدور إدارة الأصول المعرفية في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية:

من أجل وضع تصور كامل وشامل لإيضاح العلاقة بين الاستثمار في إدارة الأصول المعرفية وتمكين الجهات الأهلية لمواكبة التحولات الاجتماعية وتحليلها، وتحديد نطاق العمل، وصياغة أسئلة الدراسة والأهداف، وتحليل البيانات بفعالية فقد قام الباحث بتطوير الإطار المفاهيمي للدراسة، الشكل (٥) الذي هو عبارة عن نموذج نظري يحدد المفاهيم الأساسية لإدارة الأصول المعرفية، وتمكين الجهات الأهلية، وتأثيرها على مواكبة التحولات الاجتماعية.



الشكل (٥) الإطار المفاهيمي لإيضاح العلاقة بين الاستثمار في إدارة الأصول المعرفية وتمكين الجهات الأهلية لمواكبة التحولات الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحث

٢.٣ مجتمع الدراسة وعينتها:

من أجل التعرف عن قرب على نماذج الأصول المعرفية التي تحظى بها الجهات الأهلية التي فقدت زيارة عدد ١٦ جهة أهلية (غير ربحية) في المنطقة الشرقية - المسح النوعي - وعلى مدى أسبوعين، وباستخدام استمارة قائمة التساؤلات حول إدارة الأصول المعرفية في الجهات الأهلية "غير الربحية" - الموضحة في فصل الملاحق من هذه الدراسة -، حيث قد اختار الباحث التركيز على الجهات الأهلية غير الربحية - كثيفة المعرفة - وتشمل بعض جمعيات تحفيظ القرآن الكريم، وجمعيات التنمية الأسرية والاجتماعية، والجمعيات الدعوية، وجمعية تنمية الطفل، ورعاية الأيتام

والجمعيات التي تمد يد العون للفقراء والمحتاجين ، و نظراً لأنها تمثل مجموعة واسعة من الأنشطة التي تسهم بشكل مباشر في تحسين حياة الأفراد ، وهي تمثل نموذجاً مصغراً للتحديات التي يواجهها القطاع غير الربحي بأكمله ، ويشمل مجتمع الدراسة المديرين التنفيذيين في الجهات الأهلية ، ونظراً لتجانس مفردات عينة الدراسة نتيجة اعتبارهم مسؤولين عن قيادة هذه الجهات ، وقد تم استخدامها أسلوب العينة غير العشوائية وذلك باختيار شكل العينة الغرضية أو القصدية.

٣.٣ أداة الدراسة

في هذه الدراسة ، تم اختيار أدوات مناسبة تتماشى مع المنهج الوصفي المعتمد - المذكور في منهج الدراسة - بهدف جمع المعلومات اللازمة لتحليل العلاقة بين إدارة الأصول المعرفية وتمكين الجهات غير الربحية لمواجهة التحولات الاجتماعية. وقد تم تصميم الأدوات بعناية لضمان موثوقية النتائج وصحتها ، مع مراعاة الشمولية والدقة في جمع البيانات. وتتضمن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة:

- إجراء الزيارات الميدانية / والمقابلات الشخصية مع المسؤولين وأصحاب القرار في الجهات الأهلية غير الربحية للإجابة على أسئلة الدراسة ، - مع الاسترشاد بقائمة البنود في استمارة قائمة التساؤلات حول إدارة الأصول المعرفية في الجهات الأهلية " غير الربحية " ، وقائمة أبرز التحديات في المرفقة في ملاحق هذه الدراسة .
- دراسة حالة تطبيقية / نموذج عملي وكأداة تحليلية فعالة لتوضيح كيف يمكن تطبيق إدارة الأصول المعرفية في السياقات الواقعية فعلياً لتعزيز أداء الجهات الأهلية (غير الربحية) في سياق التحولات الاجتماعية ، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف الدراسة.
- عقد ورشة عمل متخصة بعنوان " إدارة الأصول المعرفية .. مفتاح تمكين الجهات الأهلية لمواجهة التحولات الاجتماعية " وتحت شعار " من المعرفة إلى التمكين: بناء قدرات الجهات الأهلية لمواجهة تحديات المستقبل " ، تعريف

المشاركين بمفهوم إدارة الأصول المعرفية: توضيح ماهية إدارة الأصول المعرفية وأهميتها للجهات الأهلية في مواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة ، واستكشاف العلاقة بين إدارة الأصول المعرفية والتمكين المالي والإداري ، وكيف يمكن أن تسهم إدارة الأصول المعرفية في تعزيز التمكين المالي والإداري للجهات الأهلية ، مما يمكنها من التكيف مع التحولات الاجتماعية ، وتحديد التحديات والحلول الممكنة ، إلى جانب مناقشة التحديات التي تواجه الجهات الأهلية في إدارة الأصول المعرفية ، والبحث عن حلول مبتكرة للتغلب عليها ، الجدير بالذكر أن الورشة تم التنسيق لها مع بعض الجمعيات الأهلية بالمنطقة الشرقية بدعم كريم من مجلس الجمعيات الأهلية بالمنطقة الشرقية واستضافة جمعية بناء لرعاية الأيتام بالمنطقة الشرقية.

٤.٣ إجراءات الدراسة

من أجل التأكد من تطبيق منهجية دقيقة تضمن جمع البيانات وتحليلها بطريقة تساهم في تحقيق أهداف البحث وإيجاد إجابات واضحة للأسئلة المطروحة في هذه الدراسة ، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي الوثائقي ، الذي يتطلب سلسلة من الإجراءات المنظمةة لجمع وتحليل البيانات من مصادرها المختلفة.

وقد تمثلت إجراءات الدراسة في عدة مراحل: المرحلة الأولى: تحديد مصادر البيانات الوثائقية المتعلقة بموضوع البحث ، وتصنيفها وفق محاور الدراسة الأساسية ، ومن المرحلة الثانية: جمع البيانات من التقارير الرسمية ، والمستندات المنشورة ، والدراسات السابقة ذات الصلة ، مع مراعاة المصادقية والشمولية. ومن ثم مرحلة جمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام أساليب تحليل المحتوى النوعي ، مما أتاح تصنيف المعلومات وفق الأهداف المحددة للبحث ، كما تم تطبيق هذه الإجراءات بدقة لضمان توفير قاعدة بيانات متينة تساهم في استخلاص نتائج موثوقة وتقديم توصيات مبنية على أسس علمية رصينة.

١.٤.٣ أنواع البيانات في الدراسة ومصادرها:

١. البيانات الثانوية: تمثلت في إطلاع الباحث على المراجع الأجنبية والعربية من كتب ودوريات مرتبطة بموضوع الدراسة - البحث المكتبي -، والمتعلقة بإدارة الأصول المعرفية، وأنواع التمكين و مواكبة التحولات الاجتماعية في الجهات الأهلية (غير الربحية) في حدود المنطقة الشرقية.

٢. البيانات الأولية: وتمثلت في البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، والتي تعكس مدى علاقة ودور إدارة الأصول المعرفية في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية، وقد تم توفير هذه البيانات من قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها (أسئلة المقابلات) وفقاً لما سبق إيضاحه.

٢.٤.٣ أساليب جمع البيانات (الأسلوب)

تم تغطية الجانب النظري للدراسة البحثية من خلال الاعتماد على الأدبيات والدراسات والأبحاث السابقة، ومن ثم إعداد وتطوير استمارة الاستطلاع مع التركيز على الإستراتيجيات وليس التنفيذ وهي كما هي موضحة في الملحق (١) لجمع البيانات من الجانب الميداني، وبالاعتماد على المقاييس المتوفرة في الأدبيات المعاصرة.

وقد اعتمد الباحث في إجراء الدراسة البحثية على الأسلوب الوصفي بأسلوبه المسحي الوثائقي، والذي يقوم على دراسة الظاهرة محل الدراسة، وهي العلاقة بين إدارة الأصول المعرفية وتمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية، من خلال جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع، وإجراء الزيارات الميدانية / والمقابلات الشخصية اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة.

تم تحديد المتغيرات في هذه الدراسة بناءً على الإطار النظري وأهداف البحث وهي كما في الشكل (٦) ، حسب ما يلي:

- إدارة الأصول المعرفية (المتغير المستقل) ي شمل ممارسات جمع المعرفة وتنظيمها وتوظيفها وتطويرها داخل الجهات الأهلية (غير الربحية) التي تؤثر بشكل مباشر على تمكين الجهات الأهلية (المتغير الوسيط)، حيث يتيح الاستثمار الجيد في إدارة المعرفة تحسين قدرات المنظمات في اتخاذ القرارات، وتطوير الهياكل الإدارية، وتعزيز المهارات الفنية.
- تمكين الجهات الأهلية (المتغير الوسيط) ويشمل التمكين الإداري، المالي، والفني، الذي يعكس قدرة هذه الجهات على تحسين أدائها وتطوير قدراتها المؤسسية، ويمثل حلقة وصل بين إدارة الأصول المعرفية ومواكبة التحولات الاجتماعية، حيث يؤدي تعزيز التمكين إلى تطوير السياسات والعمليات الداخلية، مما يجعل الجهة الأهلية أكثر استعداداً لمواجهة التغيرات الخارجية.
- مواكبة التحولات الاجتماعية (المتغير التابع) يشير إلى قدرة الجهات الأهلية على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق استدامتها في تقديم الخدمات المجتمعية بفعالية وكفاءة، ويعتمد على مستوى التمكين المحقق من خلال إدارة الأصول المعرفية. إذا كانت ممارسات إدارة المعرفة فعالة وأسهمت في تعزيز التمكين، فإن قدرة المنظمة على الاستجابة للتحولات الاجتماعية ستكون أعلى وأكثر استدامة. وبالتالي، يتشكل نموذج ديناميكي تتفاعل فيه هذه المتغيرات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهات الأهلية في بيئة متغيرة باستمرار.



الشكل (٦) متغيرات الدراسة

٤ الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

١.٤ نتائج الدراسة

أظهرت نتائج هذه الدراسة البحثية أن الاستثمار في إدارة الأصول المعرفية يؤثر بشكل إيجابي على التمكين المالي والإداري والفني ، ويعزز من قدرتها على التكيف لمواكبة التحولات الاجتماعية ، وإلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات البحثية الثلاثة في الدراسة - المستقل والوسيط والتابع - وأن الاستثمار في إدارة الأصول المعرفية يعد أداة قوية لتمكين الجهات الأهلية من مواجهة التحديات الاجتماعية المتغيرة، من خلال الإستراتيجيات بعيدة المدى، التي تترجم من خلال خططها الإستراتيجية والتشغيلية، وتطوير مهارات الموظفين، وتحسين التفاعل الداخلي بين الإدارات.

من خلال الزيارات الميدانية المسحية، والمقابلات الشخصية، للجهات الأهلية - وبالأخص الجهات الأهلية كثيفة المعرفة - وعددها ١٦ جهة أهلية غير ربحية، وبمشاركة قادة الجهات الأهلية ، فقد أظهرت النتائج - بشكل عام - ارتفاع مستوى الإدراك / الوعي والاهتمام بين هذه الجهات أثناء طرح موضوع الاستثمار في إدارة الأصول المعرفية ودورها

في التمكين ، بالإضافة إلى وجود بعض المبادرات وبرامج والتطبيقات الرائعة - بحسب علمي - لدى بعض الجهات التي تم زيارتها ، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: البوابات الإلكترونية للخدمات ومنصات المعرفة: مثل منصة (رواء) المعرفة لجمعيات الأيتام بالملكة ، والمنصة التقنية التفاعلية "أيتامنا" ، ومنصات التوثيق للحوارات الإلكترونية ، والمكتبات المعرفية ، المتاجر الإلكترونية ، الأدلة الإلكترونية ، التطبيقات التفاعلية - مثل تطبيق: برنامج إدارة علاقات الداعمين - "جُسُور" ، المستودع الرقمي الأسري - التابع لمركز بيت الخبرة للبحوث والاستشارات الاجتماعية بالأحساء - ، بنك البرامج الأسرية ، المكتبات الإلكترونية ، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية التفاعلية.

يجدر بالذكر أن معظم هذه المبادرات - بحسب علمي - بشكل عام تتوافق معيارياً مع متطلبات إدارة الأصول المعرفية ، إلا أنها تحتاج تأطير ونمذجة لتكون أكثر ملاءمة لنموذج إدارة الأصول المعرفية ، ويرجع الباحث ذلك إلى إيمان المسؤولين بهذه الجهات بأهمية إدارة الأصول المعرفية وتأثيرها على جميع نواحي الأداء المؤسسي لدى الجهة ، وهو ما يؤكد الحاجة الماسة إلى تأطير نموذج الاستثمار في إدارة الأصول المعرفية - موضوع هذه الدراسة - وبما يناسب ويلائم كل جهة أهلية ، بالإضافة ربط المخرجات من هذا الاستثمار بالعوائد المادية والمعنوية وقياس الأثر ، وأهمية التناغم والتوائم والتكامل الإستراتيجي للجهات محل الدراسة .

٢.٤ المناقشة والتفسير

وبالرغم من هذه النتائج الإيجابية من بعض الجهات الأهلية التي تم زيارتها ، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة ، عند البعض الآخر لضرورة بذل المزيد من الجهود والمبادرات لتجاوز التحديات المالية والإدارية لدى بعض الجهات ، والتي تحول دون تمكينها وتسهيل استثمارها بشكل شامل وكامل لأصولها المعرفية من أجل مواكبة التحولات الاجتماعية ، ومنها على سبيل المثال ، لا الحصر:

- أ- نقص الموارد المالية: (مما يجعل الا استثمار في أنظمة إدارة الأ صول المعرفية غير ممكن أو محدود).
- ب- أهمية مضمون الخطط الإستراتيجية: (يحتاج ت ضمّن إدارة الأ صول المعرفية ضمن المستهدفات والمؤشرات الإستراتيجية والتشغيلية للجهات (تفتقر إلى وجود أهداف واضحة لإدارة المعرفة ، مما يجعل من الصعب تحديد أولويات الأ صول المعرفية وكيفية إدارتها).
- ت- محدودية الثقافة ثقافة تنظيمية المعرفية (التي تدعم الجهود لإدارة الأ صول المعرفية في الجهة) بشكل مستدام.
- ث- قلة المهارات التقنية / المعرفة الفنية بين العاملين (لا استخدام الأنظمة التقنية الخاصة بإدارة الأ صول المعرفية) .
- ج- تعدد المهام والمشاريع (العمل في بيئات تتسم بتعدد المهام والمشاريع ، مما يجعل من الصعب تخصيص وقت لتوثيق المعرفة).
- ح- صعوبة التعامل مع المعرفة الضمنية (معظم المعرفة ضمنية ، أي أنها مكتسبة من خلال التجارب الشخصية والتفاعل المباشر مع المجتمع ، ويصعب تشاركتها)
- خ- صعوبة قياس العائد من إدارة الأ صول المعرفية (الفوائد الناتجة عن إدارة الأ صول المعرفية غير ملموسة أو طويلة الأمد ، مما يجعل من الصعب قياس العائد المالي المباشر) .
- وكذلك تبين من نتائج هذه الدراسة أن أكثر عناصر التمكين للجهات ارتباطاً هو التمكين الإداري - الذي يشمل "التخطيط الإستراتيجي/ إدارة المواهب البشرية / التنظيم الإداري" - ويرى الباحث أهمية تعزيز البوصلة الإستراتيجية / الخطط الإستراتيجية والتشغيلية على حد سواء لهذه الجهات بما يتوافق مع الإطار المفاهيمي المقترح والذي قام الباحث بتطويره كأحد مخرجات هذه الدراسة البحثية.

٣.٤ / دراسة حالة تطبيقية كنموذج عملي لإدارة واستثمار الأصول المعرفية في تمكين الجهات الأهلية لمواكبة التحولات الاجتماعية،

من أجل إبراز العلاقة بين إدارة الأصول المعرفية والتحولات الاجتماعية، فقد تم توظيف دراسة الحالة التطبيقية هذه كأداة تحليلية توضّح كيف يمكن تطبيق إدارة الأصول المعرفية فعلياً في تعزيز أداء الجهات غير الربحية في سياق التحولات الاجتماعية، وتم اختيار إحدى الجهات الأهلية (غير الربحية) - جمعية دعوية - من مجتمع الدراسة - وهي: جمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بمحافظة الجبيل في المنطقة الشرقية.

دراسة حالة تطبيقية / نموذج عملي

دور إدارة واستثمار الأصول المعرفية في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية

هذه الدراسة لحالة التطبيقية ، تُعدُّ نموذجاً يوضح أهمية دور إدارة الأصول



المعرفية في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية، وكأداة تحليلية فعّالة لتوضيح كيف يمكن تطبيق إدارة الأصول المعرفية في السياقات الواقعية فعلياً لتعزيز أداء الجهات الأهلية (غير الربحية) في سياق التحولات الاجتماعية يمكن للجهات الأهلية الأخرى تبني هذا النموذج خلال تكييفه مع احتياجاتها وظروفها ، كما تعتبر نموذج عملي لكيفية استثمار الأصول المعرفية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

اسم الجمعية: جمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالجبيل.

تأسست الجمعية في مدينة الجبيل بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، في العام ١٤١٦ هـ، حيث شهدت الجمعية نمواً ملحوظاً، من خلال جهودها المستمرة في الدعوة من خلال ما تقدمه الجمعية من مبادرات اجتماعية ودينية متنوعة، من خلال خطة إستراتيجية شاملة. وكجهة أهلية (غير ربحية) تقدم الخدمات والمنتجات الدعوية للمستفيدين الذين وصل عددهم حتى إلى أكثر من ٨٤,٠٠٠ مستفيد – من خلال منصة الدعوة الإلكترونية فقط – وبإجمالي ١٢٠,٧٥٧ مستفيد.

وعملت الجمعية على عدد من إستراتيجيات التمكين الإداري/ التقني / مثل تنفيذ إستراتيجيات التحول الرقمي، والإستراتيجيات التسويقية الاحترافية لجذب المستفيدين وزيادة فعالية البرامج الدعوية. بما في ذلك التواصل عبر الإنترنت والتفاعل عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مما زاد من تأثيرهم، من خلال التزامهم بمعايير الحوكمة والشفافية وخدمة المجتمع.

توجهت الجمعية نحو الاستثمار الأمثل في رأس المال الفكري (البشري)

/الهيكلي/الاجتماعي/ الابتكاري) وصولاً إلى الإدارة الفاعلة للأصول المعرفية في الجمعية (التجريبية/ المفاهيمية/ الروتينية/ النظامية) وتحويلها إلى ممكنات لمواكبة التحولات الاجتماعية، من خلال عدد من المبادرات، وفيما يلي توضيح دور دراسة الحالة كأداة لتحليل وتطبيق ممارسات إدارة الأصول المعرفية في السياقات المماثلة:

(١) رأس المال البشري (المعرفة التجريبية) / الروتينية: ي شمل الخبرات العملية والمعرفة المكتسبة من الموظفين والمتطوعين في أعمال ومشاريع الجمعية، ويدعم الثقافة التنظيمية لإدارة الأصول المعرفية.

- مثال: برنامج إنجاز: برنامج إدارة العمليات بالجمعية وهو الركيزة الأساسية للتحويل الرقمي المالي والإداري بالجمعية سحابي بالكامل بنظام الصلاحيات لكافة منسوبي الجمعية. بالإضافة إلى نظام التخطيط الشامل ERP لإنجاز" الذي يسرّع العمليات، ويوثق البيانات المالية والإدارية، ويعزز التحولات الرقمية.

التقرير اليومي					التقرير الشهري				
اسم الموظف	عدد التفرغ	عدد التفرغ	عدد التفرغ	عدد التفرغ	اسم الموظف	عدد التفرغ	عدد التفرغ	عدد التفرغ	عدد التفرغ
YASMIN	1	1	345	0	1. UMAMALIK	27	85	5,140	23
MOHAMMAD	1	4	76	0	2. MOHAMMED	25	64	3,065	20
JEROME	1	2	19	0	3. ZAHRAA	25	174	12,442	14
ABDULWALI	1	6	86	0	4. GAMAL SALAH	28	41	6,666	17
MARIAM	1	1	290	0	5. YASMIN	30	55	7,516	8
ZINAH	1	3	145	0	6. ZINAH	24	41	6,650	7
ZAHRAA	1	1	30	0	7. ALKA	25	37	2,840	7
ABDULLAH AL-ADAWY	1	4	490	0	8. FATEMA	26	88	11,232	6
JAMAL	1	3	165	0	9. HUSSAIN	26	127	11,360	5
SHAABAN	1	2	165	0	10. WALAA	24	110	2,330	5

التقرير اليومي				
اسم الموظف	عدد التفرغ	عدد التفرغ	عدد التفرغ	عدد التفرغ
YASMIN	1	1	345	0

التقرير الشهري				
اسم الموظف	عدد التفرغ	عدد التفرغ	عدد التفرغ	عدد التفرغ
YASMIN	1	1	345	0

برنامج إنجاز: يوفر إحصائيات مباشرة يوميا / شهرياً عن الأداء الوظيفي لمنسوبي الجمعية

٢) رأس المال الهيكلي (المعرفة المفاهيمية) / التنظيمية: يتضمن الوثائق والإجراءات



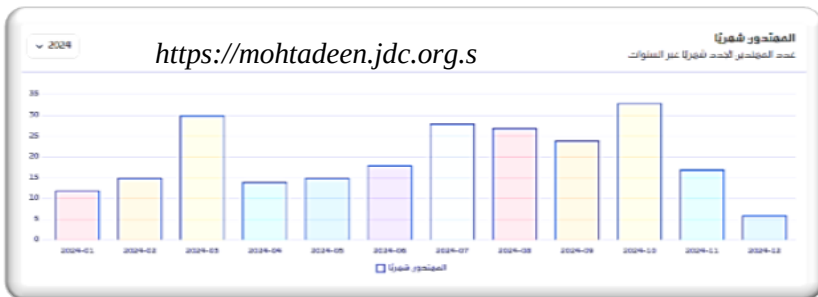
العملية ، ويشمل التوثيق التنظيمي (الهيكل) و رؤية ورسالة الجمعية ، وخططها الاستراتيجية ، وأهدافها التنموية ، الأبحاث والتطوير ، قواعد البيانات والمنصات المعرفية ، منصات التواصل مع أصحاب المصلحة (المانحين / الشركاء / المستفيدين) التي تمكن المستفيدين من الحصول على أكبر منفعة ممكنة ، تطوير منصة تفاعلية تتضمن أكثر من ٨٠,٠٠٠ مستفيد .

منصة المهتدين: توفر إحصائيات مباشرة عن عدد المهتدين إلى الإسلام من البلدان التي تغطيها الخدمة من العالم.

- مثال: منصة مهتدين: تطبيق سحابي لإدارة قواعد بيانات المهتدين الجدد للدين الإسلامي

ميدانياً وتوثيق بياناتهم وإصدار شهادات إسلامهم وكل ما يتعلق بهم بدأت خلال جائحة كورونا - كأحد التحولات في العمل عن بعد - ، حيث تم استخدام التقنية

- لنشر رسالة الإسلام ، بدأت التجربة بلغة واحدة (الفلبينية) ثم توسعت لتشمل سبع لغات ، مما ساعد في الوصول حالياً إلى ٦٠ دولة حول العالم)



منصة المهتدين: توفر إحصائيات مباشرة عن عدد المهتدين إلى الإسلام بصورة شهرية

٣) رأس المال الاجتماعي (العملاء): يت ضمن الـ شركاات والعلاقات مع الأطراف المعنية



وتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين والاهتمام بهم والتواصل معهم، التي تُعزز ذقل المعرفة، ويُعزز من قياس الأثر الاجتماعي، ويتجلى ذلك- على سبيل المثال لا الحصر - في مشاريع مثل "المخيم الرمضاني" و"يوم الوفاء لشهداء الوطن" بدعم من أصحاب المصلحة (الداعمين والمانحين) وشركاء النجاح.

• مثال: برنامج جسور: برنامج لإدارة علاقات

برنامج جسور: إدارة علاقات الداعمين

الداعمين والمتبرعين والعناية بهم والتواصل معهم وتوثيق بياناتهم واهتماماتهم سحابي بنظام الصلاحيات لإدارة تنمية الموارد المالية.

• مثال: مكتبة تبصرة (المعرفية) : مكتبة الكترونية دعوية سحابية باللغات

المتاحة في الجمعية لنشر وإهداء الكتب الدعوية لكافة منصات التواصل الاجتماعي.



مكتبة تبصرة الإلكترونية (المعرفية)



Academy
Islam

• أكاديمية تعليم المهتدين الجدد: أكاديمية

متخصصة في تعليم المسلمين الجدد والباحثين عن

الحق بلغات متعددة ومرتبطة بالتواصل مع الدعاة

والمحاورين عند الحاجة، الموقع الإلكتروني للأكاديمية

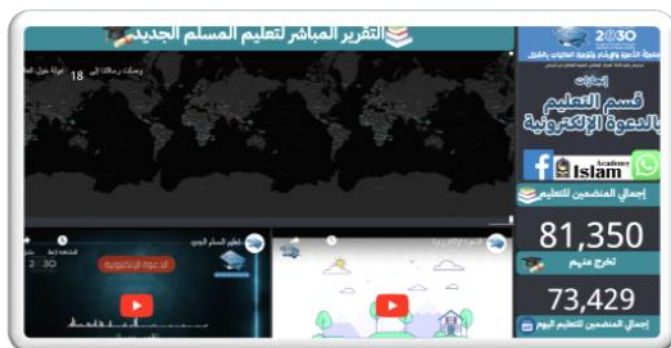
مخصص للأشخاص من مختلف الأديان الذين يسعون إلى

التعرف على الدين الإسلامي، و يحتوي على العديد من

المقالات القصيرة والمفيدة حول مختلف جوانب الإسلام. يتم إضافة مقالات

جديدة كل أسبوع. كما يوفر خدمة المساعدة المباشرة عبر الدردشة للإجابة

على استفسارات الزوار في الوقت الفعلي.



منصة قسم التعليم – الدعوة الإلكترونية

٤) رأس المال الابتكاري (المعرفة الابتكارية): استكشاف حلول جديدة وتطبيقات مبتكرة، وتوليد أفكار جديدة وتطويرها، مبادرات الجمعية لتحسين آليات العمل من خلال التحول الرقمي وتبني التقنيات الناشئة وتصميم البرامج المطورة داخلياً، وقواعد البيانات التكنولوجية، والأنظمة المتقدمة.

في عام ١٤٣٨ هـ، قامت الجمعية بتنفيذ تحول رقمي في جميع مجالاتها الفنية والمالية والإدارية، مما ساعد في تحسين الكفاءة والشفافية في العمليات، ومنها على سبيل مشروع البث الدعوي المباشر: - أُطلق في عام ١٤٣٩ هـ، - حيث تم بث برامج الجمعية على منصات التواصل الاجتماعي، مما زاد من عدد المستفيدين من البرامج الدعوية بشكل كبير. مثال: منصة الهدف من الحياة: منصة دعوية حوارية بلغات عديدة للدعوة.



واجهة التطبيقات الإلكترونية



واجهة الإنجازات الدعوية الإلكترونية

إضافة إلى إيضاح في النماذج السابقة لاستثمار الأصول المعرفية في الجمعية، فقد عملت الجمعية على العديد من الآليات والمبادرات نحو تعظيم الاستثمار في هذه الأصول، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

❖ آليات تبادل المعرفة والتعلم:

- اجتماعات دورية أسبوعية مع الشركاء، والزيارات شهرية لجمعيات مماثلة على مستوى المملكة، وورش العمل التدريبية.

❖ التحفيز الذاتي وتطوير منسوبي الجمعية:

- من خلال تحفيز الموظفين بالزيادات السنوية، عبر ربط الأداء الوظيفي المتميز، والتدريب المستمر، التدوير الوظيفي، والاجتماعات الاستشارية مع الخبراء.

❖ التخطيط الاستراتيجي والتحليل المستمر:

- عقد اجتماعات دورية لمديري الإدارات لمراجعة الأهداف ووضع الإستراتيجيات المستقبلية، وتوثيق الدروس المستفادة بشكل دوري واستخدام التقارير الدورية اليومية والأسبوعية والشهرية، لمتابعة الأعمال.

❖ الشراكات الإستراتيجية:

- الشراكات الحكومية: مع الجهات المعنية لتقديم الخدمات الدعوية،
- الشراكات التقنية: مع شركات التحول التقني لتطوير الحلول الرقمية،
- الشراكات المالية: مع الجهات المانحة مثل "مزن" لدعم المشاريع المستدامة،
- الشراكات المجتمعية: مع جمعيات مثل "البركة الخيرية" لتوزيع الحقائب على الجاليات.

٥ الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها

١.٥ ملخص الدراسة

تعتمد الكيانات المؤسسية بشكل عام، والجهات الأهلية (غير الربحية) بشكل خاص - نظراً لندرة ومحدودية الموارد في تقديم خدماتها وتحقيق رسالتها - وفي ظل التحولات الاجتماعية التي تواجهها هذه الجهات شكل كبير - على الأصول التي تمتلكها، ومن أهمها على الإطلاق الأصول و الموارد المعرفية اللاملموسة ، ممثلة في رأس المال المعرفي - الذي يعتبر القوة الدافعة لكل أبعاد التحولات الاجتماعية ، لأن المعرفة كأصل من أصول المنظمة تنمو وتزداد - مفهوم الوفرة - ولا تتناقص - مفهوم الندرة - كما هو الحال في الأصول الأخرى - المادية والمالية -

ومن هنا يأتي الدور المحوري لهذه الدراسة في التركيز على الاستثمار في إدارة الأصول المعرفية - بحيث تكون متوافرة، ويمكن الوصول إليها، وقابلة للاستخدام. كأحد أهم

الموارد التي تمتلكها الجهات الأهلية (غير الربحية) اليوم يتطلب - أكثر من أي وقت مضى وتبني إستراتيجيات مبتكرة للتكيف مع هذه التغيرات.

حيث تم ركزت هذه الدراسة على أهمية الأصول المعرفية وإدارتها - وعلى الأخص في الجهات الأهلية (غير الربحية) - كأحد الأصول الإستراتيجية التي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرات الجهات الأهلية في مواجهة التحديات والتحوللات الاجتماعية المتسارعة.

وحيث إن نجاح إدارة الأصول المعرفية في التحول الاجتماعي يتطلب منهجاً شاملاً يجمع بين البيانات الكمية والنوعية لذا تستعرض هذه الدراسة أهم قياس الأدوات والطرق لقياس نجاح تأثير والتأثير لإدارة الأصول المعرفية في التحولات الاجتماعية للحصول على رؤية واضحة حول فعالية إدارة الأصول المعرفية وتأثيرها على التحولات الاجتماعية.

كما ساهمت هذه الدراسة في عرض ووضع تصور كامل وشامل لإيضاح العلاقة بين الاستثمار في إدارة الأصول المعرفية وتمكين الجهات الأهلية لمواكبة التحولات الاجتماعية وتحليلها، وبجميع صورها وبالأخص رأس المال الفكري بأنواعه (التنظيمي / البشري / العلاقتي / الابتكاري) مع تحديد نطاق العمل، وصياغة أسئلة الدراسة والأهداف، وتحليل البيانات بفعالية من خلال الإطار المفاهيمي لإدارة الأصول المعرفية في تمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) لمواكبة التحولات الاجتماعية، كنموذج مقترح لمواكبة لتحوّل الاجتماعي المبني على إدارة الأصول المعرفية للجهات الأهلية (غير الربحية) الذي قام الباحث بتطويره ، والذي هو عبارة عن نموذج نظري تطبيقي يستوعب المحددات الأساسية لإدارة الأصول المعرفية، وتمكين الجهات الأهلية، وتأثيرها على مواكبة التحولات الاجتماعية، مع تحديد السياق الذي تُطبق فيه المفاهيم وتأثيرها في تعظيم الأثر المستدام ، وصولاً إلى توظيف وإدارة الرصيد المعرفي ممثلاً في الخبرات المتراكمة والدراية وصناعة القيمة للمستفيدين، بل وأحد أهم الروافد والممكنات لتحقيق عوامل النجاح الرئيسية في الجهة.

وحيث أن هذه الدراسة توصلت إلى عدد من النتائج الهامة التي يجب أن تترجم إلى خطط عملية ونتوقع أن تساهم في تعزيز وتحسين أداء هذه الجهات بعد تحليل العلاقة بين الاستثمار في إدارة الأصول المعرفية وتمكين الجهات الأهلية لمواكبة التحولات الاجتماعية، ومن خلال الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية التي قام بها الباحث، في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث في الدراسة الحالية، يمكن أن نقترح مجموعة من التوصيات التي من شأنها الارتقاء بمستوى أداء الجهات الأهلية (غير الربحية) وتعزيز الفاعلية وزيادة تمكينها لمواكبة التحولات الاجتماعية، والتي من أهمها:

١. أن تضع الجهات الأهلية (غير الربحية) إدارة أصولها المعرفية ضمن أولويات اهتمامها وأن تضع لها إستراتيجية واضحة لنشر المفهوم وتكثيف وسائل نشره بين جميع العاملين في الجهة، مع أهمية اتخاذ صيغ الموارد الكافية وتوفير البنية التحتية المناسبة للاستثمار في هذه الأصول، وبشكل يساعد على تحسين إنتاجية هذه الجهات.
٢. يجب على الجهات الأهلية (غير الربحية) تعزيز استثماراتها في إدارة الأصول المعرفية باعتبارها أداة فعالة لتحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات الاجتماعية وتمكينها على جميع المستويات في الجهة وعناصر التمكين: المالي والإداري والإستراتيجي، وخصوصاً الإداري (الذي يشمل التنظيم الإداري والخطة الإستراتيجية).

٣. تطوير منصة شاملة لإدارة الأصول المعرفية، لمجموعة مختارة من الجهات الأهلية (غير الربحية) ذات الأنشطة المتشابهة والمعرفة الكثيفة - أكثر من خمس جهات أهلية جاهزيتها عالية، وكمرحلة أولى -، ومن ثم نمذجة التجربة بعد انضاجها،

وتعميمها على بقية الجهات الأهلية (غير الربحية) في أنحاء المملكة، من أجل
تسهيل تبادل وتشارك الأصول المعرفية لزيادة قيمتها وتعظيم أثرها ووصولاً إلى
الاستدامة في أعمالها.

٤. ت. ضمين معيار بعنوان: الإدارة الفعالة للأصول المعرفية للجهات الأهلية (غير
الربحية) ضمن معايير الحوكمة، وكمبادرة مقترحة من المركز الوطني لتنمية
القطاع غير الربحي لتمكين الجمعيات الأهلية (غير الربحية).

٦ الملاحق والمراجع

١.٦ الملاحق

١ استمارة قائمة التساؤلات حول إدارة الأصول المعرفية في الجهات الأهلية "
غير الربحية"؟؟

١. فهم دور إدارة المعرفة في الجهة الأهلية

□ كيف تُعرّف إدارة الأصول المعرفية في منظماتكم، وما هو الدور الذي تلعبه

في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجهة؟

□ ما الأصول المعرفية الأكثر أهمية بالنسبة لعملكم؟ وكيف يتم الاستفادة

منها في تحسين البرامج والمشاريع؟

٢. التكيف مع التحولات الاجتماعية

□ كيف تتعامل منظماتكم مع التحولات الاجتماعية السريعة، مثل التغيرات في

الاحتياجات المجتمعية أو المواقف العامة؟

□ ما هي آليات إدارة الأصول المعرفية التي تعتمدونها لضمان استجابة فاعلة لهذه

التحولات؟

□ هل هناك أمثلة محددة على كيفية استخدام الأصول المعرفية للتكيف مع

تحديات اجتماعية جديدة أو لمواكبة اتجاهات مجتمعية متغيرة؟

٣. التعلم من التجارب السابقة

□ كيف تقوم منظمتكم بتوثيق وتعلم الدروس المستفادة من المشاريع والبرامج

السابقة؟

□ هل يتم تحليل الفشل والنجاح بشكل منهجي لتطوير الأصول المعرفية؟

وكيف يتم استخدام هذه التحليلات في تحسين الأداء المستقبلي؟

□ ما هي إستراتيجيات التعلم المستمر التي تعتمدها منظمتكم لتعزيز القدرة

على التكيف والابتكار؟

٤. الابتكار والاستجابة للتغيرات

□ هل تعتبر إدارة المعرفة مصدراً رئيسياً للابتكار في منظمتكم؟ إذا كانت

الإجابة بنعم، فكيف يتم استخدام المعرفة لتطوير حلول جديدة تتماشى مع

التحولات الاجتماعية؟

□ ما هي الطرق التي تتبعونها لتمكين الموظفين والمتطوعين من الابتكار في ظل

التحولات المجتمعية المتغيرة؟

٥. بناء الشراكات وتبادل المعرفة

□ كيف تساعد الشراكات مع المؤسسات الأخرى (الحكومية، الخاصة،

والأكاديمية) في تعزيز الأصول المعرفية للجهة؟

□ هل توجد آليات محددة لتبادل المعرفة والتعلم مع الشركاء، خاصة في أوقات

التغيرات الاجتماعية السريعة؟

٦. دور التكنولوجيا في إدارة الأصول المعرفية

□ كيف تستخدم منظمتكم التكنولوجيا في جمع وتحليل البيانات المتعلقة

بالتحولات الاجتماعية؟

□ هل توجد أدوات أو تقنيات معينة تُعزز من إدارة الأصول المعرفية؟ وكيف

تسهم هذه الأدوات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمواجهة التحولات

المجتمعية؟

٧. القيادة والمرونة التنظيمية

□ كيف تُعرّف دورك كمدير تنفيذي في دعم وإدارة الأصول المعرفية للجهة؟

□ ما هي الصفات القيادية التي تعتبرها أساسية لتوجيه الجهة الأهلية في ظل

التحولات الاجتماعية؟

□ هل تلاحظ تأثيراً مباشراً لإدارة المعرفة على تعزيز مرونة الجهة الأهلية في

مواجهة التحولات والتحديات المجتمعية؟

٨. التقييم والمساءلة

□ كيف يتم تقييم تأثير إدارة المعرفة على أداء الجهة وقدرتها على التكيف مع

التحولات الاجتماعية؟

□ هل توجد آليات للمساءلة والشفافية تضمن تحسين استخدام الأصول المعرفية

بشكل مستمر؟

٩. التحفيز وبناء القدرات

□ ما هي الإستراتيجيات التي تعتمد عليها الجهة لتحفيز الموظفين على المشاركة

الفعّالة في إدارة الأصول المعرفية؟

□ كيف تقومون بتطوير قدرات العاملين في الجهة لتعزيز استخدام المعرفة في

حل المشكلات والتكيف مع التحولات الاجتماعية؟

١٠. التخطيط المستقبلي

□ كيف تُسهم إدارة المعرفة في وضع إستراتيجيات مستقبلية تستجيب للتحويلات

الاجتماعية المتوقعة؟

□ ما هي الرؤى المستقبلية التي تتبناها الجهة لضمان الاستفادة المثلى من الأصول

المعرفية في تحقيق الأثر الاجتماعي المستدام؟

٢،١،٦ أبرز التحديات :

هذه قائمة بأبرز التحديات التي هي خلاصة لما تم مناقشته وتوثيقه أثناء المقابلات

الشخصية والزيارات الميدانية للجهات الأهلية (غير الربحية):

(١) نقص الموارد المالية (نقص التمويل ، مما يجعل الاستثمار في أنظمة إدارة الأصول المعرفية غير ممكن أو محدود).

(٢) عدم وضوح الأهداف الإستراتيجية (تفتقر إلى وجود أهداف واضحة لإدارة المعرفة ، مما يجعل من الصعب تحديد أولويات الأصول المعرفية وكيفية إدارتها).

(٣) محدودية الثقافة المعرفية (لا يوجد ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة وتوثيقها بشكل مستمر).

(٤) قلة المهارات التقنية بين الموظفين (نقص المهارات - لدى العاملين - اللازمة لاستخدام الأنظمة التقنية الخاصة بإدارة الأصول المعرفية).

(٥) تعدد المهام والمشروعات (العمل في بيئات تتسم بتعدد المهام والمشروعات ، مما يجعل من الصعب تخصيص وقت لتوثيق المعرفة).

(٦) الاستقرار التنظيمي (التحويلات التنظيمية المستمرة بسبب التغيرات في التمويل أو الاحتياجات المجتمعية).

(٧) التعامل مع المعرفة الضمنية (معظم المعرفة ضمنية ، أي أنها مكتسبة من خلال التجارب الشخصية والتفاعل المباشر مع المجتمع ، ويصعب مشاركتها).

٩) صعوبة قياس العائد من إدارة الأصول المعرفية (الفوائد الناتجة عن إدارة الأصول المعرفية غير ملموسة أو طويلة الأمد ، مما يجعل من الصعب قياس العائد المالي المباشر).

١٠) بناء الشراكات المعرفية (صعوبة بناء شراكات معرفية فعّالة مع جهات أخرى) لتبادل الأصول المعرفية وتطوير المعرفة).

٣,٦ المراجع

١,٣,٦ المراجع العربية

- أمينة محمد شحاته. (٢٠٢٢، يناير). دور رأس المال غير الملموس (البشري) في تحقيق الرفاهية الاجتماعية. *مجلة السياسة والاقتصاد*، العدد ١٣.
- أمل محمد مصطفى. (٢٠٢١). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*.
- بوتي، ش. & و. باب. ر. (٢٠٢٠). التحولات الاجتماعية ومظاهر التغير في المجتمع الجزائري. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانيّة والاجتماعية*، ١٢ (١)، ١٦٥-١٧٤.
- بوغالب، آ. & و. علّال. ع. (٢٠٢٢، ديسمبر). التحولات الاجتماعية والثقافة والسياسية في المغرب.
- بن حجوبة، ح. ، & دواح، ب. (٢٠١٥). إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات "دراسة نظرية". *دراسات اقتصادية*، ٩ (٣)، ١٢٤-١٣٧.
- الج. شعبي، ح. م. ، غالي، ح. ح. & و. زعلان، ع. ج. دور عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الإستراتيجي - دراسة استطلاعية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، ٩ (35).

- الحسيني، أ. ف. (٢٠٢٣، ١). رأس المال الفكري (المفهوم والأهمية). مجلة العلوم الإدارية والسياسية، ١.
- الحربي، م. (٢٠٢٠). دور الأ صول المعرفية في تمكين المؤسسات غير الربحية. مجلة العلوم الإدارية، ١٥. (3)
- الفاضل، م. (٢٠٠٦). تفعيل دور الأ صول المعرفية كأداة لتطوير تنافسية المنظمات. الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- القحطاني، أ. (٢٠٢١). إدارة المعرفة: مفاهيم وتطبيقات. الرياض: دار الخريجي.
- القحطاني، فهد. (٢٠٢٠). دور إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية والإدارية للمنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية. ورقة مقدمة في المؤتمر العربي لإدارة المعرفة، جامعة الملك سعود.
- ح سين، ن. ط. (٢٠١٠). تفعيل دور الأ صول المعرفية كأداة لتطوير تنافسية المنظمات. مجلة البحوث والدراسات، ١٠. (7)
- رفيق، م. (٢٠٢٣). قياس وتقويم رأس المال الفكري كمدخل لنجاح منظمات الأعمال - نموذج مقترح. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، ٨. (1)
- سوسن عبد الحميد مرسى. (٢٠٠٨). رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، ٢.
- عبد الوهاب، ب. ع. (٢٠٢١). إستراتيجية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لمساهمة الجمعيات الأهلية في بناء مجتمع المعرفة. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ١٩ (١٩)، جامعة الفيوم.

- عبد الناصر نور، و ظاهر القشي. (٢٠١٠). رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والإفصاح. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ٢٥.
- عدوكة لخضر، محمد بوهزة، و زهرة بوفلي.. منظور رأس المال الفكري وطرق قياسه. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، ٣.
- مؤسسة الملك خالد. (٢٠١٩). تمكين الجمعيات الخيرية: تقرير الأداء السنوي. مؤسسة الملك خالد.
- المندلاوي، ن.ع.خ. (٢٠٢٠) الأ صول المعرفية ودورها في تطوير المؤسسات المعلوماتية: دراسة تحليلية. أطروحة دكتوراه، كلية الآداب، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٢٠). تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين) لعام ٢٠٢٠ حالة الجمعيات الأهلية.
- ياسين، سعد غالب. (2007). نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي. الإمارات: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
- يحيوي، ن & حرنان. ن. (٢٠١٥). طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٣.
- الهاشمية. و.ا.ا. (2018). إستراتيجية إدارة المعرفة -وزارة الصحة الأردنية. Retrieved 11 2024, from <https://www.moh.gov.jo/Default/Ar/> وزارة الصحة - الأردن.

- Carluccia, d., & schiumab, g. (2004). **MANAGING KNOWLEDGE ASSETS FOR BUSINESS PERFORMANCE IMPROVEMENT.** *The Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities.* Austria: University of Innsbruck.
- Conway, S., & Sligar, C. (2002). **Unlocking Knowledge Assets.** Canada: Microsoft Corporation.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). **Working knowledge: How organizations manage what they know.** USA.
- Erickson, G. S., & Rothberg, H. N. (2014). **Knowledge assets in services across industries and across time.** European Research on Management and Business Economics.
- Helm-Stevens, R., Brown, K. C., & Russell, J. K. (2011). **Introducing the intellectual capital interplay model: Advancing knowledge frameworks in the not-for-profit environment of higher education.** *Journal of Intellectual Capital Research.*
- Howlett, R. J. (2011). **Innovation through knowledge transfer 2010.** Chennai, India: Springer.
- Lettieri, E., Borga, F., & Savoldelli, A. (2004). **Knowledge management in non-profit organizations.** *Journal of Non-Profit Management.*
- Li, J., Zhang, L. L., & Shi, Y. (2008). **Research on evaluation models of organizational knowledge assets.** *Journal of Knowledge Management Studies.*
- Mentzas, G., Apostolou, D., Abecker, A., & Young, R. (2003). **Knowledge Asset Management: beyond the process -centred and product-centred approach.** London: Springer-Verlag.
- Malhotra, Y. (2003). **Measuring knowledge assets of a nation: Knowledge systems for development.** New York: Research paper prepared for the UN Advisory Meeting of the Dept. Economic and Social Affairs.

-
- Oliveira, M. J. S. P., & Pinheiro, P. (2021). **Factors and barriers to tacit knowledge sharing in non-profit organizations** – A case study of volunteer firefighters in Portugal. *Journal of Non-Profit Studies*, 15(2).
 - Rathi, D., Given, L. M., & Forcier, E. (2016). **Knowledge needs in the non-profit sector: An evidence-based model of organizational practices**. *Journal of Organizational Knowledge Management*.
 - Sreedharan, S. K. (2008). *An introduction to intellectual capital*. India: Wolters Kluwer (India) Pvt. Ltd.
 - Tyler, S. (2024). **Volunteer engagement strategies to increase use of knowledge assets in small nonprofits**. *Journal of Volunteer Management Studies*.
 - Schiuma, G. (2011). *Managing knowledge Assets and business Value creation in organizations measures and dynamics*. New York: IGI Global.
 - Kamaşak, R., Bulutlar, F., & Yücelen, M. (October 2009). **KNOWLEDGE ASSET MANAGEMENT: KNOWLEDGE ASSETS AND THEIR INFLUENCE ON THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL STRATEGIES**. Yalova, Turkey: 7th International Knowledge, Economy and Management Congress.
 - Tun Lia, S., & Hong Tsaia, M. (2008). **A dynamic taxonomy for managing knowledge assets**. *Science Direct*.

عنوان الورقة:

تأسيس مكاتب إدارة المعرفة لتمكين الجهات

الأهلية (غير الربحية) نموذج عملي لتحسين

الكفاءة والاستدامة لمواكبة التحول الاجتماعي

مقدمها:

الدكتور سامي بن سفر الشهراني

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار تنظيمي لتأسيس مكاتب إدارة المعرفة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، بحيث يمكن لهذه المنظمات تحسين كفاءتها واستدامتها، ومواكبة متطلبات التحول الاجتماعي بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. تركز الدراسة على استعراض وتحليل النماذج العالمية الرائدة في إدارة المعرفة، مع تكييفها لتلبية الاحتياجات المحلية وتعزيز قدرة المنظمات غير الربحية على مواجهة التحديات المجتمعية والاقتصادية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي الوثائقي، حيث تم تحليل الأدبيات والنماذج العالمية المختارة، من بينها معيار ISO ٣٠٤٠١ الذي يقدم إرشادات عملية لتأسيس أنظمة فعالة لإدارة المعرفة، وإطار APQC لدورة حياة المعرفة الذي يركز على مراحل إدارة المعرفة من التوليد والتخزين إلى التطبيق والمشاركة. كما تناولت الدراسة نموذج APO لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال التكامل بين المعرفة والابتكار.

أظهرت النتائج أن مكاتب إدارة المعرفة تمثل أداة إستراتيجية تدعم تحسين عمليات اتخاذ القرار وتعزيز الاستجابة للتحديات الاجتماعية وتحقيق الاستدامة، كما أن النماذج العالمية قابلة للتطبيق في البيئة المحلية لتحقيق الأثر الاجتماعي. قدمت الدراسة نموذجاً متكاملًا يركز على تحسين الكفاءة المؤسسية وبناء أنظمة معرفية مستدامة ودعم التحولات الاجتماعية عبر تصميم مبادرات مبتكرة تستجيب للاحتياجات المجتمعية.

أوصت الدراسة بتأسيس مكاتب إدارة المعرفة كأداة إستراتيجية، وتوظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات، وتعزيز التعاون مع المؤسسات الأكاديمية لتطوير برامج تدريبية تساهم في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تطوير إستراتيجيات استباقية تتماشى مع التحديات الاجتماعية المتغيرة، وقياس الأثر الاجتماعي للممارسات المعرفية لضمان توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف التنمية.

كلمات مفتاحية: تأسيس مكاتب إدارة المعرفة - المنظمات غير الربحية - التحولات الاجتماعية - الإطار التنظيمي لإدارة المعرفة - كفاءة الأداء المؤسسي - استدامة الأثر الاجتماعي - الابتكار المؤسسي - التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة - رؤية المملكة ٢٠٣٠.

١ الفصل الأول: المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها المجتمعات الحديثة، أصبحت المنظمات غير الربحية أكثر من أي وقت مضى مطالبة بتبني إستراتيجيات تمكنها من مواكبة التحولات الاجتماعية، وتلبية احتياجات المجتمع بطرق مبتكرة وفعّالة. تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في تمكين هذه المنظمات من تحقيق أهدافها الاجتماعية والتنموية، حيث تساهم في جمع المعرفة وتحليلها وتوزيعها بشكل يدعم صنع القرارات وزيادة فعالية العمل المؤسسي (Nonaka & Takeuchi, 1995). ويُعد القطاع غير الربحي على وجه الخصوص أحد المجالات التي يمكنها الاستفادة بشكل كبير من تطبيقات إدارة المعرفة، نظراً لطبيعة عمله التي تتطلب التعامل المستمر مع المعارف والخبرات التي تؤدي إلى تحقيق الأثر الاجتماعي المطلوب (Salamon, 2015).

إن مكاتب إدارة المعرفة، باعتبارها وحدات تنظيمية مخصصة لتطبيق إدارة المعرفة، تهدف إلى تعزيز الكفاءة والاستدامة داخل المنظمة من خلال إنشاء بيئات تمكينية لتبادل المعرفة وتطوير القدرات المؤسسية. تساهم هذه المكاتب في تحقيق التحول الاجتماعي، حيث تعمل على تحسين فعالية التدخلات الاجتماعية من خلال الابتكار والاستفادة المثلى من الموارد (Davenport & Prusak, 1998). وفي ظل تزايد أهمية التحول الرقمي، أصبح دور مكاتب إدارة المعرفة جوهرياً في دعم المبادرات التي تهدف إلى تحسين العمليات وزيادة الوعي المجتمعي من خلال توفير المعارف الضرورية للمنظمات لتحقيق التغيير المستدام (Heisig, 2009).

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض نموذج عملي لتأسيس مكاتب إدارة المعرفة في المنظمات غير الربحية، مع التركيز على كيفية إسهامها في تعزيز الكفاءة والاستدامة ومواكبة التحولات الاجتماعية. يُسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة لتأسيس وتفعيل مكاتب إدارة المعرفة، ودورها في تمكين المنظمات من تحسين عملياتها وتحقيق أهدافها التنموية، وذلك بالاعتماد على أفضل الممارسات والمعايير الدولية في مجال إدارة المعرفة (International Organization for Standardization, 2018).

تواجه المنظمات الأهلية تحديات كبيرة في مواكبة التحولات الاجتماعية المتسارعة، حيث تفتقر الكثير من هذه المنظمات إلى الآليات الفعّالة لإدارة المعرفة التي تُعد ركيزة أساسية لتحسين الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأثر الاجتماعي المستدام. بالرغم من التقدم النظري في إدارة المعرفة عالمياً، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في النماذج التطبيقية الملائمة لبيئة المنظمات الأهلية في المملكة العربية السعودية، مما يشكل فجوة بحثية تستدعي الدراسة. لذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال المحوري التالي: كيف يمكن تأسيس مكاتب لإدارة المعرفة تدعم تمكين الجهات الأهلية لمواكبة التحولات الاجتماعية وتعزيز كفاءتها واستدامتها؟

٢.١. أسئلة الدراسة

- ١- ما أبرز النماذج العالمية في مكاتب إدارة المعرفة لتمكين الجهات الأهلية لتحسين كفاءتها واستدامتها لمواكبة التحول الاجتماعي؟
- ٢- ما النموذج المقترح لمكاتب إدارة المعرفة لتمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) في المملكة العربية السعودية لتحسين كفاءتها واستدامتها لمواكبة التحول الاجتماعي؟

٣.١. أهداف الدراسة

- ١- تحليل النماذج العالمية لمكاتب إدارة المعرفة وتحديد أبرزها لدعم الجهات الأهلية في تحسين كفاءتها واستدامتها لمواكبة التحولات الاجتماعية.
- ٢- تطوير نموذج تطبيقي لتأسيس مكاتب إدارة المعرفة في الجهات الأهلية بالمملكة العربية السعودية بما يدعم تحقيق الكفاءة والاستدامة وتلبية متطلبات التحولات الاجتماعية.

- ١- الأهمية العلمية: تسد هذه الدراسة فجوة معرفية تتعلق بدور إدارة المعرفة في دعم التحولات الاجتماعية للمنظمات غير الربحية، مما يعزز من الإطار النظري لهذا المجال.
- ٢- الأهمية العملية: تقديم نموذج تطبيقي يمكن للمنظمات الأهلية في المملكة استخدامه لتحسين الكفاءة المؤسسية وتحقيق الاستدامة في مواجهة التحولات الاجتماعية.

٥.١. حدود الدراسة

١.٥.١. الحدود الموضوعية:

١.١.٥.١. النماذج العالمية في إدارة المعرفة وتطبيقها في المنظمات غير الربحية

- ١- المبادئ الأساسية لمعيار ISO 30401 وكيفية إسهامه في تحسين عمليات إدارة المعرفة

معيار ISO 30401 هو معيار دولي طورته المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) لتحديد المتطلبات اللازمة لإنشاء وإدارة نظام فعال لإدارة المعرفة داخل المؤسسات. يهدف هذا المعيار إلى تعزيز كفاءة المؤسسات من خلال تحسين استثمار المعرفة وتبادلها بشكل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويدعم استدامتها (International Organization for Standardization, 2018)، وفيما يلي استعراض لأهم المبادئ وكيفية إسهامها في تحسين عمليات إدارة المعرفة:

١ - فهم سياق المنظمة

يتطلب المعيار من المؤسسات فهم بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة. يشمل ذلك تحليل احتياجات المعرفة، التحديات، والفرص، مما يساعد على توجيه جهود إدارة المعرفة نحو الأهداف التنظيمية، يساعد هذا المبدأ في توجيه إدارة المعرفة إلى المجالات الأكثر أهمية، مما يعزز كفاءة استثمار المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي (Dalkir, 2017).

٢ - التزام القيادة ودعمها

يشدد المعيار على أهمية دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة لضمان فعاليتها وتحقيق الالتزام المؤسسي. يتطلب من القيادة توفير الموارد اللازمة وتعزيز ثقافة المعرفة. إن التزام القيادة بتعزيز المعرفة كعنصر إستراتيجي، يشجع الموظفين على المشاركة في أنشطة إدارة المعرفة ويسهم في تيسير تبادل المعرفة بشكل أوسع (Nonaka & Takeuchi, 1995).

٣ - التخطيط الفعال لمواجهة المخاطر والفرص:

ينص المعيار على ضرورة التخطيط الشامل لتحديد المخاطر والفرص المرتبطة بإدارة المعرفة، مع وضع إستراتيجيات للاستفادة منها. يُسهم التخطيط الاستباقي في حماية المعرفة المهمة ويضمن توافقها مع احتياجات المنظمة، مما يعزز فعالية النظام ويقلل من الفاقد المعرفي (Dalkir, 2017).

٤ - التحسين المستمر لنظام إدارة المعرفة:

يشجع المعيار المؤسسات على اعتماد نهج التحسين المستمر، مع متابعة أداء النظام وتحديثه لضمان توافقه مع الأهداف المؤسسية المتغيرة. يؤثر التحسين المستمر في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار وتطوير إستراتيجيات جديدة للاستفادة من

المعرفة، مما يزيد من كفاءة العمليات ويساعد في تحقيق أهداف بعيدة المدى (Alavi & Leidner, 2001).

٥- التواصل الفعال والمشاركة الشاملة:

يشدد المعيار على أهمية بناء قنوات تواصل فعالة داخل المؤسسة لتسهيل الوصول إلى المعرفة المطلوبة وتوفيرها في الوقت المناسب. كما يسهم التواصل الفعال في تسهيل نقل المعرفة بين الأقسام والفرق، مما يعزز من فعالية التعاون ويعزز اتخاذ القرارات المستندة إلى المعرفة (Wiig, 1997).

٦- إدارة المعلومات الموثقة بكفاءة:

يركز المعيار على توثيق المعرفة وجعلها متاحة وآمنة، مع التأكد من تحديثها باستمرار لضمان دقة المعلومات وموثوقيتها. يسهم التوثيق الدقيق في توفير المعرفة المتاحة عند الحاجة، مما يقلل من الازدواجية ويزيد من فعالية العمليات اليومية (Nonaka & Takeuchi, 1995).

٧- ثقافة إدارة المعرفة:

يتطلب المعيار بناء ثقافة تنظيمية تدعم التعلم المستمر وتشارك المعرفة، من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة في أنشطة المعرفة اليومية. تسهم ثقافة المعرفة في تشجيع التعاون والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات وتقديم قيمة مضافة مستدامة (Dalkir, 2017).

٢- دورة حياة المعرفة وفق إطار APQC ودورها في تحسين استدامة الأثر

الاجتماعي

يُعتبر إطار APQC (American Productivity & Quality Center) لإدارة المعرفة أحد أكثر الأطر استخداماً على مستوى العالم لدعم المؤسسات في تنظيم

وتحسين عمليات المعرفة. يركز هذا الإطار على دورة حياة المعرفة، ويقدم خطوات عملية يمكن استخدامها لتحقيق أقصى استفادة من المعرفة داخل المؤسسة. يتألف إطار APQC من سبع خطوات رئيسية، تتضمن إنشاء المعرفة، تحديدها، تجميعها، مراجعتها، مشاركتها، الوصول إليها، واستخدامها (APQC, 2019)، وسنستعرض فيما يلي كل خطوة -حسب إطار APQC- وكيفية إسهامها في تحسين استدامة الأثر الاجتماعي.

١- الخطوة ١: إنشاء المعرفة

تحدث عملية إنشاء المعرفة في المنظمات عند تطوير أفكار أو مفاهيم جديدة، سواء كانت نتاج تجارب عملية أو ابتكارات داخلية، من خلال تشجيع بيئات العمل المبدعة وتوفير الوقت والمساحات المفتوحة للتفكير الابتكاري، وهو ما يتيح إمكانية إيجاد حلول مبتكرة للتحديات الاجتماعية، مما يعزز قدرة المؤسسات على تقديم خدمات جديدة تساهم في تحسين المجتمعات (Nonaka & Takeuchi, 1995).

٢- الخطوة ٢: تحديد المعرفة

تتضمن هذه الخطوة تحديد المعرفة ذات الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة، وتحديد الأولويات المتعلقة بالمعرفة التي يجب التركيز عليها، حيث يتم ذلك من خلال مراجعة الأهداف الإستراتيجية وتحديد مجالات المعرفة الحرجة التي تدعم تحقيق هذه الأهداف. وهو ما يساعد في تركيز الجهود على المجالات التي تحقق أكبر أثر اجتماعي، مما يضمن استخدام الموارد بفعالية لتحقيق الأهداف الاجتماعية للمؤسسة (Dalkir, 2017).

٣- الخطوة ٣: تجميع المعرفة

تجميع المعرفة يعني جمع وتنظيم المعلومات وتخزينها في مستودعات مركزية مثل قواعد البيانات والبوابات الإلكترونية، من خلال تنظيم جلسات تجميع للمعرفة أو استخدام منصات تكنولوجية تساعد على أرشفة المعرفة وتيسير الوصول إليها لاحقاً. هذه الخطوة تضمن حفظ الخبرات والمعارف المؤسسية، مما يقلل من الفاقد المعرفي ويحافظ على استمرارية الأثر الاجتماعي حتى مع تغير الأفراد داخل المؤسسة (Alavi & Leidner, 2001).

٤- الخطوة ٤: مراجعة المعرفة

تشمل هذه الخطوة التحقق من دقة وحداثة المعرفة المخزنة من خلال تقييمها من قبل الخبراء أو المجتمعات المختصة، حيث يتم تصميم عمليات مراجعة دورية تعتمد على الخبراء الداخليين لضمان ملائمة ودقة المعرفة المتاحة. وهو يساهم في تحسين جودة المعلومات المتاحة للمؤسسة، مما يدعم اتخاذ قرارات مستنيرة ويساهم في تعزيز فعالية المبادرات الاجتماعية (APQC, 2019).

٥- الخطوة ٥: مشاركة المعرفة

تهدف هذه الخطوة إلى نقل المعرفة بين الأفراد والفرق، وذلك عبر منصات التعاون أو جلسات العمل المشتركة، ويتم ذلك من خلال استخدام مجتمعات الممارسة وورش العمل لتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين. هذا يؤدي إلى تعزيز التعاون المؤسسي، مما يدعم تنفيذ المبادرات الاجتماعية ويزيد من قدرتها على تحقيق تأثير أوسع في المجتمع (Wenger et al., 2002).

٦- الخطوة ٦: الوصول إلى المعرفة

تسهل هذه الخطوة الوصول إلى المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، عبر منصات البحث والتصنيف، من خلال تطوير محركات بحث داخلية وتطبيقات تسهل

استرجاع المعرفة بسرعة وفعالية. وهو ما ينعكس إيجاباً على تحسين سرعة الاستجابة للتحديات الاجتماعية ودعم اتخاذ قرارات فعالة (APQC, 2019).

٧- الخطوة ٧: استخدام المعرفة

يتضمن استخدام المعرفة توظيف المعلومات المتاحة لحل المشكلات واتخاذ القرارات وتحسين العمليات، من خلال قياس أثر استخدام المعرفة على أداء المؤسسة وتطوير عمليات إعادة استخدام المعرفة. وهو ما يؤدي إلى الاستخدام الفعال للمعرفة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الاجتماعية المستدامة (Grant, 1996).

٣- تطبيق إطار المنظمة الآسيوية للإنتاجية (APO) لتعزيز المعرفة المؤسسية ورفع كفاءة الأداء في المنظمات غير الربحية

يعمل إطار المنظمة الآسيوية للإنتاجية (APO) على تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق استدامة في المعرفة عبر خطوات منظمة تضمن تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الأثر الاجتماعي. تتضمن هذه الخطوات تقييم الجاهزية، وتحديد الإستراتيجيات، وتنفيذ المشاريع التجريبية، وتوسيع نطاق البرنامج عبر دمج المعرفة في العمليات اليومية.

كما يهدف الإطار إلى تطوير إدارة المعرفة عبر مراحله الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الأثر الاجتماعي المستدام. يوفر هذا الإطار هيكلًا واضحاً يساعد المنظمات غير الربحية على اكتساب ونقل المعرفة وتطبيقها بفعالية من خلال أربع خطوات رئيسية: الاكتشاف، التصميم، التطوير، والنشر.

١- الخطوة ١: الاكتشاف

- تهدف هذه الخطوة إلى تقييم جاهزية المنظمة لإدارة المعرفة من خلال مراجعة الجوانب الأساسية التي تؤثر على نجاح تطبيق إطار إدارة المعرفة. وتشمل هذه الخطوة:
- تقييم القدرات التنظيمية لتحديد نقاط القوة والفرص المتاحة.
 - إجراء تقييم ذاتي باستخدام أدوات متوافقة مع إطار APO مثل استبيان قياس جاهزية المنظمة.

تساعد هذه الخطوة المنظمات غير الربحية على فهم وضعها الحالي وتحديد الفجوات التي يجب معالجتها لتحقيق استدامة المعرفة. (APO, 2018).

٢- الخطوة ٢: التصميم

- في هذه المرحلة، تقوم المنظمة بتحديد وتصميم إستراتيجيات محددة لمواجهة التحديات وتطوير إدارة المعرفة. تتضمن هذه المرحلة:
- تطوير إستراتيجية إدارة المعرفة من خلال مراجعة الإستراتيجيات التنظيمية والأهداف المرجوة.
 - إنشاء هياكل للحوكمة مثل لجنة توجيهية لإدارة المعرفة لضمان المساءلة والدعم.
 - تحديد الأدوات والعمليات الضرورية لدعم تدفق المعرفة.
- هذه الخطوة تضع أسساً قوية لتدفق المعرفة بشكل يساهم في تحقيق الأهداف الاجتماعية والتنمية للمنظمات غير الربحية. (APO, 2018).

٣- الخطوة ٣: التطوير

تركز هذه المرحلة على تنفيذ مشاريع تجريبية صغيرة لاختبار فعالية نظام إدارة المعرفة. تشمل هذه المرحلة:

- تنفيذ مشاريع تجريبية لاختبار مدى ملائمة الأدوات والعمليات في بيئة العمل.
- تطوير مقاييس الأداء لقياس كفاءة وفعالية العمليات التجريبية وجمع التغذية الراجعة.

توفر المشاريع التجريبية بيانات حقيقية يمكن استخدامها لتحسين إستراتيجيات إدارة المعرفة، مما يعزز القدرة على تحقيق تأثير أكبر ضمن الأهداف الاجتماعية . (APO, 2018).

٤- الخطوة ٤: النشر

تمثل هذه الخطوة توسيع نطاق تطبيق برنامج إدارة المعرفة ليشمل المنظمة بالكامل. تشمل هذه الخطوة:

- دمج إدارة المعرفة في العمليات اليومية لضمان استدامة المعرفة وتدفعها بين الموظفين.
- إعداد آليات لمشاركة المعرفة مثل الشبكات الاجتماعية الداخلية وورش العمل.
- تعزيز ثقافة المشاركة من خلال إشراك الموظفين وتشجيعهم على تبادل الخبرات والمعارف.

يسهم النشر الفعال لإدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمات غير الربحية ويضمن تحقيق الاستدامة في التأثير الاجتماعي طويل الأمد. (APO, 2018) .

- ١- إدارة المعرفة: عملية منظمة تهدف إلى جمع المعرفة وتحليلها ومشاركتها لتوجيه القرارات المؤسسية.
- ٢- الكفاءة المؤسسية: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأعلى جودة.
- ٣- الاستدامة: ضمان استمرارية الأثر الإيجابي للمنظمات الأهلية في المستقبل.
- ٤- مواكبة التحول الاجتماعي: هي عملية استباقية واستجابة منظمة تهدف إلى تمكين الأفراد أو المؤسسات من التكيف مع التغيرات الجوهرية التي تطرأ على البنية الاجتماعية نتيجة عوامل مثل التطور التكنولوجي، التحولات الاقتصادية، التغيرات الثقافية، أو التحديات البيئية.

٢ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:

١.٢.١.٢ قسم الإطار النظري:

١.١.١.٢ هدف البحث والنماذج المختارة:

يهدف البحث إلى اقتراح إطار شامل لتأسيس مكاتب إدارة المعرفة في المنظمات غير الربحية لتحقيق التحول الاجتماعي. ويستند هذا الهدف إلى تحليل ثلاثة نماذج عالمية مؤثرة: معيار ISO 30401، ونموذج مركز APQC لدورة حياة المعرفة، ونموذج APO لتعزيز المعرفة المؤسسية.

تم اختيار هذه النماذج لأنها تمثل معايير وأطرًا رائدة تعزز من كفاءة إدارة المعرفة، وتتكيف مع احتياجات التحول الاجتماعي في مختلف السياقات، مما يساهم في تحقيق فاعلية وكفاءة نموذج إدارة المعرفة المقترح للمنظمات غير الربحية.

٢.١.٢ التحول الاجتماعي: تعريفه وأهميته:

يُعرف التحول الاجتماعي بأنه عملية معقدة من التغيير الجوهرية في بنية المجتمع، مما يشمل تعديلات واسعة في العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافية التي تؤثر على الأفراد والمجتمعات. هذا التغيير يمكن أن يحدث من خلال تحسين التعليم، تعزيز المساواة، أو تشجيع الابتكار الاجتماعي، ويُعدّ نتيجة للتفاعل بين مجموعة متنوعة من القوى والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المجتمعات (Castells, 2010). ويُعدّ التحول الاجتماعي ضرورياً لتحسين الحياة الإنسانية والقدرة على التكيف مع التحديات المستجدة في العصر الحديث (Dunfey, 2017).

في سياق المنظمات غير الربحية، يلعب التحول الاجتماعي دوراً محورياً في تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المجتمعية وتلبية الاحتياجات المتزايدة. كما تعتبر إدارة

المعرفة أداة إستراتيجية تدعم هذه المنظمات في تحقيق التحول الاجتماعي عبر جمع المعرفة الضرورية، وتبادلها، وتحليلها بشكل يعزز من قدرتها على إحداث تغيير فعال

ومستدام (Nonaka & Takeuchi, 1995). إن تكامل إدارة المعرفة مع إستراتيجيات التحول الاجتماعي يُمكن المنظمات غير الربحية من تحسين الكفاءة التنظيمية وتغظيم الأثر الاجتماعي في المجتمع الذي تعمل فيه (Davenport & Prusak, 1998).

٣.١.٢. أسباب التحول الاجتماعي: العوامل الدافعة للتغيير

١.٣.١.٢. الابتكار التكنولوجي

يُعد الابتكار التكنولوجي من أهم محركات التحول الاجتماعي، حيث يلعب دوراً حاسماً في إعادة تشكيل طريقة تفاعل الأفراد والشركات مع بعضهم البعض ومع العالم الخارجي. تقنيات مثل الإنترنت والهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي تسهم في تسريع نقل المعرفة وتعزيز الوعي المجتمعي بالقضايا العالمية والمحلية (Castells, 2010). هذا الابتكار يؤدي إلى زيادة الوصول إلى المعلومات، مما يُمكن الأفراد من المشاركة في صنع القرارات الاجتماعية والسياسية بشكل أكبر.

٢.٣.١.٢. التحولات الاقتصادية

تؤدي التحولات الاقتصادية، مثل العولمة وتطور التجارة الدولية، إلى إعادة هيكلة الاقتصاديات الوطنية، مما يسهم في إعادة توزيع الموارد وتغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك. هذه التحولات تفرض ضغوطاً على المجتمعات لتبني نماذج اقتصادية مرنة تمكنها من التكيف مع التغيرات العالمية، مثل التحول من الاقتصاديات المعتمدة على الصناعة إلى اقتصاديات المعرفة (Stiglitz, 2002).

٣.٣.١.٢. التغيرات الثقافية

التغيرات الثقافية، بما في ذلك التغيرات في القيم والمعتقدات، تلعب دوراً محورياً في التحول الاجتماعي. انتشار قيم مثل حقوق الإنسان والمساواة يزيد من وعي الأفراد بأهمية العدالة

الاجتماعية، مما يُحفز على التغيير الاجتماعي. هذه القيم تُعزز من قدرة المجتمعات على تبني نماذج اجتماعية أكثر شمولية وتسامحاً (Inglehart & Norris, 2003).

٤.٣.١.٢. التحديات البيئية

التحديات البيئية، مثل التغير المناخي والتلوث ونضوب الموارد الطبيعية، تفرض ضغوطاً هائلة على المجتمعات لتبني أنماط حياة مستدامة. هذه التحديات تدفع نحو التحول الاجتماعي من خلال دفع الحكومات والمجتمعات لتبني سياسات بيئية تهدف إلى حماية البيئة والحفاظ على الموارد للأجيال القادمة (Stern, 2007).

٤.١.٢. دور المنظمات غير الربحية في تحقيق التحول الاجتماعي:

تلعب المنظمات غير الربحية دوراً حيوياً في قيادة التحولات الاجتماعية، حيث تهدف إلى معالجة القضايا المجتمعية الملحة وتلبية احتياجات الفئات المهمشة. تتميز هذه المنظمات بمرونتها وقدرتها على الاستجابة السريعة للتحديات الاجتماعية، مما يجعلها شريكاً أساسياً في جهود التنمية والتحول الاجتماعي. من خلال تقديم خدمات الدعم، والتعليم، والرعاية الصحية، تسهم المنظمات غير الربحية في تعزيز العدالة الاجتماعية وتقليل الفجوات الاجتماعية والاقتصادية (Salamon, 2015).

٥.١.٢. تعريف إدارة المعرفة:

تُعرّف إدارة المعرفة على أنها عملية منظمة تهدف إلى جمع وتحليل ونشر واستثمار المعرفة داخل المؤسسة، مما يُعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها وتحسين كفاءتها. تستند إدارة المعرفة إلى الاستفادة من الخبرات والمعارف المتراكمة لتطوير القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة، وتوجيه العمليات التنظيمية نحو الابتكار والاستدامة (Davenport & Prusak, 1998). ومن هذا المنطلق، تُعد إدارة المعرفة أداة أساسية في بناء قدرات المؤسسات وجعلها أكثر تكيفاً ومرونة في مواجهة التحديات المتغيرة في بيئة العمل.

٦.١.٢. أهداف إدارة المعرفة:

تركز إدارة المعرفة على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية. من بين هذه الأهداف:

١.٦.١.٢. زيادة الكفاءة التنظيمية :

من خلال تحسين تدفق المعلومات وتقليل تكرار الأخطاء، تسهم إدارة المعرفة في رفع كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية (Nonaka & Takeuchi, 1995).

٢.٦.١.٢. تعزيز الابتكار :

تعمل إدارة المعرفة على توفير بيئة تشجع على تبادل الأفكار والخبرات، مما يسهم في خلق منتجات وخدمات جديدة تتماشى مع احتياجات السوق (Grant, 1996).

٣.٦.١.٢. الاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية :

يُعد الحفاظ على المعرفة والخبرات الداخلية للمؤسسة من أهم أهداف إدارة المعرفة، مما يسهم في تقليل الفاقد المعرفي، خاصة في حالات تبدل الأفراد أو التقاعد (Alavi & Leidner, 2001).

٤.٦.١.٢. تحسين اتخاذ القرارات :

من خلال توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة، تُمكن إدارة المعرفة القادة من اتخاذ قرارات أكثر فعالية تركز على فهم شامل للبيانات والموارد المتاحة (Wiig, 1997).

٧.١.٢. علاقة إدارة المعرفة بالتحول الاجتماعي

تلعب إدارة المعرفة دوراً محورياً في دعم التحول الاجتماعي داخل المنظمات من خلال تحسين كفاءة العمليات وتعزيز القدرة على تحقيق الأثر الاجتماعي المستدام. إدارة المعرفة تشمل جمع وتحليل ونشر المعرفة داخل المؤسسة، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة في المجتمع والاستجابة لاحتياجاته بطرق مبتكرة وفعالة

(Davenport & Prusak, 1998). هذا النهج يمكن المنظمات غير الربحية، على وجه الخصوص، من توجيه مواردها لتحقيق التغيير المجتمعي الذي يسعى إلى تحسين حياة الأفراد والفئات المهمشة، بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (Nonaka & Takeuchi, 1995).

٨.١.٢. أمثلة على مواكبة التحولات الاجتماعية المدعومة بإدارة المعرفة

تبرز أمثلة التالية كيفية دعم إدارة المعرفة لمواكبة التحول الاجتماعي. من خلال تجميع وتبادل المعرفة بشكل فعال، تستطيع هذه المنظمات تحقيق أهدافها الاجتماعية وتحسين كفاءة عملياتها، مما يضمن استدامة الأثر الاجتماعي وتلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمعات:

١.٨.١.٢. مؤسسة بيل وميليندا غيتس:

من خلال إدارة المعرفة، تساهم مؤسسة بيل وميليندا غيتس في بناء القدرات المجتمعية، تحسين استجابات الصحة العامة، تعزيز التعاون الدولي، ودعم الابتكار، مما يساهم بشكل فعال في تحقيق التحول الاجتماعي المستدام. تبرز هذه المؤسسة على كيفية استخدام إدارة المعرفة لتوجيه العمل المجتمعي نحو أهداف واضحة، مستندة إلى البيانات والمعرفة، لتحقيق أثر حقيقي ومستدام في حياة الناس، فيما يلي توضيح ذلك:

• نشر المعرفة وتعزيز القدرات المجتمعية:

يتم دعم هذه الجهود من خلال منصات إلكترونية تُتيح الوصول إلى موارد تعليمية وأدلة إرشادية، بما يساعد المجتمعات المحلية على استدامة برامجها التنموية وتحقيق أهدافها. على سبيل المثال، توفر المؤسسة برامج تدريبية حول كيفية استخدام التقنيات الحديثة في الرعاية الصحية، مما يزيد من كفاءة تقديم الخدمات ويساعد في تحسين صحة السكان على المدى الطويل (Gates Foundation, 2020).

• تعزيز الابتكار من خلال البحث وتبادل المعرفة

يساعد هذا النهج في توفير الحلول المناسبة للتحديات المعقدة التي تواجه الدول النامية، ويضمن أن تكون الابتكارات التي تم تطويرها قائمة على أساس معرفي قوي وقابلة للتنفيذ في أرض الواقع. مثال على ذلك هو دعم المؤسسة للأبحاث المتعلقة بتطوير لقاحات منخفضة التكلفة، والتي تسهم في تحسين وصول الفئات الفقيرة إلى الرعاية الصحية الأساسية (Gates Foundation, 2020).

٢.٨.١.٢. منظمة أوكسفام الدولية

تعد منظمة أوكسفام الدولية مثلاً بارزاً على كيفية استخدام إدارة المعرفة لدعم التحول الاجتماعي وتحقيق تأثير واسع ومستدام في مجال التنمية المستدامة ومكافحة الفقر. تأسست أوكسفام بهدف معالجة الفقر وعدم المساواة في العالم، وتعمل في أكثر من ٩٠ دولة. تتبنى المنظمة إدارة المعرفة كأداة رئيسية لتحسين إستراتيجياتها وتعزيز كفاءة عملياتها، مما يسهم في تحقيق أهدافها التنموية بفعالية. فمن خلال إدارة المعرفة، تتمكن المنظمة من جمع وتوثيق وتبادل المعرفة التي تكتسبها من عملياتها حول العالم. حيث يسهم هذا النهج في تحسين كفاءتها في مكافحة الفقر وتعزيز العدالة الاقتصادية وتمكين المرأة والاستجابة للأزمات.

• جمع وتوثيق المعرفة حول برامج العدالة الاقتصادية

تركز أوكسفام على تحقيق العدالة الاقتصادية كأحد الأهداف الأساسية في مكافحتها للفقر. من خلال إدارة المعرفة، تجمع المنظمة المعلومات والخبرات المكتسبة من البرامج الاقتصادية المختلفة التي تطبقها حول العالم. تُجمع هذه المعلومات لتشمل بيانات حول أثر البرامج التنموية على المجتمعات الفقيرة وطرق تمكينها اقتصادياً. كما تُستخدم أنظمة إدارة المعرفة لتوثيق النتائج والتحديات والدروس المستفادة، مما يساعد الفرق على تحسين إستراتيجياتها الاقتصادية وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن استخدامها وتكرارها في أماكن أخرى. (Oxfam, 2019)

• مشاركة المعرفة مع الشركاء المحليين والحكومات

تعتمد أوكسفام على التعاون الوثيق مع المنظمات المحلية والحكومات، وتُعد إدارة المعرفة أداة فعالة في هذا التعاون. فبمشاركة المعرفة التي تجمعها، تسهم أوكسفام في بناء قدرات الشركاء المحليين، وتمكينهم من تبني إستراتيجيات فعّالة تعزز من قدرتهم على تحقيق الأثر المجتمعي. كم تساعد الشراكات المدعومة بالمعرفة على ضمان استدامة التأثير، حيث يستمر الشركاء المحليون في الاستفادة من المعرفة التي اكتسبوها حتى بعد انتهاء البرامج المدعومة من أوكسفام، مما يعزز من التحول الاجتماعي على المدى الطويل (Oxfam, 2019).

• ابتكار الحلول وتطوير إستراتيجيات جديدة لمكافحة الفقر

تُستخدم إدارة المعرفة في أوكسفام لتحفيز الابتكار وتطوير إستراتيجيات جديدة لمكافحة الفقر. فمن خلال تحليل البيانات والتعلم من البرامج السابقة، تستطيع المنظمة تحديد التحديات الرئيسية واختبار أساليب مبتكرة لمواجهتها. كذلك يساعد هذا النهج القائم على المعرفة المنظمة في تحسين فاعلية برامجها وتقديم حلول مبتكرة

تستجيب للاحتياجات الفعلية للمجتمعات المستهدفة، مما يسهم في تحقيق تحول اجتماعي أكثر فاعلية واستدامة (Oxfam, 2019).

٩.١.٢. تحسين الكفاءة المؤسسية:

تحسين الكفاءة المؤسسية يُشير إلى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأعلى جودة. يرتبط هذا المفهوم بإدارة الموارد بشكل إستراتيجي، وتعزيز المهارات التنظيمية، وتبني نظم فعالة لدعم اتخاذ القرار. يُعتبر تحسين الكفاءة ركيزة أساسية لضمان استمرارية العمل المؤسسي في ظل التحديات الاجتماعية والاقتصادية (Grant, 1996)، ومما يندرج تحت هذا المفهوم:

٩.١.٢.١. إدارة الموارد بفعالية (بشرية، مالية، وتقنية)

إدارة الموارد بفعالية تُعد ركيزة أساسية لتحسين الكفاءة المؤسسية في المنظمات غير الربحية. يشمل ذلك ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة وتوزيع المهام بناءً على الكفاءات والاحتياجات التنظيمية. كما تركز على تعظيم الأثر الاجتماعي مقابل الموارد المالية المتاحة باستخدام إستراتيجيات تمويل مبتكرة مثل الشراكات الإستراتيجية وتنويع مصادر التمويل. من الناحية التقنية، تسهم التكنولوجيا في تحسين فعالية العمليات من خلال أتمتة المهام الروتينية واستخدام منصات إدارة الموارد. وقد أظهرت دراسة لمنظمة Oxfam الدولية كيف أسهمت نظم إدارة الموارد البشرية والمالية في تحسين كفاءتها التشغيلية وتحقيق الأهداف التتموية بتكلفة منخفضة (Oxfam, ٢٠١٩).

٢.٩.١.٢. تعزيز نظم اتخاذ القرار المدعومة بالبيانات

تحسين الكفاءة المؤسسية يتطلب نظاماً تدعم اتخاذ القرار بالاعتماد على البيانات والمعرفة. يشمل ذلك إنشاء بنية تحتية رقمية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات ذكاء الأعمال (BI) والذكاء الاصطناعي. يتيح هذا النهج للمنظمات غير الربحية اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على أنماط الأداء السابقة واحتياجات المستفيدين. ففي دراسة لمؤسسة بيل وميليندا غيتس، أظهرت البيانات المستخلصة من برامجها الصحية والتعليمية دوراً محورياً في تحسين تخصيص الموارد وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى (Gates Foundation, ٢٠٢٠).

٣.٩.١.٢. زيادة إنتاجية العمليات التنظيمية مع تقليل التكاليف

تحسين الكفاءة المؤسسية يرتبط بتحقيق إنتاجية أعلى في العمليات التنظيمية بتكلفة أقل. يتم ذلك من خلال إعادة تصميم العمليات لتحقيق الحد الأقصى من القيمة بأقل جهد وموارد، وتنفيذ أطر مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) والمنهجية الرشيقة (Agile). كما تساهم نظم إدارة المعرفة في تقليل التكرار في العمل وضمان استخدام الخبرات السابقة بفعالية. أظهرت تجربة برنامج الغذاء العالمي (WFP) كيف تمكنت من أتمتة عمليات الإغاثة وتنسيق الجهود بين الفرق الميدانية باستخدام نظم رقمية، مما أدى إلى تحسين الإنتاجية وتقليل النفقات التشغيلية (World Food Programme, ٢٠٢٠).

١.١.٢. تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية:

الاستدامة في المنظمات غير الربحية تعني القدرة على الاستمرار في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف الاجتماعية على المدى الطويل، دون الاعتماد المفرط على التمويل

الخارجي. تستند الاستدامة إلى ثلاثة محاور رئيسية: الاستدامة المالية، التنظيمية، والاجتماعية. تعد إدارة المعرفة أداة أساسية لتحقيق هذا الهدف، من خلال تحسين توثيق الخبرات وتعزيز الابتكار المؤسسي. (Salamon, 2015)، وفيما يلي أهم الجوانب المدرجة تحت مفهوم الاستدامة في المنظمات:

١.١.١.٢ الاستدامة المالية

الاستدامة المالية هي أساس بقاء المنظمات غير الربحية وقدرتها على تحقيق أهدافها الاجتماعية. تشمل هذه الاستدامة تنويع مصادر التمويل لتجنب الاعتماد على مصدر واحد، والابتكار في جمع التبرعات مثل التمويل الجماعي، والشراكات مع القطاع الخاص. كما تتضمن تحسين إدارة الموارد المالية من خلال التخطيط المالي طويل الأجل. وقد أظهرت دراسة لمنظمة Oxfam International أن تنويع مصادر الدخل من خلال الشراكات الإستراتيجية مع الشركات الدولية أسهم في زيادة مرونة المنظمة المالية وضمان استدامة عملياتها (Oxfam, ٢٠١٩).

١.١.٢.٢ الاستدامة التنظيمية

الاستدامة التنظيمية تُعنى بتحسين العمليات الداخلية والحوكمة لضمان استمرار أداء المنظمة بكفاءة على المدى الطويل. يتضمن ذلك بناء نظام إداري مستدام يعتمد على الحوكمة المؤسسية الشفافة، تطوير المهارات القيادية، واستخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة. وفقاً لتقرير مؤسسة Bill & Melinda Gates Foundation، فإن تحسين البنية التنظيمية من خلال أتمتة العمليات الإدارية واستخدام أنظمة إدارة المعرفة ساعد في زيادة الكفاءة والاستدامة المؤسسية (Gates Foundation, ٢٠٢٠).

الاستدامة الاجتماعية تُركّز على بناء علاقة متينة مع المجتمع المستفيد من خدمات المنظمة، من خلال تقديم برامج تُحدث تأثيراً طويلاً الأمد وتعزز الشراكات المجتمعية. تتضمن أيضاً إشراك المجتمع في تصميم وتنفيذ البرامج لضمان استمرارية الأثر. استعرض برنامج الغذاء العالمي (WFP) في إحدى تقاريره كيف أسهم التعاون مع المجتمعات المحلية في تحسين البرامج الإغاثية وضمان استمرارية التأثير الإيجابي طويل الأمد (World Food Programme, ٢٠٢٠).

١.١.١.٢. التحولات الاجتماعية وارتباطها بإدارة المعرفة

١.١.١.٢. مفهوم التحولات الاجتماعية وسماتها

التحولات الاجتماعية تشير إلى التغيرات الهيكلية التي تحدث في الأنظمة الاجتماعية، الثقافية، أو الاقتصادية في مجتمع ما، بهدف تحسين جودة الحياة وتحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة. وفقاً لـ Smelser (١٩٩١)، تشمل التحولات الاجتماعية على التغيرات في البنية الاجتماعية التي تؤدي إلى تحسين الأوضاع المعيشية وزيادة قدرة المجتمع على التكيف مع التحديات الحديثة.

٢.١.١.٢. السمات الرئيسية للتحولات الاجتماعية:

- ١- الشمولية: تؤثر على مختلف جوانب المجتمع، بما في ذلك التعليم، الاقتصاد، والثقافة.
- ٢- الديناميكية: تعتمد على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية.
- ٣- الاستدامة: تهدف إلى تحقيق تنمية طويلة الأمد.
- ٤- التشاركية: تتطلب تعاوناً بين الأفراد، المؤسسات، والقطاعات المختلفة.

٣.١١.١.٢. إدارة المعرفة ودورها في التحولات الاجتماعية

إدارة المعرفة هي نظام متكامل يشمل جمع، تنظيم، وتحليل المعرفة وتوظيفها في تحقيق أهداف مؤسسية ومجتمعية. وفقاً لـ Nonaka and Takeuchi (١٩٩٥)، فإن إدارة المعرفة تعزز الابتكار والقدرة على مواجهة التحديات من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن تطبيقها.

٤.١١.١.٢. العلاقة بين إدارة المعرفة والتحول الاجتماعي:

١- إدارة المعرفة تدعم التحولات الاجتماعية من خلال تحديد التحديات مثل البطالة، تمكين المرأة، والتعليم.

٢- تسهم في تصميم الحلول بناءً على المعرفة المكتسبة.

٣- تُعزز التعاون بين الجهات الفاعلة لتحقيق أثر اجتماعي مستدام.

٥.١١.١.٢. الآليات التي تربط إدارة المعرفة بالتحولات الاجتماعية

١- جمع المعرفة:

توثيق التحديات الاجتماعية باستخدام أدوات تقنية مثل نظم إدارة البيانات. ومثاله: تجربة UNESCO (٢٠١٨) في استخدام قواعد بيانات لتوثيق قضايا التعليم العالمي.

٢- تحليل المعرفة:

استخدام أدوات تحليل البيانات لاكتشاف الاتجاهات الاجتماعية وتحديد الفرص. ففي دراسة Davenport and Prusak (١٩٩٨) أثبتت أن تحليل المعرفة يساعد المؤسسات في تطوير سياسات فعّالة.

٣- تطبيق المعرفة:

تحويل النتائج إلى برامج ومبادرات تلبي احتياجات المجتمع. في تجربة King Khalid Foundation في السعودية تُظهر كيف يمكن لإدارة المعرفة تحسين المخرجات الاجتماعية.

٤- مشاركة المعرفة:

نشر أفضل الممارسات والدروس المستفادة بين المؤسسات. حيث أن دراسة Choo (٢٠٠٦) أكدت على أهمية مشاركة المعرفة في تحسين التعاون والتنمية المستدامة.

٥- قياس الأثر الاجتماعي:

تطبيق أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات لقياس التأثير الاجتماعي للبرامج المدعومة بالمعرفة. كما في تجربة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في قياس تأثير برامج التنمية الاجتماعية.

٦.١١.١.٢. التسلسل المنطقي من المعرفة إلى الأثر الاجتماعي

- ١- جمع المعرفة: تحديد القضايا الاجتماعية وتوثيقها.
- ٢- تحليل المعرفة: تحويل البيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ.
- ٣- تطبيق المعرفة: تنفيذ المبادرات بناءً على المعرفة المكتسبة.
- ٤- مشاركة المعرفة: تعزيز التعاون المؤسسي.
- ٥- قياس الأثر: تحليل النتائج وتحسين البرامج.

وخلاصة القول، فإدارة المعرفة تمثل ركيزة أساسية لتحقيق التحولات الاجتماعية. من خلال إستراتيجيات مدروسة تشمل جمع المعرفة، تحليلها، وتطبيقها، يمكن للمؤسسات غير الربحية تعزيز التنمية المستدامة والتكيف مع التغيرات المجتمعية. هذه الدراسة تؤكد على أهمية تضمين التحولات الاجتماعية كهدف رئيسي في تطبيقات إدارة المعرفة لتحقيق الأثر المنشود.

٢.٢. قسم الدراسات السابقة:

١.٢.٢. دراسة "أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية"

هدفت دراسة الجعيد (٢٠١٧) إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتصميم استبانة شملت ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول متطلبات إدارة المعرفة (البنية التحتية والتكنولوجية، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية الفاعلة، الهيكل التنظيمي)، المحور الثاني عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، والمحور الثالث أداء القادة. تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (٥٠٨) من قادة المنظمات التطوعية، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، أبرزها:

- ١- توافر متطلبات إدارة المعرفة بمستوى يتجاوز المتوسط (٦٠٪)، مما يعكس جاهزية البنية التحتية التنظيمية لدعم عمليات إدارة المعرفة.

- ٢- أداء عمليات إدارة المعرفة كان بمستوى عالٍ، حيث شملت عمليات اكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها بشكل فعال.
- ٣- التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي في المنظمات التطوعية كان فاعلاً ويسهم في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات.
- ٤- وجود علاقة إيجابية قوية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من أداء القادة وعمليات إدارة المعرفة.
- أوصت الدراسة بضرورة توفير برامج حاسوبية متخصصة لدعم عمليات إدارة المعرفة، وتطوير صفحات إلكترونية لكل وحدة تنظيمية لعرض نشاطاتها بشكل دقيق. كما أكدت على أهمية تعزيز العمل بروح الفريق وتشجيع المبادرات الفردية داخل المنظمات.
٢٠٢٢. دراسة "دور ممارسات إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي"
- هدفت دراسة الشهري وعبد الخير (٢٠٢٣) إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة المعرفة على تطبيق التحول الرقمي بين الموظفين المدنيين في جهاز الأمن العام بمنطقة عسير. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من ٥٠٩ موظفين مدنيين. شملت ممارسات إدارة المعرفة التي تم قياسها عمليات اكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، من أبرزها:

- ١- وجود علاقة إيجابية طردية بين ممارسات إدارة المعرفة وتطبيق التحول الرقمي، مما يؤكد دور إدارة المعرفة في دعم التحولات التكنولوجية.
- ٢- الاستفادة من ورش العمل في تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين.

٣- توظيف تقنيات التحول الرقمي في تخزين المعرفة بشكل فعال، مما يسهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية.

التوصيات تضمنت:

- ١- ضرورة التقييم المستمر للمعارف المخزنة بهدف تحديثها لتواكب التغيرات في العمل والبيئة المحيطة.
- ٢- تدريب الموظفين بانتظام على برامج التحول الإلكتروني المعتمدة لتنفيذ العمليات بشكل فعال.
- ٣- تعزيز ثقافة إدارة المعرفة كأداة محورية لدعم التحول الرقمي.

تُبرز هذه الدراسة أهمية إدارة المعرفة في تحسين الكفاءة المؤسسية وتمكين المؤسسات من التكيف مع التحولات الرقمية والاجتماعية، مما يعزز ارتباطها بموضوع الورقة العلمية حول دور مكاتب إدارة المعرفة في مواكبة التحولات الاجتماعية.

٣.٢.٢ دراسة "واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة المجمعة وسبل تطويرها في ضوء برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠"

هدفت دراسة الزعيير (٢٠١٩) إلى استكشاف واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة المجمعة، والتعرف على الأساليب التي تسهم في تطويرها بما يتماشى مع برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدةً على استبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية شملت ١٧٠ من أعضاء الهيئة التعليمية بالجامعة.

النتائج الرئيسية:

- ١- أشارت النتائج إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة جاء بدرجة متوسطة مع اختلاف في مستوى الأبعاد، بما في ذلك توليد المعرفة، تخزينها، نشرها، توزيعها، تطبيقها، والرقابة عليها.
- ٢- لوحظ أن هذا المستوى من التطبيق يتماشى مع توجهات التحول الوطني ٢٠٢٠.
- ٣- إنشاء قاعدة بيانات دقيقة تشمل جميع البيانات المتعلقة بالجامعة.
- ٤- تحديث شبكات الاتصال الأكاديمي لدعم تبادل المعرفة وتحفيز التعاون الأكاديمي.
- ٥- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعود إلى متغيرات مثل الدرجة العلمية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، والجنس، مما يعكس اختلاف وجهات النظر تجاه تطبيق إدارة المعرفة.
- ٦- أكدت الدراسة على أهمية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الكفاءة التنظيمية.

التوصيات:

- ١- إنشاء نظام مركزي لإدارة المعرفة يضمن تكامل المعلومات وسهولة الوصول إليها.
- ٢- تعزيز التعاون بين الجامعة والجامعات الأخرى لتبادل الأفكار والخبرات الأكاديمية.
- ٣- توفير برامج تدريبية تركز على إدارة المعرفة والتحول الرقمي.

هدفت دراسة منصور (٢٠٢١) إلى تقييم التقدم الذي أحرزته المملكة العربية السعودية في التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. اعتمدت الدراسة على إطارين أساسيين: الأول تناول مفهوم اقتصاد المعرفة وأركانه الأربعة: (التعليم، الابتكار، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والأنظمة الاقتصادية المؤسسية)، وكيفية قياس التحول نحو هذا النوع من الاقتصاد. أما الإطار الثاني، فقد ركز على تقييم واقع اقتصاد المعرفة في المملكة خلال الفترة من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٢٠.

النتائج الرئيسية:

- ١- حققت المملكة تقدماً سريعاً وكبيراً في التحول نحو اقتصاد المعرفة، سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي.
- ٢- أظهرت النتائج أن المملكة تمكنت من تحسين أدائها في جميع أركان اقتصاد المعرفة، خاصة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- ٣- تواجه المملكة تحديات تشمل الحاجة إلى تطوير التعليم بشكل أكبر، وتعزيز ثقافة الابتكار، وزيادة الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير.

التوصيات:

- ١- تعزيز الاستثمار في التعليم والتدريب لتطوير رأس المال البشري.
- ٢- رفع مؤشر الابتكار الوطني من خلال زيادة التمويل لأنشطة البحث والتطوير، بما يتماشى مع الإمكانيات الحالية للمملكة وموقعها على خريطة التطور العالمية

هدفت دراسة عبد الوهاب (٢٠١٩) إلى إبراز دور الجامعات في تلبية متطلبات مجتمع المعرفة من خلال استعراض الأبعاد والخصائص والركائز الأساسية لبناء هذا المجتمع. ركزت الدراسة على أهمية الجامعة كمؤسسة تربية تسهم بشكل فعال في إحداث التحولات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المطلوبة لبناء مجتمع قائم على المعرفة.

النتائج الرئيسية:

١- تسهم الجامعات في تطوير المناهج الدراسية لتتماشى مع متطلبات مجتمع المعرفة.

٢- تعمل على تعزيز البحث العلمي الذي يهدف إلى إنتاج المعرفة وتطبيقها لحل المشكلات المجتمعية.

٣- تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع داخل الحرم الجامعي.

٤- تفعيل الشراكات المجتمعية مع المؤسسات المختلفة لتبادل المعرفة والخبرات.

٥- إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لقيادة التحول نحو مجتمع المعرفة.

٦- توفير بيئة تعليمية تدعم التفكير النقدي والإبداعي، بما يعزز من دور الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة.

التوصيات:

١- تعزيز التكامل بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الأخرى لتحقيق أهداف بناء مجتمع المعرفة.

٢- زيادة الاستثمارات في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي داخل الجامعات.

٣- التركيز على بناء مناهج تعليمية تركز على المهارات المعرفية والابتكارية.

١.٣. تصميم البحث (Research Design)

تم اعتماد المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي الوثائقي في هذه الدراسة، حيث يركز هذا المنهج على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالنماذج العالمية الرائدة في إدارة المعرفة وتطبيقها في المؤسسات الأهلية غير الربحية. يعتمد النهج المسحي الوثائقي على مراجعة الأدبيات والمصادر الموثوقة وتحليلها بعمق، بما في ذلك الدراسات السابقة، والتقارير العالمية، والأطر المعتمدة، لتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها في السياق المحلي.

٢.٣. خطوات تنفيذ المنهج:

١.٢.٣. مراجعة وتحليل النماذج العالمية المختارة:

- ١- تحليل نموذج ISO ٣٠٤٠١ كمعيار لإدارة المعرفة، مع التركيز على مبادئه وخصائصه التي تدعم تحقيق الكفاءة والاستدامة.
 - ٢- دراسة إطار APQC لدورة حياة المعرفة لتحديد الخطوات العملية لإدارة المعرفة بفعالية.
 - ٣- استعراض إطار المنظمة الآسيوية للإنتاجية (APO) لتطبيق المعرفة المؤسسية.
- ٢.٢.٣. تحديد مدى ملاءمة النماذج للسياق المحلي:

- ١- تقييم مدى قابلية تطبيق كل نموذج في المؤسسات الأهلية غير الربحية في المملكة.
- ٢- تحديد التحديات والفرص المتعلقة بتكييف هذه النماذج لتلبية احتياجات البيئة المحلية.

- ١- استناداً إلى تحليل النماذج العالمية، تم تصميم نموذج إداري يعكس احتياجات المؤسسات الأهلية غير الربحية في المملكة.
- ٢- يركز النموذج على الكفاءة، الاستدامة، وتحقيق الأثر الاجتماعي، بما يتماشى مع الأهداف الوطنية لرؤية ٢٠٣٠.

٣.٣. أهمية المنهج في الورقة:

- ١- يضمن المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي الوثائقي تقديم تحليل دقيق وموثوق للنماذج العالمية.
- ٢- يساهم في تقديم نموذج عملي يستند إلى أفضل الممارسات العالمية، مع مراعاة خصوصيات المنظمات الأهلية غير الربحية في المملكة.

٤.٣. طرق جمع البيانات:

١.٤.٣. مراجعة الأدبيات (LITERATURE REVIEW):

تم الاعتماد على مراجعة الأدبيات المتعلقة بكل من معيار ISO 30401 ونموذجي APQC وAPO، مع التركيز على كيفية تطبيق هذه النماذج في تحسين إدارة المعرفة ودعم التحول الاجتماعي.

تضمنت عملية مراجعة الأدبيات مراجعة معايير إدارة المعرفة، وأبحاث حول دور هذه النماذج في المنظمات غير الربحية، وإمكانية تكييفها لتلبية احتياجات السياق السعودي.

تحليل النماذج العالمية (Global Model Analysis):

٢.٤.٣. تحليل معمق لكل نموذج:

ISO 30401: تحديد مبادئه الأساسية مثل التزام القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، وبناء ثقافة المعرفة.

APQC: تحليل دورة حياة المعرفة المكونة من خطوات إنشاء وتحديد وتجميع ومراجعة ومشاركة المعرفة، وكيفية تطبيق كل خطوة في دعم الأهداف الاجتماعية.

APO: التركيز على خطوات الاكتشاف والتصميم والتطوير والنشر، وكيف يمكن تكيفها لدعم الأثر الاجتماعي في المنظمات غير الربحية.

٣.٤.٣. أساليب تحليل البيانات

١.٣.٤.٣. التحليل المقارن (Comparative Analysis):

يتم استخدام التحليل المقارن لمقارنة العناصر الأساسية في النماذج الثلاثة (ISO 30401، APQC، APO)، وذلك لتحديد الجوانب المشتركة والفريدة في كل نموذج. هذا التحليل يساعد في استخلاص العناصر الأكثر ملاءمة لبناء إطار متكامل لإدارة المعرفة.

٢.٣.٤.٣. تحليل التوافق مع الاحتياجات المحلية (Local Relevance Analysis):
بعد تحديد عناصر النماذج الثلاثة، يتم تحليل مدى توافق هذه العناصر مع متطلبات المنظمات غير الربحية في المملكة. يشمل التحليل مواءمة المكونات بحيث تتناسب مع التحديات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المحلية.

٣.٣.٤.٣. تطوير النموذج المقترح

٤- الدمج والتكيف (INTEGRATION AND ADAPTATION):

يتم دمج العناصر المستخلصة من النماذج الثلاثة بعد مواءمتها، لبناء نموذج موحد يحتوي على هيكل تنظيمي واضح، عمليات لإدارة المعرفة، آليات لتعزيز التعاون وتبادل المعرفة، وأدوات لتحفيز الابتكار الاجتماعي.

٥- إعادة التصميم للسياق المحلي (REDESIGN FOR LOCAL CONTEXT):

تكييف عناصر النموذج بحيث تتناسب مع طبيعة عمل المنظمات غير الربحية في المملكة، مثل التركيز على الشراكات المجتمعية، الاستدامة، والابتكار الاجتماعي.

٦- التنقيح والتعديل (REFINEMENT AND ADJUSTMENT):

بعد تطوير النسخة الأولية من النموذج، يتم تقييمه وتعديله حسب الحاجة لضمان تماشيهِ مع السياق المحلي ويكون عملياً وقابلًا للتنفيذ.

٧- التحقق من صحة النموذج (VALIDATION)

٨- استشارة الخبراء المحليين والدوليين (EXPERT CONSULTATION):

عرض النموذج المقترح على مجموعة من الخبراء في إدارة المعرفة والتنمية الاجتماعية، لجمع ملاحظاتهم وضمان توافق النموذج مع أفضل الممارسات العالمية والمحلية.

٩- التحقق من فعالية النموذج من خلال دراسة حالات محلية (CASE-BASED)

(VALIDATION):

تطبيق النموذج مبدئياً على حالات محلية مختارة ودراسة مدى فعاليته في تحقيق التحول الاجتماعي داخل هذه الحالات، مما يعزز مصداقية النموذج.

١٠- الاعتبارات الأخلاقية (ETHICAL CONSIDERATIONS)

أ- التزام الأمانة العلمية:

التزام بالدقة والشفافية في تحليل النماذج، مع العناية باستخدام المصادر الأصلية واحترام حقوق الملكية الفكرية.

ب- السرية واحترام البيانات:

تجنب الإفصاح عن أي بيانات حساسة تخص المنظمات المشاركة في الحالات الدراسية دون إذن.

٤ الفصل الرابع: النتائج

١.١.٤. الإطار النظري لمكتب إدارة المعرفة:

١.١.٤. مفهوم مكتب إدارة المعرفة:

مهمة أو وحدة وظيفية داخل المنظمة، تعمل على إدارة المعرفة من خلال مسارين رئيسيين: مسار المعرفة الموجودة (صريحة وضمنية): رسداً وتوليداً وتوثيقاً وحفظاً ومشاركةً، ومسار المعرفة المفقودة: والتي يسهم تأمينها في رفع كفاءة المنظمة وتحسن من مستوى إنتاجيتها الإستراتيجية

٢.١.٤. أهدافها:

يسعى المكتب إلى مساعدة المنظمات الأهلية (غير الربحية) على:

١- تأسيس منظومة لإدارة وتدفق المعرفة داخل المنظمة بما يسهم في استدامة الخبرات والتعاقب الوظيفي.

٢- تعزيز ذاكرة المنظمة بالخبرات والمعارف الحرجة، من خلال أرشفتها والاحتفاظ بها تمهيداً لتسهيل الوصول إليها وإعادة استخدامها في المستقبل.

٣- قيادة جهود (المنظمة المتعلّمة)، من خلال أدوات وأنشطة منهجية مستدامة تسهم في تأهيل الأفراد وتطوير خبراتهم ومهارتهم على رأس العمل.

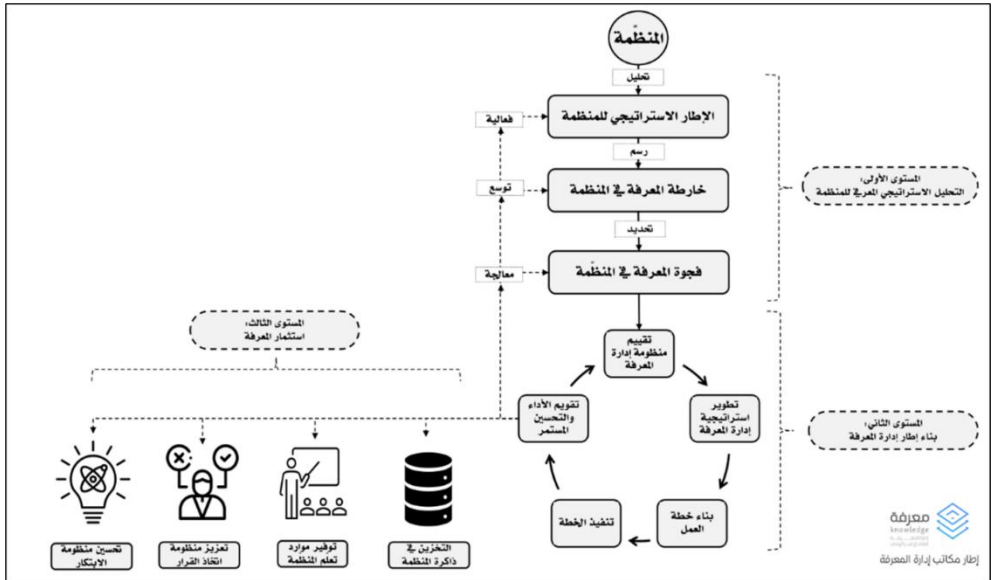
٣.١.٤. مفهوم إدارة المعرفة:

هو نظام ومنهجية تساعد على وتوثيق وإيجاد المعارف المؤثرة ومداولتها بطريقة تؤدي إلى تعزيز رسالة وأهداف المنظمة ورفع كفاءة الأداء وتعميق الأثر وتحسين مستوى الإنتاجية للمنظمات في القطاع غير الربحي بالملكة العربية السعودية.

٤, ٢. الإطار الإجرائي لتأسيس مكتب إدارة المعرفة:

٤. ١. ٢. نموذج تدفق المعرفة وفق إطار مكاتب إدارة المعرفة:

يقترح النموذج وجود ثلاث مستويات لتأطير تدفق المعرفة ومشاركتها داخل المنظمة: (١) مستوى التحليل الإستراتيجي المعرفي للمنظمة، وتتضمن ثلاث مراحل فرعية: تحليل الإطار الإستراتيجي للمنظمة - رسم خارطة المعرفة في المنظمة - تحديد فجوة المعرفة في المنظمة. (٢) مستوى بناء إطار إدارة المعرفة في المنظمة، ويندرج تحتها خمسة مراحل فرعية: تقييم منظومة إدارة المعرفة في المنظمة - تطوير إستراتيجية إدارة المعرفة في المنظمة - بناء خطة العمل - تنفيذ الخطة - تقييم الأداء والتحسين المستمر. (٣) استثمار المعرفة في المنظمة، وتتضمن أربعة مراحل فرعية: التخزين في ذاكرة المنظمة - توفير موارد لتعلم المنظمة - تعزيز منظومة اتخاذ القرار - تحسين منظومة الابتكار، والشكل التالي يوضح الإطار النظري لنموذج تدفق المعرفة في المنظمة وفق تصور مكاتب إدارة المعرفة:



١.١.٢.٤ المستوى الأول: التحليل الإستراتيجي المعرفي للمنظمة:

■ المفهوم:

وهي المرحلة التي يتم فيها بناء الصورة الكلية للسياق المعرفي للمنظمة تمهيداً لرسم خارطة المعرفة وتحديد فجواتها داخل المنظمة، والتي سيكون من شأن توفيرها أن تؤدي إلى التحسين من كفاءة الأداء المؤسسي والإسهام في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

■ أهداف المستوى:

١- توفير بيانات دقيقة حول الإطار الإستراتيجي من حيث الرؤية والرسالة والقيم والسياسات الموجهة لأنشطة وعمليات المنظمة.

٢- رسم خارطة المعرفة (الصريحة/الضمنية) المؤثرة على تحقيق الأهداف والأغراض الأساسية للمنظمة.

٣- تحديد فجوات المعرفة الحرجة التي يتطلب من المنظمة العمل على تأمينها، لتحسين كفاءة الأداء والإنتاجية.

■ مراحلها العملية:

٢.١.٢.٤ المرحلة الأولى: تحليل الإطار الإستراتيجي للمنظمة:

■ المفهوم:

الإطار الإستراتيجي للمنظمة هو هيكل أساسي يوضح الرؤية والأهداف الإستراتيجية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها على المدى الطويل. يعتبر الإطار الإستراتيجي مرشداً لاتخاذ القرارات وتحديد الأولويات وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة.

ويقصد بتحليل الإطار الإستراتيجي للمنظمة: قيام المكتب بتحليل كافة الوثائق التي تساعد على فهم التوجه الإستراتيجي للمنظمة، بما في ذلك: الرؤية - الرسالة - القيم - السياسات - الأهداف الإستراتيجية - والمؤشرات الإستراتيجية وغيرها.

■ مخرجات المرحلة:

بنهاية هذه المرحلة يتوقع أن يتم صياغة وثيقة توضح الإطار الإستراتيجي

للمنظمة ، وتجيب على الأسئلة التالية :

١- ما هي رؤية ورسالة المنظمة؟

٢- ما هي أهدافها الإستراتيجية؟

٣- ما أهم المبادرات والإستراتيجيات المعتمدة لتحقيق الأهداف؟

٤- ما أبرز نقاط القوة والضعف (الداخلية) والفرص والتحديات (الخارجية)

للمنظمة؟

٥- ما أبرز مؤشرات الأداء الحرجة لقياس كفاءة الأداء في لمنظمة؟

٦- ما أبرز المعارف الحرجة التي تحتاج إليها المنظمة للنجاح في تحقيق رؤيتها

ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية؟

٣.١.٢.٤. المرحلة الثانية: رسم خارطة المعرفة للمنظمة:

■ المفهوم:

خريطة المعرفة الحيوية أو الحرجة (Critical Knowledge Map) في المنظمات تعتبر أداة أساسية لإدارة وتنظيم المعرفة الحيوية والحاسمة التي تؤثر بشكل كبير على أداء ونجاح المنظمة. هذه الخريطة تركز على تحديد وتوثيق المعرفة الأساسية التي يعتمد عليها استمرارية عمل المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

■ مخرجات المرحلة:

بنهاية هذه المرحلة يتوقع أن يتم صياغة وثيقة توضح المعرفة للمنظمة ، وتجيب على الأسئلة التالية :

١- ما هي خرائط المعرفة المؤسسية للمنظمة؟

٢- ما هي خرائط المعرفة متعددة الوظائف للمنظمة؟

٣- ما هي خرائط المعرفة الصريحة للعمليات في المنظمة؟

٤.١.٢.٣. المرحلة الثالثة: تحديد فجوة المعرفة للمنظمة:

■ المفهوم:

فجوة المعرفة في المنظمات تشير إلى الفجوة بين المعرفة الموجودة والمعرفة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال. وتنشأ فجوة المعرفة عندما يكون هناك عدم توازن في توزيع المعرفة داخل المنظمة، أو عندما لا تتم مشاركة المعرفة والتجارب بشكل كافٍ بين أفراد المنظمة.

ويقصد بمفهوم (تحديد فجوة المعرفة للمنظمة) في هذا الإطار: قيام المكتب ببناء مصفوفة المعارف الحرجة والمفقودة، والتي تعتبر ضرورية لنجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها، تمهيداً للاستفادة منها في المستوى الثاني من مستويات هذا الإطار (بناء إطار إدارة المعرفة للمنظمة).

■ مخرجات المرحلة:

بنهاية هذه المرحلة يتوقع أن يتم صياغة وثيقة توضح فجوة المعرفة للمنظمة،
وتجيب على الأسئلة التالية:

- أ- ما هي فجوات المعرفة المؤسسية للمنظمة؟
- ب- ما هي فجوات المعرفة متعددة الوظائف للمنظمة؟
- ت- ما هي فجوات المعرفة الصريحة للعمليات في المنظمة؟

٥.١.٢.٤. المستوى الثاني: بناء إطار إدارة المعرفة

■ المفهوم:

وهو المستوى الذي يتم فيه بناء الإطار العملي لتطبيق منظومة إدارة المعرفة في المنظمة، ابتداءً من مرحلة التقييم لواقع المنظمة والممكنات المتوفرة للتطبيق الأمثل للمفهوم وانتهاءً بعملية التقويم لنتائج منظومة إدارة المعرفة وما ينتج عنها من إجراءات لازمة للتحسين المستمر.

■ أهداف المستوى:

- ١- تحليل واقع المنظمة ومدى جاهزيتها لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
- ٢- بناء إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في المنظمة.
- ٣- وضع خطة عمل لتطبيق الإستراتيجية المعتمدة لإدارة المعرفة.
- ٤- تطبيق خطة العمل.
- ٥- تقييم أداء منظومة إدارة المعرفة وقياس أثرها على كفاءة الأداء وتحسين مستوى الإنتاجية.

■ مراحلها العملية:

٦.١.٢.٤ المرحلة الأولى: تقييم منظومة إدارة المعرفة

■ المفهوم:

وهي المرحلة التي يقوم فيها المكتب بتقييم مدى جاهزية المنظمة وقدراتها لتدقيق المعرفة، تمهيداً لتحديد الفجوات وأولويات التركيز، من خلال أدوات ومقاييس موضوعية في هذا المجال.

وهذا الإطار يقترح توظيف أداة تقييم الجاهزية المتوائمة مع إطار APO، وهي استبانة مسحية صممت لمساعدة المنظمة على إجراء تقييم ذاتي أولي لقياس الجاهزية لإدارة المعرفة.

■ مخرجات المرحلة:

بنهاية هذه المرحلة يتوقع أن يتم صياغة وثيقة توضح تقييم منظومة إدارة المعرفة للمنظمة، وتجب على الأسئلة التالية:

- ١- ما واقع المنظمة فيما يتعلق بالقدرات القيادية فيها ومدى استشعارها تحديات الاقتصاد والمجتمع القائمين على المعرفة والاستجابة لها؟

٢- ما واقع المنظمة فيما يتعلق بعملياتها وقدرتها على: خلق قيمة مضافة للمستفيدين - التحسين المستمر - تبني ودمج أحدث اتجاهات الأعمال والتطورات في مجال عمل المنظمة؟

٣- ما واقع المنظمة فيما يتعلق بقدراتها على: الإبداع والاستدامة - وتنمية العاملين بالمعرفة - وثقافة تبادل المعرفة؟

٤- ما واقع المنظمة فيما يتعلق بقدراتها التقنية من حيث: تقديم حلول قائمة على المعرفة - توفير بيئة تعاونية قائمة على تبادل المعرفة - جودة أنظمة الأجهزة والبرامج - الإنترنت والموقع الإلكتروني - إدارة المحتوى من حيث وفرة المعلومات والبيانات ودقتها - أنظمة الحماية والخصوصية؟

٥- ما واقع المنظمة فيما يتعلق بعمليات المعرفة فيها من حيث: إدارة وتعظيم قيمة رأس المال الفكري - تطوير وتقديم البرامج والخدمات القائمة على المعرفة - إدارة معرفة العملاء / أصحاب المصلحة لخلق القيمة - تحديد المعرفة وإنشائها وتخزينها - مشاركة وتطبيق المعرفة؟

٦- ما واقع المنظمة فيما يتعلق ببعد التعلم والابتكار من حيث: التشجيع على التعلم والابتكار وتعزيز ذلك - غرس قيم التعلم والابتكار؟

٧- ما واقع المنظمة فيما يتعلق بمخرجات إدارة المعرفة من حيث: تعزيز القيمة المضافة للخدمات والمنتجات - زيادة الإنتاجية والفعالية في استخدام الموارد - المحافظة على النمو وتحسين النتائج النهائية.

٧.١.٢.٤ المرحلة الثانية: تطوير إستراتيجية إدارة المعرفة

■ المفهوم:

بحيث يقوم المكتب بالاستفادة من مخرجات المراحل السابقة في المستويين [الأول - الثاني]، لأجل بناء إستراتيجية للمنظمة في إدارة المعرفة.

■ مخرجات المرحلة:

بنهاية هذه المرحلة يتوقع أن يتم صياغة وثيقة تتضمن خطة عمل قابلة للتنفيذ والقياس،
وتجيب على الأسئلة التالية:

- ١- من هم فرق التصميم التشغيلية في المشروع؟
 - ٢- كيف سيتم تصميم عملية تدفق المعرفة؟
 - ٣- ما هي أساليب إدارة المعرفة المعتمدة؟
 - ٤- ما شكل نموذج الموارد والقدرات في منظومة إدارة المعرفة؟
 - ٥- كيف سيتم الاستفادة من التكنولوجيا في تعزيز منظومة إدارة المعرفة في المنظمة؟
 - ٦- ما هي المقاييس والشواهد التي سيتم اعتمادها لقياس أثر المنظومة على كفاءة الأداء المؤسسي وتحسينها؟
- ٨.١.٢.٤. المرحلة الثالثة: بناء خطة العمل:
- المفهوم:

ويقصد بها قيام المكتب بتحويل (إستراتيجية إدارة المعرفة للمنظمة) إلى خطة عمل قابلة للتنفيذ والقياس، وفي هذا السياق قد يكون من المفيد اتباع الإجراءات المقترحة من قبل المنظمة الأمريكية للإنتاجية والجودة APQC في مرحلة [تصميم وتنفيذ قدرات إدارة المعرفة].

■ مخرجات المرحلة:

- بنهاية هذه المرحلة يتوقع أن يتم صياغة وثيقة تتضمن خطة عمل قابلة للتنفيذ والقياس، وتجيب على الأسئلة التالية:
- ٧- من هم فرق التصميم التشغيلية في المشروع؟
 - ٨- كيف سيتم تصميم عملية تدفق المعرفة؟

٩- ما هي أساليب إدارة المعرفة المعتمدة؟

١٠- ما شكل نموذج الموارد والقدرات في منظومة إدارة المعرفة؟

١١- كيف سيتم الاستفادة من التكنولوجيا في تعزيز منظومة إدارة المعرفة في المنظمة؟

١٢- ما هي المقاييس والشواهد التي سيتم اعتمادها لقياس أثر المنظومة على كفاءة الأداء المؤسسي وتحسينها؟

٩.١.٢.٤. المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة:

■ المفهوم:

من خلال قيام المكتب بأنشطة عملية مركزة تخدم برنامج إطار (إدارة المعرفة) المرسوم للمنظمة كنتيجة للمراحل السابقة، على أن يراعى في الخطة معياران هامين، من شأنهما زيادة معدل الاقتناع والتبني من قبل أصحاب المصلحة في المنظمة في مختلف مستوياتهم، وهما:

١- تحقيق نجاحات سريعة-Quick Wins .

٢- تأثر أكبر شريحة ممكنة من نتيجة الخطة وعوائدها.

■ مخرجات المرحلة:

بنهاية هذه المرحلة يتوقع أن يتم صياغة وثيقة تتضمن خطة عمل مركزة وقصيرة مدى نسبياً، وتجب على الأسئلة التالية:

١- ما هي المبادرات التي سيتم تبنيها لتحقيق نجاحات سريعة من شأنها أن تعزز

الصورة الذهنية الإيجابية عن المنظومة؟

٢- من هي الشرائح التي يتوقع أن تتأثر بالنجاح في تلك المبادرات؟

٣- ما موضوع التجربة أو المبادرة؟

٤- كيف سنقيس كفاءة التجربة أو المبادرة؟

- ٥- هل تم بناء وثيقة عمل لكل مبادرة أو تجربة يتم ترشيحها؟
 - ٦- ما الموارد اللازمة لنجاح التجربة أو المبادرة؟
 - ٧- ما خطة الاتصال بالنتائج التي ستحصل بعد نجاح تطبيق التجربة أو المبادرة؟
 - ٨- ما البرامج التدريبية اللازمة لفريق التجربة أو المبادرة؟
 - ٩- كيف سيتم مراقبة الأداء ورصد الثغرات؟
 - ١٠- ما آلية مراجعة وتقييم التجربة أو المبادرة وتقديم التغذية الراجعة؟
- ١٠,١,٢,٤. المرحلة الخامسة: تقويم الأداء والتحسين المستمر:

■ المفهوم:

يقصد بها قيام المكتب بإعداد مصفوفة من المعايير القياسية التي يمكن الاستفادة منها في عملية التقييم والمراجعة.

وغني عن التأكيد ، بأن مخرجات تلك المقاييس سينعكس إيجاباً على عمليات التصحيح والتحسين المستمر في كل مستوى من تلك المستويات ، والشكل التالي يوضح المقصود :

■ مخرجات المرحلة:

بنهاية هذه المرحلة يتوقع أن يتم صياغة وثيقة تتضمن نتائج الأداء وتوصيات التحسين المستمر ، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

١- ما الأثر المتحقق على المنظومة ذاتها ، بمعنى منظومة إدارة المعرفة ، هل عملت بشكل صحيح؟ هل تدفقت المعرفة؟ هل تم توثيقها وحفظها؟ هل ساهمت في مشاركة المعرفة؟

٢- ما الأثر المتحقق على مستوى سد فجوة المعرفة (الموجودة - المفقودة)؟

٣- ما الأثر المتحقق على مستوى خارطة المعارف الرئيسية والدرجة في المنظمة؟

٤- ما الأثر على مستوى فعالية المنظمة ، وأثر إطار المعرفة المرسوم للمنظمة على

تحسين الأداء وفق الإطار الإستراتيجي للمنظمة ومؤشراتها الحيوية؟

٥- ما الأثر المتحقق على قدرة المنظمة في استثمار المعارف المتحصلة من حيث:

الذاكرة التنظيمية وتمييزها، موارد التعلم التنظيمي وتعزيزها، القرار وتحسين أرضيته، الابتكار المؤسسي وفاعليته؟

١١,١,٢,٤. المستوى الثالث: استثمار المعرفة

■ المفهوم:

هذا هو المستوى الثالث من مستويات إطار (مكاتب المعرفة)، وهي من أهم الثمرات المقصودة من المفهوم وأنشطته، حيث إنّ الكفاءة في تطبيق منظومة إدارة المعرفة وأنشطتها، يتوقع أن يثمر ثمرات رئيسة، من أهمها:

١- توثيق الخبرات والمعارف، وهذا سيعزز من ذاكرة المنظمة الإستراتيجية

٢- توفير مورد هام للتعلم والتدريب، بما يعزز سمة (المنظمة المتعلمة).

٣- تعزيز منظومة القرار.

٤- تحسين منظومة الابتكار.

■ أهداف المستوى:

١- توسيع نطاق ذاكرة المنظمة بالخبرات والمعارف الحيوية.

٢- الاستفادة من الخبرات والمحتوى المتوفر في تعزيز أنشطة التعلم التنظيمي.

٣- توفير مصفوفة من التوصيات التي تساعد على تحسين مستوى القرارات

المستقبلية.

٤- تعزيز منظومة الابتكار في المنظمة بما يحسّن من كفاءة الأداء.

■ مراحلها العملية:

١٢,١,٢,٤. المرحلة الأولى: التخزين في ذاكرة المنظمة:

■ المفهوم:

وهو الجهد المنهجي الذي يقوم به المكتب من أجل جمع كافة المعارف المفيدة والتي أنتجتها منظومة إدارة المعرفة بعد التقييم والتدقيق، ومن ثم أرشفتها وتصنيفها من خلال أوعية وأدوات تقنية تسهّل عملية الرجوع إليه واستخدامها في المستقبل.

■ مخرجات المرحلة:

بنهاية هذه المرحلة يتوقع أن يتم صياغة وثيقة تتضمن أهم المعارف الحرجة التي تم إضافتها إلى ذاكرة المنظمة خلال خطة العمل، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما العقبات أو المشكلات أو جوانب الفشل التي تم مواجهتها خلال النشاط أو

المبادرة؟

٢- ما الدروس المستفادة والعبر المستمدة من التجربة أو المبادرة؟

٣- ما الفرص والأفكار المقترحة للتحسين وما المجالات التي يمكن تعزيزها في

المستقبل؟

٤- ما هي كافة النماذج والأدوات التي تم تصميمها لغرض إنجاح المبادرة؟

٥- ما هي المعارف والمهارات الجديدة التي تم اكتسابها؟

٦- كيف سيتم تخزين وأرشفة كافة هذه المخرجات؟

٧- كيف سيتم الوصول إليها؟

١٣.١.٢.٤. المرحلة الثانية: توفير موارد تعلم المنظمة:

■ المفهوم:

المنظمة المتعلمة هي مفهوم يشير إلى نوع من التنظيمات التي تعتبر الاستفادة من المعرفة والتعلم المستمر كجزء أساسي من تحقيق أهدافها وتطويرها. تعتبر المنظمة المتعلمة مكاناً محفزاً حيث يتم التشجيع على النمو والتحسين المستمر من خلال تحفيز التفكير الإبداعي والابتكار والتطوير المهني لموظفيها.

وفي سياق (مكاتب إدارة المعرفة)، فإنَّ المقصود بتعزيز موارد التعلّم للمنظمة: قيام المكتب ببناء منظومة للتعلّم تساعد المنظمة على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لرفع كفاءة الأداء، والاستفادة من المعارف المحفوظة، بهدف نقل الخبرات من خلال التفاعل البشري بين أفرادها.

■ مخرجات المرحلة:

بنهاية هذه المرحلة يتوقع أن يتم صياغة وثيقة تتضمن أهم موارد التعلّم التي تم توفيرها للمنظمة خلال خطة العمل، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما هي مصفوفة الاحتياجات التعليمية التي تم رصدها؟

٢- ما هي قائمة أهداف التعلّم التي تم اعتمادها؟

٣- ما هي برامج التعلّم التي تم تنفيذها خلال فترة التنفيذ؟

٤- ما هي الطرق والوسائل التعليمية التي تم تنفيذها؟

٥- كيف كان مستوى البرامج التعليمية المنفذة؟

١٤١٠٢٠٤. المرحلة الثالثة: تعزيز منظومة القرار:

■ المفهوم:

منظومة القرار تشير إلى الهيكل والعمليات التي تسهل عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وفي سياق مكتب إدارة المعرفة: فنقصد قدرة المكتب على تأمين بيانات ومعلومات ومعارف تساهم في تجويد قرارات في المنظمة.

■ مخرجات المرحلة:

بنهاية هذه المرحلة يتوقع أن يتم صياغة وثيقة تتضمن مصفوفة بأهم التوصيات التي تم توفيرها لتحسين أرضية القرارات المستقبلية للمنظمة، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما هي المشكلات أو التحديات التي واجهتها المنظمة خلال فترة تنفيذ الخطة؟

- ٢- ما هي البدائل التي تم تأمينها لحل تلك المشكلات؟
- ٣- كيف كان تقييم تلك البدائل من حيث الكفاءة والتأثير؟
- ٤- ما أبرز التوصيات المستقبلية التي يجب على المنظمة مراعاتها؟

١٥،١،٢،٤. المرحلة الرابعة: تحسين منظومة الابتكار:

■ المفهوم:

يتم تعريف الابتكار: على أنه عملية طرح أفكار، أو أساليب، أو منتجات، أو خدمات، أو حلول جديدة لها تأثير وقيمة إيجابية كبيرة. وهو ينطوي على تحويل المفاهيم الإبداعية إلى نتائج ملموسة تعمل على تحسين الكفاءة والفعالية، أو معالجة الاحتياجات التي لم يتم تلبيتها.

ويقصد بتحسين منظومة الابتكار في سياق مكاتب إدارة المعرفة: تجويد الهيكل والعمليات والثقافة التي تعزز عمليات الابتكار وتسهم في تحفيز وتطوير الأفكار الجديدة والمبتكرة داخل المنظمة.

■ مخرجات المرحلة:

بنهاية هذه المرحلة يتوقع أن يتم صياغة وثيقة تتضمن أهم المؤشرات التي تعكس تحسّن منظومة الابتكار في المنظمة خلال خطة العمل، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما هي كافة الأفكار التي تم توليدها خلال فترة تنفيذ الخطة؟
- ٢- ما هي الإجراءات المتخذة للتحفيز على الابتكار في بيئة العمل؟
- ٣- ما هي الموارد التي تم تأمينها لدعم مبادرات الابتكار في المنظمة؟
- ٤- ما الأدوار التي قامت بها القيادة في المنظمة لدعم مبادرات الابتكار؟
- ٥- ما المجالات التي شملتها مبادرات الابتكار في المنظمة خلال فترة الخطة:
(المنتجات- العمليات- نماذج الأعمال- الخدمات)؟
- ٦- ما مستوى تنفيذ أنشطة الابتكار وخطواته في المنظمة خلال فترة الخطة؟

٥ الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

١.٥. ملخص النتائج:

١.١.٥. السؤال الأول: ما أبرز النماذج العالمية في مكاتب إدارة المعرفة لتمكين الجهات

الأهلية لتحسين كفاءتها واستدامتها لمواكبة التحول الاجتماعي؟

الدراسة استعرضت مجموعة من النماذج العالمية الرائدة في إدارة المعرفة التي أثبتت فعاليتها في تحسين الكفاءة المؤسسية والاستدامة الاجتماعية، ومن أبرزها:

١.١.١.٥. معيار ISO ٣٠٤٠١ لإدارة المعرفة:

١- يدعم هذا المعيار بناء هيكل تنظيمي يعزز التكامل بين المعرفة المؤسسية

والتوجهات الإستراتيجية.

٢- يساعد المؤسسات على تحسين تدفق المعرفة واستثمارها في تطوير حلول

مبتكرة تلبي الاحتياجات المتغيرة للمجتمع.

٣- يساهم في رفع جاهزية المؤسسات لمواجهة التحولات الاجتماعية من خلال

التكيف السريع مع المستجدات.

٢.١.١.٥. إطار APQC لدورة حياة المعرفة:

١- يقدم خطوات عملية تشمل مراحل إنشاء المعرفة، تنظيمها، مشاركتها،

واستخدامها.

٢- يُمكن المنظمات من تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل التكرار

وزيادة الإنتاجية، مما يتيح لها التكيف مع المتغيرات الاجتماعية.

٣- يدعم صياغة سياسات معرفية مستدامة تحقق أثراً اجتماعياً طويل الأمد.

٣.١.١.٥. إطار المنظمة الآسيوية للإنتاجية (APO):

- ٤- يركز على دمج إدارة المعرفة في جميع العمليات المؤسسية، مما يعزز قدرة المؤسسات على الابتكار.
- ٥- يُسهم في تمكين المؤسسات الأهلية من تقديم خدمات متجددة تستجيب للتحولات الاجتماعية.
- ٦- يُساعد في بناء بيئة معرفية ديناميكية تضمن استدامة التأثير الاجتماعي.

٢.١.٥. السؤال الثاني: ما النموذج المقترح لمكاتب إدارة المعرفة لتمكين الجهات الأهلية (غير الربحية) في المملكة العربية السعودية لتحسين كفاءتها واستدامتها لمواكبة التحول الاجتماعي؟

الدراسة قدمت نموذجاً تطبيقياً مستنداً إلى أفضل الممارسات العالمية، يتوافق مع احتياجات المؤسسات الأهلية في المملكة، ويراعي خصوصية السياق المحلي:

١.٢.١.٥. المكونات الرئيسية للنموذج:

- ١- البنية التنظيمية: تصميم هيكل تنظيمي مرن يدعم عمليات إدارة المعرفة ويتكامل مع أهداف المؤسسة.
- ٢- النظام التقني: توفير منصة رقمية لإدارة المعرفة تسهل عمليات جمع المعرفة، تخزينها، ومشاركتها بفعالية.
- ٣- الثقافة المؤسسية: تعزيز ثقافة الابتكار وتبادل المعرفة داخل المنظمة، مع التركيز على بناء قدرات الموظفين.

٢.٢.١.٥. الأهداف الرئيسية:

- ١- تحسين الكفاءة المؤسسية: من خلال تعزيز عمليات اتخاذ القرار وتقليل التكرار وزيادة إنتاجية الموارد.

٢- تعزيز الاستدامة: عبر بناء قدرات طويلة الأمد تدعم استمرارية الأثر الاجتماعي.

٣- تحقيق التحول الاجتماعي: عبر تحسين استجابة المنظمات للتحديات المجتمعية والاقتصادية.

٣.٢.١.٥ آليات التنفيذ:

١- إطلاق برامج تدريبية متخصصة لإدارة المعرفة.

٢- بناء شراكات مع مؤسسات محلية ودولية لدعم الابتكار.

٣- تطوير أنظمة قياس الأداء لعمليات إدارة المعرفة.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الورقة بما يلي:

١- توصي الدراسة بإنشاء مكاتب لإدارة المعرفة في المنظمات غير الربحية لتوثيق وتبادل المعرفة بشكل فعال. تسهم هذه المكاتب في توجيه الجهود نحو معالجة القضايا الاجتماعية ذات الأولوية، مثل تمكين الشباب وتعزيز دور المرأة، بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. هذه التوصية مبنية على النتائج التي تؤكد أهمية مكاتب إدارة المعرفة كأداة إستراتيجية لدعم التحولات الاجتماعية، وتستفيد منها المنظمات غير الربحية في المملكة.

٢- توصي الدراسة بتعزيز ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة بين الأفراد والفرق داخل المنظمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ورش عمل دورية، وإنشاء منصات رقمية تُيسر التواصل وتبادل الخبرات. هذه التوصية ترتبط بنتائج الدراسة التي أظهرت أن

تبادل المعرفة يعزز التعاون الداخلي ويشجع على تطوير حلول مبتكرة، وتستفيد منها جميع العاملين في المنظمات غير الربحية.

٣- توصي الدراسة بإعداد استراتيجيات استباقية لإدارة المعرفة، تشمل آليات لتحديد وتقييم التحديات الاجتماعية المستجدة وتطوير استجابة فعّالة لها. يُمكن تنفيذ هذه الإستراتيجيات من خلال تحليل منتظم للوضع الاجتماعي وتحديث الأنشطة المعرفية بما يتماشى مع الأولويات المجتمعية المتغيرة. هذه التوصية مبنية على النتائج التي تؤكد أن الإدارة الاستباقية تدعم تحقيق الأثر الاجتماعي المطلوب، وتستفيد منها إدارات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات.

٤- إنشاء هيكل حوكمة واضح لإدارة المعرفة يتضمن تحديد المسؤوليات، وتطوير سياسات وإجراءات تضمن الشفافية في تبادل المعرفة واستدامة نتائجها. يُسهم هذا الهيكل في تعزيز المساءلة وتوجيه جهود المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

٥- تطبيق مؤشرات قياس فعالة لتقييم مدى تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الأثر الاجتماعي، وتحديد مجالات التحسين. يمكن استخدام أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات لتحليل تأثير البرامج الاجتماعية المدعومة بالمعرفة، مما يُمكن المنظمة من تحسين استراتيجياتها وتعزيز استدامة تأثيرها.

Al-Mutairi, N. (2019). The reality of knowledge management application at Majmaah University and ways to develop it in light of the National Transformation Program 2020. Mandumah Database. Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/1285068>.

Choo, C. W. (2006). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. Oxford University Press.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Smelser, N. J. (1991). *Social Change in the Industrial Revolution: An Application of Theory to the British Cotton Industry*. Routledge.

Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: An introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6–14.
doi:10.1108/13673279710800682

UNESCO. (2018). *Global Education Monitoring Report*. Paris: UNESCO Publishing.

King Khalid Foundation. (2019). *Transforming nonprofit organizations through knowledge management initiatives*. Retrieved from <https://www.kkf.org.sa>.

APQC. (2017). Knowledge Management Framework: Best Practices for Organizations. Retrieved from <https://www.apqc.org>.

ISO. (2018). ISO 30401: Knowledge Management Systems – Requirements. International Organization for Standardization. Retrieved from <https://www.iso.org>.

Asian Productivity Organization (APO). (2020). Knowledge Management and Innovation for Organizational Excellence. Retrieved from <https://www.apo-tokyo.org>.

United Nations Development Programme (UNDP). (2021). Measuring Social Impact through Knowledge Management. Retrieved from <https://www.undp.org>.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). Competing on Analytics: The New Science of Winning. Harvard Business Review Press.

عنوان الورقة:

نماذج من المنتجات الوقفية المستجدة في

التحولات الاجتماعية

- دراسة فقهية تطبيقية -

مقدمها:

الدكتور إبراهيم بن صالح المحيسن

المستخلص

فكرة البحث الرئيسية: بيان المنتجات الوقفية التي وجدت إثر التحولات الاجتماعية ودراستها دراسة فقهية تطبيقية، وتكمن أهمية البحث في أن الوقف أحد أهم الموارد للأفراد والمؤسسات الأهلية والحكومية فمواكبة الوقف للتحولات الاجتماعية سبب مهم في استدامة الوقف ونمائه، وبيان أن الشريعة - من خلال الوقف - صالحة لكل زمان ومكان، وتتمثل إشكالية البحث في النظر في أثر التحولات الاجتماعية في المنتجات الوقفية، ويتفرّع عن هذه الإشكالية السؤالات الآتية: ما المنتجات الوقفية الجديدة إثر التحولات الاجتماعية؟ ما التكييف الفقهي للمنتجات الوقفية المتأثرة بالتحولات الاجتماعية؟ ما النماذج التطبيقية للمنتجات الوقفية الجديدة المتأثرة بالتحولات الاجتماعية؟ ويهدف البحث إلى بيان المنتجات الوقفية المتأثرة بالتحولات الاجتماعية، وذلك من خلال تعريف الوقف وبيان شروط المال الموقوف، وبيان المنتجات الوقفية الجديدة المتأثرة بالتحول الاجتماعي، ثم بيان التكييف الفقهي لها، ثم دراسة تطبيقية لنماذج من الوثائق الصادرة من مركز طابة للدراسات والاستشارات الوقفية والوصايا، واقتضت طبيعة البحث أن يكون منهج البحث: وصفاً مسحياً وثائقياً، ومن أبرز نتائج البحث أن التحولات الاجتماعية أثّرت في إيجاد منتجات وقفية جديدة، وأن التكييف الفقهي للمنتجات الوقفية الجديدة يختلف بحسب كل منتج، وأن المنتجات الوقفية الجديدة واقعية وذلك مثبت في الوثائق الصادرة من مركز طابة للدراسات والاستشارات الوقفية والوصايا، وتوصي الدراسة بدراسة أثر المنتجات الوقفية الجديدة في الاقتصاد والتنمية، ودراسة أثر المنتجات الوقفية الجديدة في زيادة الوقف وانتشاره.

الكلمات المفتاحية: الوقف، التحولات، المستجدات

المقدمة

الحمد لله حقَّ حمده، والصلاة والسلام على رسوله وعبدِه محمد، وآله، وصحبه،
ومن اهتدى بهديه واقتبس من مشكاة علمه إلى يوم الدين.
أَمَّا بَعْدُ:

فإن الله قد امتنَّ علينا بأن خصَّنا بهذا الشرع العظيم الكامل الحكيم الذي هدانا إليه
بفضله وكرمه، وممَّا اختصَّ به هذا التشريع العظيم صلاحيته لكل زمان ومكان؛
كما قال الحقّ - سبحانه - : {الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ
لَكُمْ الْإِسْلَامَ دِينًا} [سورة المائدة: ٣] ومن لوازم صلاحية هذا التشريع لكل زمان ومكان؛
إحاطته وشموله لأحكام المستجدات التي تنزل بالناس مما لم يكن موجوداً من قبل؛
ومن تلك المستجدات؛ ما يتعلق بالمنتجات الوقفية الناتجة عن التحولات الاجتماعية؛ ونظراً
لكون الوقف من الأصول العظيمة التي تؤدي إلى تنمية البلدان والمجتمعات فيتيعين على
العلماء والباحثين العناية ببحث الأحكام الفقهية للمنتجات الوقفية الجديدة المتأثرة
بالتحولات الاجتماعية؛ ولذا اخترتُ بحث أثر التحولات الاجتماعية في المنتجات الوقفية،
ودراستها دراسة فقهية تطبيقية، ليكون ضمن الأوراق العلمية في اللقاء السادس عشر
للجهات غير الربحية بالمنطقة الشرقية

(الجهات الأهلية - غير الربحية - والتحول الاجتماعي - المستقبل والتحديات)
ومن الله أستمدّ العون والتوفيق والسداد.

أهمية الموضوع

تظهر أهمية الموضوع في الآتي:

١. أن الوقف أحد أهم الموارد للأفراد والمؤسسات الأهلية والحكومية؛ فمواكبة الوقف للتحويلات الاجتماعية سبب مهم في استدامة الوقف ونمائه.
٢. أن التحويلات الاجتماعية تفيء بظلالها على المجتمع؛ فيجدر الحرص على استغلالها بما يعود لنماء المجتمع وزيادة حسناته.
٣. بيان أن الشريعة - من خلال الوقف - صالحة لكل زمان ومكان.
٤. أن بحث أثر التحويلات الاجتماعية في المنتجات الوقفية ودراستها سبب في زيادة الأصول الوقفية، ومن ثم تنمو المجتمعات والبلدان.
٥. أن فيه بحثاً لمسألة دقيقة في الفقه؛ وقد قال الإمام الشافعي - رحمه الله - "مَنْ تَعَلَّمَ علماً فليدقق فيه؛ لئلا يضيع دقيق العلم"^(٢٣).

مشكلة البحث

مشكلة البحث الرئيسية: النظر في المنتجات الوقفية المستجدة بسبب التحويلات الاجتماعية والتكييف الفقهي لها، ويتفرّع عن هذه الإشكالية السؤالات الآتية:

١. ما أثر التحويلات الاجتماعية على المنتجات الوقفية؟
٢. ما المنتجات الوقفية المستجدة الناتجة عن هذه التحويلات؟
٣. ما الأسس الفقهية المرتبطة بهذه المنتجات؟
٤. ما النماذج التطبيقية للمنتجات الوقفية الجديدة المتأثرة بالتحويلات الاجتماعية؟

(٢٣) ينظر: مناقب الشافعي للبيهقي (١٤٢/٢)

وسيُجاب عن هذه السؤالات من خلال الرجوع للمصادر الأصلية، والوثائق الوقفية ذات العلاقة وتحليلها.

أهداف البحث

هدف البحث الرئيس بيان المنتجات الوقفية المتأثرة بالتحويلات الاجتماعية ودراستها دراسة فقهية تطبيقية، وذلك من خلال:

١. بيان أثر التحويلات الاجتماعية على المنتجات الوقفية.
٢. بيان المنتجات الوقفية المستجدة الناتجة عن التحويلات الاجتماعية.
٣. بيان الأسس الفقهية المرتبطة بالمنتجات الوقفية المستجدة.
٤. دراسة تطبيقية لنماذج من الوثائق الصادرة من مركز طابة للدراسات والاستشارات الوقفية والوصايا

الدراسات السابقة

- لم أقف على من بحث هذا الموضوع مطابقة - حسب علمي - ومن الدراسات المقاربة:
١. وقف حقوق الملكية الفكرية - دراسة فقهية مقارنة - للباحث د. محمد الشقيري، بحث مطبوع من قبل إدارة الدراسات والعلاقات الخارجية بالأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، وهي دراسة قيمة أتت على التكييف الفقهي لهذا المنتج، والفرق بينها وبين هذه الدراسة أن هذه الدراسة تدرس أثر التحويلات الاجتماعية على المنتجات الوقفية، بينما الدراسة السابقة مختصة بمنتج وقف حقوق الملكية الفكرية، بلا دراسة لأثر التحويلات الاجتماعية.
 ٢. التحويلات الاجتماعية وعلاقتها بنمط الاستهلاك في الأسرة السعودية - دراسة تطبيقية على عينة من الأسر بمدينة حائل - للباحث: هائل بن سالم الغنزي، رسالة دكتوراه في جامعة القصيم، وهي دراسة قيمة أتت على بيان التحويلات

الاجتماعية، والفرق بينها وبين هذه الدراسة أن هذه الدراسة تدرس أثر التحولات الاجتماعية في أمر مغاير لما ارتكزت عليه الدراسة السابقة - وهو نمط الاستهلاك في الأسرة السعودية -.

٣. التحولات الاجتماعية وانعكاسها على دور الدولة في المجتمعات العربية - دراسة سوسيولوجية- للباحث: محمد علي عبدالمنعم مراد، بحث منشور في مجلة بحوث كلية الآداب، العدد: (١٠٤) السنة: ٢٧، في تاريخ يناير ٢٠١٦ م، وهو بحث جيد ارتكز على بحث تأثير التحولات الاجتماعية على الدول العربية من حيث تغير أدوارها الاجتماعية والاقتصادية، والفرق بينها وبين هذه الدراسة أن هذه الدراسة أبرزت أثر التحولات الاجتماعية في جانب آخر - وهو المنتجات الوقفية - بينما كانت الدراسة السابقة في جانب تغير أدوار الدولة.

٤. التحولات الاجتماعية والاقتصادية وأثرها على إعادة تشكيل الذكاء الاجتماعي والوجداني - دراسة ميدانية على عينة من الشباب - للباحثة: فاطمة بنت عبدالعزيز رضوان، بحث منشور في مجلة بحوث الشرق الأوسط في جامعة عين شمس، العدد (٧٦) بتاريخ (يونيو ٢٠٢٢)، وهو بحث جيد درس أثر التحولات الاجتماعية على أمر دقيق - وهو إعادة تشكيل الذكاء الاجتماعي والوجداني - وهو يخالف هذه الدراسة من جهة أن هذه الدراسة اعتنت بأثر التحولات الاجتماعية على المنتجات الوقفية، بينما الدراسة السابقة اعتنت بأثر نوعين من التحولات - الاجتماعي والاقتصادي - على شيء مغاير - وهو إعادة تشكيل الذكاء الاجتماعي والوجداني -.

منهج البحث وإجراءاته

١. سلكت في هذا البحث المنهج الوصفي المسحي الوثائقي.
٢. جمعت نماذج لمنتجات وقفية مستجدة في التحولات الاجتماعية ، وذلك بالرجوع للوثائق الوقفية واستباط إجابات أسئلة الدراسة منها ، وذلك بالخطوات الآتية:
 - فحص الوثائق الوقفية الصادرة عن مركز طابة للدراسات والاستشارات الوقفية والوصايا.
 - فرز الوثائق الوقفية المتأثرة بالتحولات الاجتماعية.
 - تصنيف المنتجات الوقفية الواردة في الوثائق الوقفية بحسب كل منتج.
 - دراسة المنتجات الوقفية المختارة دراسة فقهية على النحو الآتي:
 - ذكر أقوال الفقهاء من الأئمة الأربعة في المسألة ، وتوثيقها من مصادرها المعتمدة.
 - ذكر أدلة كل قول ، وتوثيق كل دليل من مصادره المعتمدة.
 - مناقشة أدلة القول المرجوح؛ فإن كانت المناقشة مستفادة من أحد المصادر صدرتها ب (ونوقش) وعزوت المناقشة إلى مصدرها ، وإن كانت المناقشة من الباحث صدرتها ب (ويمكن أن يناقش).
 - ذكر القول الراجح ، مع بيان أسباب الترجيح.
٣. توثيق النقول الواردة في البحث من مصادرها المعتمدة.
٤. عزو الآيات القرآنية بذكر سورها وأرقامها مع كتابتها بالرسم العثماني.
٥. عزو الأحاديث الواردة في البحث إلى مصادرها ، فإن كان الحديث في الصحيحين أكتفي بعزوه إليهما ، أما ما لم يكن فيهما فإني أقوم بعزوه إلى كتب السنة الأخرى مع ذكر كلام أهل العلم بالحديث في بيان درجته.
٦. عزو الآثار إلى مظانها.

-
٧. تفسير الكلمات الغريبة والمصطلحات العلمية.
 ٨. تركت الترجمة للأعلام: اختصارا.
 ٩. الالتزام بعلامات الترقيم وضبط ما يحتاج إلى ضبط.

خطة البحث

قسمت البحث إلى تمهيد ومبحثين، وخاتمة

التمهيد: وفيه مطلبان:

المطلب الأول: التعريف بالتحويلات الاجتماعية

المطلب الثاني: التعريف بالوقف، وشرط المال الموقوف.

المبحث الأول المنتجات الوقفية المتأثرة بالتحويلات الاجتماعية، وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: وقف حقوق الملكية الفكرية

المطلب الثاني: وقف الوقت

المطلب الثالث: وقف الحساب في مواقع التواصل الاجتماعي

المبحث الثاني: نماذج تطبيقية لأصول وقفية متأثرة بالتحويلات الاجتماعية.

الخاتمة: وفيها أهم النتائج التي توصل إليها الباحث

التمهيد

وفيه مطلبان:

■ المطلب الأول: التعريف بالتحويلات الاجتماعية

عُرِّفَت التحويلات الاجتماعية بعدة تعريفات؛ منها^(٣٤):

١. كل تغير يطرأ على البناء الاجتماعي في الكل والجزء في شكل النطاق الاجتماعي؛ ومن ثم فإن الأفراد يمارسون أدوارا اجتماعية مختلفة عن تلك التي كانوا يمارسونها خلال فترة معينة من الزمن.
 ٢. التبدل الجوهرى في الأبنية الاجتماعية - أي في أنماط الفعل الاجتماعي - بما في ذلك النتائج المرتبطة بهذا التبدل، كما تنعكس في التغيرات على القيم والمعايير والمنتجات.
 ٣. التغيرات التي تعرضت لها البنية الاجتماعية من حيث تغير البنية الطبقية، وأنماط العلاقات الاجتماعية والأسرية، وأنماط التفاعل الاجتماعي وأنماط السلوك الاجتماعي، وكذلك منظومة القيم الاجتماعية بما تتضمنه من عادات وتقاليد وأعراف ومبادئ، وهي التي تنعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أنماط السلوك الإنساني المختلفة.
- ويتضح لنا - من خلال التعريفات السابقة - أن التحول الاجتماعي يشتمل على تغير في البناء الاجتماعي، ووجود أثر ونتيجة لهذا التغير في مجالات مختلفة متعددة؛ سواء كانت مجالات اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية أو غيرها.

(٣٤) ينظر: التحويلات الاجتماعية وانعكاسها على دور الدولة في المجتمعات العربية، محمد مراد (ص: ٦٩١) بحث منشور في مجلة بحوث كلية الآداب العدد: ١٠٤ بتاريخ يناير ٢٠١٦م والتحويلات الاجتماعية وعلاقتها بنمط الاستهلاك في الأسرة السعودية، هائل العنزي، (ص ٥٠) بحث منشور في مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية بتاريخ أبريل ٢٠٢٤م اللقاء السنوي السادس عشر للجهات الأهلية بالمنطقة الشرقية ٢٩٦

ومن تلك المجالات المتأثرة بالتحول الاجتماعي الوقف؛ إذ إنه منتج اقتصادي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجالات الثقافية والاجتماعية وغيرها؛ " فالدارس للوقف في الحضارة الإسلامية يعجب من التنوع الكبير في مصارف الوقف، والتلمس الحقيقي لمواطن الحاجة في المجتمع لتسد عن طريق الوقف، وكانت تتطور بتطور الزمن، وتتجدد بتجدد الحاجات في المجتمع وتنوعها بشكل ملحوظ" (٣٥).

■ المطلب الثاني: التعريف بالوقف وشرط المال الموقوف

عرّف الفقهاء الوقف بتعريفات متنوعة العبارة، متقاربة المعنى؛ فالوقف شرعاً: تحبّيس الأصل وتسبيل المنفعة^(٣٦).

وإنما رُشِّح هذا اللفظ على غيره - مع تقارب التعاريف في المعنى -؛ لموافقته لحديث النبي صلى الله عليه وسلم؛ حيث جاء في إحدى روايات حديث عبد الله بن عمر - رضي الله عنهما - أن عمر ملك مائة سهم من خبير اشتراها، فأتى رسول الله - صلى الله عليه وسلم - فقال: يا رسول الله، إني أصبت مالاً لم أصب مثله قط، وقد أردت أن أتقرب به إلى الله عز وجل، فقال: "حبس الأصل وسبل الثمرة"^(٣٧)

وأما شروط العين الموقوفة فقد ذكر الفقهاء من شرطها:

١. أن تكون معينة^(٣٨)؛ فلا يصح وقف المبهم مثل أن يقول: وقفت أحد أملاك.

(٣٥) ينظر: الوقف التروحي، د. عبدالله السدحان (ص: ٢٤)

(٣٦) ينظر: البناء شرح الهداية للعيني (٤٢٣/٧) ومواهب الجليل للحطاب (١٨/٦) وتحفة المحتاج لابن حجر الهيتمي (٢٣٥/٦) والإقناع للحجاوي (٢/٣)

(٣٧) رواه الشافعي في مسنده (ص: ٣٠٨) وأحمد في المسند (١٦٦/١٠) رقم الحديث: ٥٩٤٧ وابن ماجه في السنن

(٨٠١/٢) رقم الحديث: ٢٣٩٧ والبيهقي في الكبرى (٢٦٩/١٢) رقم الحديث: ١٢٠٢٦ وصححه ابن الملقن في البدر

المنير (٩٩/٧) والألباني في الإرواء (٣١/٦)

(٣٨) ينظر: مغني المحتاج للشربيني (٥٢٤/٣)

٢. أن تكون معلومة أو تؤول إلى العلم^(٣٩): فلا يصح وقف المجهول مثل أن يقول: وقفت ما في حسابي من نقود، وهو مجهول لا يتمكن من الوصول إليه.
٣. أن تكون مالا متقوماً شرعاً^(٤٠): فلا يصح وقف عين ليس لها مالية شرعاً مثل: وقف الكلب.
٤. أن تكون مما ينتفع به مع بقاء عينه^(٤١): فلا يصح وقف ما ينتفع به باستهلاكه، مثل: وقف الطعام.

(٣٩) ينظر: الإقناع للحجوي (٣/٣) والمعايير الشرعية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (ايوفي) المعيار ٦٠ ص ١٣٩٥

(٤٠) ينظر: شرح منتهى الإرادات للبهوتي (٤٠٠/٢) والمعايير الشرعية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (ايوفي) المعيار ٦٠ ص ١٣٩٥

(٤١) ينظر: مغنى المحتاج للشريني (٥٢٤/٣)

المبحث الأول

المنتجات الوقفية المتأثرة بالتحويلات الاجتماعية

وفيه أربعة مطالب:

■ المطلب الأول: وقف حقوق الملكية الفكرية

وفيه ثلاثة فروع:

❖ الفرع الأول: معنى الملكية الفكرية وأنواعها

وينتظم الكلام على هذا الفرع بيان معناها وأنواعها، والحقوق الواردة عليها:
أولاً - معناها: الحقوق الفكرية - وتسمى المعنوية - : حق يرد على شيء غير مادي، سواء أكان نتاجاً ذهنياً؛ كحق المؤلف في المصنفات، أم في المخترعات الصناعية، أم كان ثمرة لنشاط يجلب له العملاء^(٤٢).

ثانياً - أنواعها:

الحقوق الفكرية تشمل أنواعاً؛ منها^(٤٣):

١. براءات الاختراع.
٢. حق المؤلف.
٣. العلامات التجارية.
٤. الاسم التجاري.
٥. العنوان التجاري.
٦. التصميمات التخطيئية.

(٤٢) ينظر: بيع الاسم التجاري، د. عجيل جاسم، بحث منشور في مجلة مجمع الفقه الإسلامي، العدد الخامس ١٤٠٩ هـ

ووثيقة سياسات الملكية الفكرية الاستراتيجية (ص: ٢)

(٤٣) ينظر: قرار مجمع الفقه الإسلامي الدولي التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي رقم ٤٣ (٥/٥) في الدورة الخامسة،

عام ١٤٠٩ هـ ووثيقة سياسات الملكية الفكرية الاستراتيجية (ص: ٥)

اللقاء السنوي السادس عشر للجهات الأهلية بالمنطقة الشرقية

ثالثاً- الحقوق الواردة عليها

الحقوق الواردة على الحقوق الفكرية نوعان^(٤٤):

❖ حقوق عامة: وهي حق للأمة لحاجتها إلى ما فيها من علوم ومعارف؛ سداً لحاجتها وتنمية مواهبها.

❖ حقوق خاصة: وهي خاصة بصاحب هذا الحق الفكري، وهي نوعان:

١. حق أدبي.

٢. حق مالي^(٤٥).

❖ الفرع الثاني: بيان تأثير التحولات الاجتماعية على وقف حقوق الملكية الفكرية

التحولات الاجتماعية - كما سبق - تعمّ كل تغيير يطرأ على المجتمع؛ ومن جملة التغيرات الطارئة على المجتمع الالتفات والعناية الفائقة بحقوق الملكية الفكرية؛ إذ صار مما يذم به الإنسان في مجتمعه اعتداؤه على حقوق الملكية الفكرية في لبسه - باللباس المقلد - أو في أجهزته - باستعمال نسخ غير مرخصة للبرامج والتطبيقات - فصار مما ينبغي الاهتمام بهذا في مجال الأوقاف.

❖ الفرع الثالث: حكم وقف حقوق الملكية الفكرية

ينبغي حكم وقف حقوق الملكية الفكرية على مسألتين:

(٤٤) ينظر: فقه النوازل، د. بكر أبو زيد (٢/ ١٦٠)

(٤٥) المراد في هذا المطلب بيان هذا الحق؛ لأنه هو المتعلق بالوقف.

المسألة الأولى: مالية الحقوق المعنوية: الحقوق المعنوية لها مالية متقومة شرعاً؛
فيحرم الاعتداء عليها بلا إذن، وبهذا أفتت اللجنة الدائمة^(٤٦)، وهو قرار المجمع
الفقهي الإسلامي^(٤٧)، ومجمع الفقه الإسلامي^(٤٨)، واستدلوا بالسنة والمعقول:
أما السنة: فقول النبي ﷺ ((لا يحل مال امرئ إلا بطيب نفس منه))^(٤٩)
وجه الدلالة: أن الحديث دلّ على النهي عن أخذ مال إنسان إلا بطيب نفس منه،
ويدخل في هذا النهي أخذ أموال الناس بالباطل وإيذاؤهم، والاعتداء على الحقوق
الفكرية بلا إذن من أخذ مال الإنسان بغير طيب نفس منه^(٥٠).
وأما المعقول: فمن وجهين:
الوجه الأول: أن في الاعتداء على الحقوق الفكرية بلا إذن إضراراً بالمنتج^(٥١)،
والقاعدة الشرعية أن الضرر يزال^(٥٢).

(٤٦) فتوى اللجنة الدائمة للإفتاء بالمملكة العربية السعودية رقم (١٨٨٤٥)

(٤٧) قرار المجمع الفقهي الإسلامي التابع لرابطة العالم الإسلامي، قرار رقم (٤) في الدورة التاسعة، في تاريخ ١٢/رجب/١٤٠٦هـ

(٤٨) ينظر: قرار مجمع الفقه الإسلامي الدولي التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي رقم ٤٣ (٥/٥) في الدورة الخامسة،

عام ١٤٠٩ هـ

(٤٩) رواه الإمام أحمد في المسند (٢٩٩/٣٤) رقم الحديث: ٢٠٦٩٥ وصححه الألباني في صحيح الجامع (رقم

الحديث: ٧٦٦٢)

(٥٠) ينظر: المفاتيح شرح المصابيح للمظهري (٤٨٣/٣) ومروقة المفاتيح للقاري (١٩٧٤/٥) وفتوى اللجنة الدائمة

للإفتاء بالمملكة العربية السعودية رقم (١٨٤٥٣)

(٥١) لقاءات الباب المفتوح لابن عثيمين (٢٣٥/٨)

(٥٢) ينظر: الأشباه والنظائر للسبكي (١/٤١) والتحبير شرح التحرير للمرداوي (٣٨٤٦/٨) والأشباه والنظائر لابن

الوجه الثاني: أن في الاعتداء على الحقوق الفكرية بلا إذن منتجها تشبيطاً لهمم ذوي العلم والذكاء في التأليف والاختراع، حيث يرون أن جهودهم سينهبها سواهم متى ظهرت ونزلت الميدان، ويتاجر بها منافساً لهم من لم يبذل شيئاً مما بذلوه هم^(٥٣).

المسألة الثانية: حكم الوقف المؤقت:

الحقوق المعنوية محفوظة لأصحابها لمدة محددة – تختلف باختلاف نوع الحق وزمن مالكه وبلده – فلذا صار حكم وقفها مبني على بيان حكم الوقف المؤقت^(٥٤):

اختلف الفقهاء في حكم الوقف المؤقت على قولين:

- القول الأول: عدم صحة الوقف المؤقت، وبه قال الجمهور، من الحنفية^(٥٥)، والشافعية^(٥٦)، والحنابلة في المذهب^(٥٧).
- القول الثاني: صحة الوقف المؤقت، وبه قال المالكية^(٥٨) وهو وجه عند الحنابلة^(٥٩).

(٥٣) قرار الجمع الفقهي الإسلامي التابع لرابطة العالم الإسلامي، قرار رقم (٤) في الدورة التاسعة، في تاريخ ١٢/رجب/١٤٠٦هـ

(٥٤) هذا على سبيل التنزل، وإلا فإن الأموال الموقوفة ينتفع بها مدة بقائها فإذا زالت وفنيت انتهى الوقف بانتهائها؛

كوقف الثوب ينتهي باحترقه، وقف الحيوان ينتهي بموته، وهكذا الحقوق المعنوية فإن العرف والنظام جعل حق أصحابها فيها محدداً بمدة فوقفها في هذه المدة وقف مؤبد غير مؤقت؛ كالثياب والحيوان ونحوهما من المنقولات.

(٥٥) ينظر: البحر الرائق لابن نجيم (٢٠٤/٥) وحاشية ابن عابدين (٣٥١/٤)

(٥٦) ينظر: المجموع للنووي (٣٣٣/١٥) وتحفة المحتاج للهيتمي (٢٥٢/٦)

(٥٧) ينظر: المبدع لابن مفلح (١٦٥/٥) والإقناع للحجاوي (٨/٣)

(٥٨) ينظر: مواهب الجليل للخطاب (٢٠/٦) والفواكه الدواني للنفراوي (١٦١/٢)

(٥٩) ينظر: الإنصاف للمرداوي (٤١٧/١٦)

الأدلة

أ. أدلة القول الأول

استدل أصحاب القول الأول بأن الوقف يقتضي التأبيد ، والتوقيف ينافيه؛ فلا يصح^(٦٠).

ويناقدش: من جانبين:

الأول: أن التأبيد قد يكون دائماً ، وقد يكون غير دائماً.

الثاني: أن اقتضاء الوقف التأبيد مستنده اللغة لا الشرع ، والمقدم الحقيقة الشرعية لا اللغوية.

ب. أدلة القول الثاني

استدل أصحاب القول الثاني بقياس الوقف المؤقت على الوقف منقطع الانتهاء بجامع تخلف التأبيد في كل^(٦١).

ويناقدش: بأن منقطع الانتهاء لا يرجع بعد انقطاعه لمالكه ، وإنما يصرف للفقراء.

ويجاب: بعدم التسليم؛ إذ إن الجمهور على أن الوقف منقطع الانتهاء يرجع إلى الواقف إن كان حياً ، أو إلى ورثته إن كان ميتاً^(٦٢).

الترجيح:

أقرب القولين - والله أعلم - القول الثاني؛ وذلك لما يلي:

١. قوة أدلته ، وسلامتها من المعارض الراجح.

(٦٠) ينظر: كشاف القناع للبهوتي (٢٥٤/٤)

(٦١) ينظر: المغني لابن قدامة (٢١٧/٨)

(٦٢) ينظر: المغني لابن قدامة (٢١٠/٨) وفتح القدير لابن الهمام (٢١٤/٦) ومغني المحتاج للشربيني (٥٣٦/٣)

٢. أن الوقف باب من أبواب الخير؛ والشريعة جاءت بتخصيل الخير وتكثيره وتيسيره.

٣. أنه لا يخرج عن أن يكون وقفاً مؤقتاً، أو إعارة؛ فالخلاف قريب من اللفظي في أكثر أحواله.

المسألة الثالثة: حكم وقف حقوق الملكية الفكرية

بناء على ما تقرر في المسألتين السابقتين – مالية الحقوق المعنوية وصحة الوقف المؤقت – يصح وقف حقوق الملكية الفكرية، وبهذا صدر قرار مجمع الفقه الإسلامي^(٦٣)، وهيئة المعايير الشرعية^(٦٤).

■ المطلب الثاني: وقف الوقت

وفيه ثلاثة فروع:

❖ الفرع الأول: معنى وقف الوقت وصوره

المراد بوقف الوقت: حبس مؤقت لجهد الإنسان من أجل منفعة تعود على جهة بر معلومة^(٦٥).

ولوقف الوقت صور متعددة؛ منها:

(٦٣) قرار مجمع الفقه الإسلامي الدولي التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي رقم ١٨١ (١٩/٧) في الدورة التاسعة عشرة، عام ١٤٣٠ هـ

(٦٤) ينظر: المعايير الشرعية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (إيوفي) المعيار ٥٨

ص ١٣٩٥

(٦٥) ينظر: الضوابط الشرعية لوقف الوقت د. طارق الشمري ص ٣٥

١. تخصيص الإنسان لجزء محدد من يومه ليكون وقفا يعمل فيه في مؤسسة من مؤسسات النفع العام؛ كالجمعيات والمراكز الخيرية.
٢. تخصيص الطبيب جزءاً محدداً من وقته لاستقبال المرضى وعلاجهم مجاناً.
٣. تخصيص المحامي جزءاً محدداً من وقته لاستقبال الناس وتقديم المشورة لهم مجاناً.
٤. تخصيص العالم الشرعي جزءاً محدداً من وقته لتعليم الناس دينهم مجاناً.

❖ الفرع الثاني: بيان تأثير التحولات الاجتماعية على وقف الوقت:

في هذه العصور المتأخرة تحوّل أكثر الناس إلى تحصيل الرزق بالوظيفة بخلاف ما كان عليه أهل العصور السابقة من التكسب بالحرفة أو التجارة، وهذا أدّى إلى تحولات اجتماعية كبيرة؛ إذ صار رأس مال الإنسان وقته وما يملكه من خبرات ومعارف؛ فصار الوقت له ثمن يتموّل عادة؛ فيعاوض المرء عن الساعة في يومه بثمن محدد؛ لذا صار مما يجدر العناية بهذا في مجال الأوقاف.

❖ الفرع الثالث: حكم وقف الوقت

يتوقف حكم وقف الوقت على تحقق الشروط التي سطرّها الفقهاء في كتبهم؛ ومن الشروط المشكلة على وقف الوقت ما يلي:

١. ملك الواقف للمال الموقوف؛ ومما ينبني على هذا الشرط ما ذكره الفقهاء من عدم صحة وقف الحرّ لنفسه؛ لأنه لا يملك نفسه^(٦٦)، وبناء عليه فإن وقف الحر لجزء من وقته لا يصح؛ لكونه غير مالك لهذا الوقت. وأجيب: بعدم التسليم بأن الحرّ لا يملك نفسه، بل إنه يملك نفسه لكن ملكه نفسه محدود بملك الله وأمره^(٦٧).

(٦٦) ينظر: نهاية المطلب للجويني (٣٤٦/٨) والشرح الكبير للرافعي (٢٤٨/٦)

(٦٧) ينظر: وقف الوقت ص ٤٣

٢. تأييد الوقف: إذ إنّ من شروط الوقف عند جمهور الفقهاء أن يكون على التأييد، ومما ينبني على هذا أن وقف الوقت لا يصح؛ لعدم التأييد.

ويجاب بأجوبة:

الجواب الأول: أنّ الوقف المؤقت يصح - كما تقدم في الفرع السابق -.

الجواب الثاني: أن التأييد يختلف باختلاف الأعيان؛ فتأييد العقار ليس كالتأييد في الثياب، فما كان يتلف فإن الوقف ينتهي بتلفه، وهكذا الوقت إذا ذهب المنفعة التي وقف لها وقته - كأن يكون طبيياً فيمرض أو يكبر - فهذا بمعنى تلف العين الموقوفة.

٣. كون الموقوف عيناً وليس منفعة: فعدم صحة وقف المنافع قول جمهور الفقهاء^(٦٨) وبناء عليه: فإن الوقت منفعة وليس بعين فلا يصح وقفه.

وأجيب: بعدم التسليم؛ إذ إن وقف المنفعة صحيح عند المالكية^(٦٩) ومال شيخ الإسلام إلى هذا^(٧٠)؛ وذلك لأن المقصود من الوقف المنعة لا العين.

وبناء على ما تقدّم من الإيرادات على وقف الوقت وما أجيب عنها؛ يظهر - والله أعلم - أن هذا الفعل الذي يسمى (وقف الوقت) من التبرّعات المشروعة، وهو - وإن سمّي وقفاً تجوّزاً - من القرب الصالحة، والعبرة بالمقاصد والمعاني لا بالألفاظ والمباني.

■ المطلب الثالث: وقف حساب في مواقع التواصل الاجتماعي

وفيه ثلاثة فروع:

^(٦٨) ينظر: بدائع الصنائع للكاساني (٢٢٠ / ٦) وتحفة المحتاج للهيتمي (٢٣٧/٦) وكشاف القناع للبهوتي (٢٤٤/٤)

^(٦٩) ينظر: شرح الخرشي على مختصر خليل (٧٩/٧)

^(٧٠) ينظر: الفتاوى الكبرى لابن تيمية (٤٢٦/٥)

❖ الفرع الأول: معنى مواقع التواصل الاجتماعي

مواقع التواصل الاجتماعي: منصات رقمية مبنية على الإنترنت تهدف إلى تمكين المستخدمين من التفاعل والتواصل مع بعضهم بعضاً عبر الشبكة الإنترنتية^(٧١).

❖ الفرع الثاني: بيان تأثير التحولات الاجتماعية على وقف حسابات التواصل

الاجتماعي

إنّ الناظر لواقع الناس اليوم يلحظ أنّ التواصل بين أفراد المجتمع صار يحصل بوسائل مبتكرة لم تعهد من قبل؛ وجلّها راجع لوسائل تقنية؛ وهذا التحوّل الاجتماعي في التواصل يجد منه الموفّقون فرصة لابتكار منتج وقفي يعمّ أثره الواقف والموقوف عليه وعموم المسلمين، ومن ذلك وقف حساب في منصة تواصل اجتماعي فتكون غلّة هذا الحساب تصرف في مصارف الوقف التي جعلها الواقف.

❖ الفرع الثالث: حكم وقف حساب في مواقع التواصل الاجتماعي

يتوقف حكم وقف حسابات وسائل التواصل الاجتماعي على تحقق الشروط التي سطرّها الفقهاء في كتبهم؛ والمتأمّل للشروط يلحظ أنها منطبقة على الحساب في مواقع التواصل الاجتماعي^(٧٢)؛ إذ هو عين معلومة متقوّمة شرعاً يصح بيعها ينتفع بها مع بقاء عينها، وهو ظاهر قرار هيئة المحاسبة والمراجعة

(٧١) ينظر: <https://2u.pw/N7XiE59Q> تم النقل منه بتاريخ ١٦ / ٥ / ١٤٤٦ هـ

(٧٢) قد يورد على هذا ما اشترطه فقهاء الحنفية؛ حيث اشترطوا كون الموقوف عقاراً - والجمهور على خلافه = إلا أن بعض فقهاء الحنفية نصّ على معنى هذا الشرط، قال الكاساني في بدائع الصنائع (٢٢٠/٦): "أن يكون مما لا ينقل ولا يحول كالعقار ونحوه" وعليه: فلو سلّمنا - ننزلاً - باعتبار هذا الشرط، فليس الشرط أن يكون عقاراً، بل العقار مثال للشرط، والشرط أن يكون مما لا ينقل ولا يحول، وهذا منطبق على حسابات مواقع التواصل الاجتماعي - والله أعلم - .
اللقاء السنوي السادس عشر للجهات الأهلية بالمنطقة الشرقية
٣٠٧

للمؤسسات المالية الإسلامية^(٧٣) وبه أفتى بعض العلماء المعاصرين^(٧٤)، وهو في حقيقته راجع إلى الحقوق المعنوية؛ إذ إنه ليس عينا مادية، بل هو حق معنوي^(٧٥)، وسبق في المطلب الأول التفصيل في حكم وقف الحقوق المعنوية.

المبحث الثاني

نماذج تطبيقية لأصول وقفية متأثرة بالتحويلات الاجتماعية

تقدم في المبحث الأول ذكر ثلاث منتجات وقفية متأثرة بالتحويلات الاجتماعية وهي:

١. وقف الحقوق المعنوية
 ٢. وقف الوقت
 ٣. وقف حساب في مواقع التواصل الاجتماعي
- ونورد هنا نموذجاً لكل منتج من هذه المنتجات في وثائق وقفية صادرة من مركز طابة للدراسات والاستشارات الوقفية والوصايا:
١. نموذج وقف الحقوق المعنوية

مرفق كامل الوثيقة الصادرة عن المركز في (المرفق ١)

٢. نموذج وقف الوقت

مرفق كامل الوثيقة الصادرة عن المركز في (المرفق ٢)

٣. نموذج وقف حساب في مواقع التواصل الاجتماعي

مرفق كامل الوثيقة الصادرة عن المركز في (المرفق ٣)

(٧٣) ينظر: المعايير الشرعية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (إيوفا) المعيار ٥٨

ص ١٣٩٦

(٧٤) ينظر: الأوقاف الرقمية لسهيل الشايع (ص ٧٧)

(٧٥) ينظر: <https://youtu.be/WgVNIXjbOFM?si=rDD1WYNZDpTPYd1U> تم النقل منها بتاريخ ١٦ /

١٤٤٦ هـ

النتائج

١. أن أثر التحولات الاجتماعية في المنتجات الوقفية هو ابتكار منتجات جديدة وتطويرها وزيادة عددها.
٢. أن من المنتجات الوقفية المستجدة في التحولات الاجتماعية منتج وقف الحقوق المعنوية، ووقف الوقت، ووقف الحساب في مواقع التواصل الاجتماعي.
٣. أن وقف حقوق الملكية الفكرية من المنتجات الوقفية التي برزت إثر تحولات اجتماعية طرأت على المجتمع؛ إذ صار المجتمع يذمّ الاعتداء على الحقوق المعنوية في اللباس والتقنية وغيرهما.
٤. أن الأساس الفقهي لوقف الحقوق المعنوية أن الحقوق المعنوية لها مالية معتبرة شرعاً.
٥. أن وقف الوقت من المنتجات الوقفية التي برزت إثر تحولات اجتماعية على المجتمع؛ وذلك أن الوقت صار رأس مال أكثر الناس فيعاض بوقته ويأخذ على بذل وقتها ثمناً، فنتجت الحاجة لمنتج وقف الوقت.
٦. أن الأساس الفقهي لوقف الوقت أن الوقف يصح أن يكون منفعة.
٧. أن وقف حسابات وسائل التواصل الاجتماعي من المنتجات الوقفية التي وجدت إثر تحول اجتماعي؛ وذلك أن التواصل بين الناس اليوم تغيّرت وسائله تغيّراً تاماً، وهذه الوسائل لها قيمة مالية يعاض بها، فنتجت من هنا فكرة منتج وقف حسابات وسائل التواصل الاجتماعي.
٨. أن الأساس الفقهي لوقف الحساب في وسائل التواصل الاجتماعي أنها لا تنقل وتحول، فينطبق عليها شرط المال الموقوف.

التوصيات

١. ابتكار منتجات وقفية تواكب التحولات الاجتماعية، وتطوير المنتجات الموجودة بما يناسب التحولات الاجتماعية.
٢. إبراز المنتجات الوقفية المستجدة في التحولات الاجتماعية، مثل: منتج وقف الحقوق المعنوية، ووقف الوقت، ووقف الحساب في وسائل التواصل الاجتماعي؛ ليعم الانتفاع بها.
٣. دراسة الأسس والأحكام الفقهية للمنتجات الوقفية المبتكرة المتأثرة بالتحولات الاجتماعية؛ بحسب كل منتج.

المراجع

- ١ . القرآن الكريم
- ٢ . إرواء الغليل في تخريج أحاديث منار السبيل، محمد ناصر الدين الألباني، المكتب الإسلامي، الطبعة الثانية ١٤٠٥هـ.
- ٣ . الأشباه والنظائر، زين الدين بن إبراهيم بن محمد ابن نجيم، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى ١٤١٩هـ.
- ٤ . الأشباه والنظائر، عبد الوهاب بن تقي الدين السبكي، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى ١٤١١هـ.
- ٥ . الإقناع، موسى بن أحمد بن موسى الحجاوي، دار المعرفة، دون طبعة.
- ٦ . الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف، علي بن سليمان المرداوي، دار هجر، الطبعة الأولى ١٤١٥هـ.
- ٧ . الأوقاف الرقمية وأحكامها الفقهية، سهيل بن سليمان الشايع، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، الطبعة الأولى ١٤٣٩هـ.
- ٨ . البحر الرائق شرح كنز الدقائق، زين الدين بن إبراهيم بن محمد ابن نجيم، دار الكتاب الإسلامي، الطبعة الثانية دون تاريخ.
- ٩ . بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، أبو بكر علاء الدين الكاساني، دار الكتب العلمية، الطبعة الثانية ١٤٠٦هـ.
- ١٠ . البدر المنير في تخريج الأحاديث والآثار الواقعة في الشرح الكبير، عمر بن علي ابن الملقن، دار الهجرة، الطبعة الأولى ١٤٢٥هـ.
- ١١ . البناية شرح الهداية، محمود بن أحمد بن موسى العيني، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى ١٤٢٠هـ.

١٢. بيع الاسم التجاري، د. عجيل جاسم، بحث منشور في مجلة مجمع الفقه الإسلامي، العدد الخامس ١٤٠٩ هـ.
١٣. التحرير شرح التحرير، علي بن سليمان المرداوي، مكتبة الرشد، الطبعة الأولى ١٤٢١ هـ.
١٤. تحفة المحتاج في شرح المنهاج، أحمد بن محمد ابن حجر الهيتمي، المكتبة التجارية بمصر، بدون طبعة ١٣٥٧ هـ.
١٥. التحولات الاجتماعية وانعكاسها على دور الدولة في المجتمعات العربية، محمد مراد، بحث منشور في مجلة بحوث كلية الآداب العدد: ١٠٤ بتاريخ يناير ٢٠١٦ م.
١٦. التحولات الاجتماعية وعلاقتها بنمط الاستهلاك في الأسرة السعودية، هائل العنزي، بحث منشور في مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية بتاريخ أبريل ٢٠٢٤ م.
١٧. دقائق أولي النهى لشرح المنتهى، منصور بن يونس بن صلاح الدين البهوتي، دار عالم الكتب، الطبعة الأولى ١٤١٤ هـ.
١٨. رد المحتار على الدر المختار، محمد أمين بن عمر بن عبد العزيز ابن عابدين، دار الفكر، الطبعة الثانية ١٤١٢ هـ.
١٩. سنن ابن ماجه، محمد بن يزيد ابن ماجه القزويني، دار الجيل، الطبعة الأولى ١٤١٨ هـ.
٢٠. السنن الكبرى، أبو بكر أحمد بن الحسين البيهقي، مركز هجر للبحوث والدراسات، الطبعة الأولى، ١٤٣٢ هـ.
٢١. شرح مختصر خليل، محمد بن عبد الله الخرشني، دار الفكر، دون طبعة.
٢٢. صحيح الجامع الصغير وزياداته، محمد ناصر الدين بن الحاج نوح بن نجاتي الألباني، المكتب الإسلامي، دون طبعة.
٢٣. الضوابط الشرعية لوقف الوقت، د. طارق الشمري بن نايف، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، الطبعة الأولى ١٤٤١ هـ.

٢٤. الفتاوى الكبرى، أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام ابن تيمية الحراني، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى ١٤٠٨ هـ.
٢٥. فتح العزيز شرح الوجيز = الشرح الكبير، عبد الكريم بن محمد بن عبد الكريم القزويني الرافعي، دار الفكر، دون طبعة.
٢٦. فتح القدير، محمد بن عبد الواحد السيواسي ابن الهمام، دار الفكر، دون طبعة.
٢٧. فقه النوازل، د. بكر بن عبد الله أبو زيد، مؤسسة الرسالة، الطبعة الأولى ١٤٣٣ هـ.
٢٨. الفواكه الدواني على رسالة ابن أبي زيد القيرواني، أحمد بن غانم النفراوي، دار الفكر، دون طبعة ١٤١٥ هـ.
٢٩. كشف القناع عن متن الإقناع، منصور بن يونس بن صلاح الدين البهوتي، دار الكتب العلمية، دون طبعة.
٣٠. المبدع في شرح المقنع، إبراهيم بن محمد بن عبد الله ابن مفلح، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى ١٤١٨ هـ.
٣١. المجموع شرح المذهب، يحيى بن شرف النووي، دار الفكر، دون طبعة.
٣٢. مرقاة المفاتيح شرح مشكاة المصابيح، علي بن سلطان الملا الهروي القاري، دار الفكر، الطبعة الأولى ١٤٢٢ هـ.
٣٣. مسند الإمام أحمد بن حنبل، أحمد بن محمد بن حنبل، مؤسسة الرسالة، الطبعة الأولى ١٤٢١ هـ.
٣٤. المسند، محمد بن إدريس الشافعي، دار الكتب العلمية، دون طبعة ١٤٠٠ هـ.
٣٥. المعايير الشرعية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، دار الميمان، ١٤٣٧ هـ.
٣٦. مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، محمد بن أحمد الخطيب الشربيني، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى ١٤١٥ هـ.

٣٧. المغني شرح مختصر الخرقى، عبد الله بن أحمد بن محمد بن قدامة الجماعيلي المقدسي، دار عالم الكتب، الطبعة الثالثة ١٤١٧ هـ.
٣٨. المفاتيح في شرح المصابيح، الحسين بن محمود بن الحسن المظهري، دار النوادر، الطبعة الأولى ١٤٣٣ هـ.
٣٩. مواهب الجليل شرح مختصر خليل، أبو عبد الله محمد بن محمد الحطاب الرعيني، دار الفكر، الطبعة الثالثة ١٤١٢ هـ.
٤٠. نهاية المطلب في دراية المذهب، عبد الملك بن عبد الله الجويني، دار المنهاج، الطبعة الأولى ١٤٢٨ هـ.
٤١. وثيقة سياسات الملكية الفكرية الاسترشادية، من منشورات الهيئة السعودية للملكية الفكرية.
٤٢. الوقف التروحي، د. عبد الله السدحان، الطبعة الأولى، دون دار نشر.

عنوان الورقة:

دور المنح الاستباقي في تمكين المؤسسات
الخيرية (غير الربحية) من مواكبة التحولات
الاجتماعية: دراسة تحليلية لتجربة مؤسسة عبد
العزیز الجمیح الخيرية، ومؤسسة كليفلاند

مقدمها:

المهندس ياسر بن عبدالعزيز الحضيف

ملخص الورقة باللغة العربية

في ظل تسارع التغيير في المجتمعات فإنها بحاجة إلى أن تكون المبادرات المقدمة لها مبنية على نموذج المنح الاستباقي الذي يراعي مواكبة التحول الاجتماعي، وفي هذا الموضوع يقدم المتحدث هذه الدراسة لإثبات دور المنح الاستباقي في مواكبة التحول الاجتماعي، من خلال دراسة تحليلية لتجربة (مؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية) و (مؤسسة كليفلاند) في المنح، واستعراض نموذج من المبادرات المجتمعية الممولة لدى كل مؤسسة منهما، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ أهمها: (١) أن للمنح الاستباقي دور كبير في مواكبة التحديات الاجتماعية إذا طُبّق وفق المبادئ الصحيحة. (٢) يسهم المنح الاستباقي بشكل كبير في تلبية الاحتياجات المجتمعية ومواكبة التحول الاجتماعي ومواجهة التحديات والمخاطر. وتوصي الدراسة بالآتي: (١) نشر الوعي حول أسلوب المنح الاستباقي. (٢) تعزيز التعاون بين المؤسسة المانحة والقطاعات. (٣) أهمية إشراك المجتمع في بناء المبادرة أو في تحسينها وتطويرها.

تعيش المجتمعات البشرية في عصر سريع التغير؛ لذا تبرز التحديات الاجتماعية والاقتصادية بشكل متزايد، فوفقاً لـ (منظمة العمل الدولية، ٢٠٢٤، ص ١-٣) بلغت نسبة البطالة بين الشباب عالمياً نحو ١٣٪ في عام ٢٠٢٣، مع تسجيل بعض الدول نسباً أعلى تصل إلى ٢٥٪ أو أكثر، مما يتطلب حلولاً استباقية في مجالات التدريب والتعليم لدعم اندماجهم في سوق العمل ومنع تفاقم النسبة، بينما بلغت في المملكة العربية السعودية وفقاً لـ (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠٢٤) ما نسبته ٧,٦٪ وذلك نتيجة للجهود التي تبذلها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي عالجت هذا التحدي من خلال خلق فرص العمل عبر تكامل القطاعات الثلاثة، هذا بالإضافة إلى التحديات الاجتماعية على المستويات الأخرى التي تستدعي استجابة فعّالة وسريعة من قبل الجهات المعنية بالتنمية المجتمعية؛ ومن ذلك سبيل المثال: ما ورد في (تقرير الأمم المتحدة، ٢٠٢٢، ص ١٠) أن نسبة الشيخوخة تتزايد عالمياً؛ إذ تشير التوقعات إلى أن نسبة كبار السن (٦٠ عاماً فأكثر) ستصل إلى ٢٢٪ من سكان العالم بحلول عام ٢٠٥٠، ويشير تقرير (ماكينزي، ٢٠٢١) إلى أن ٣٠٪ من الوظائف الحالية قد تتغير أو تختفي بحلول عام ٢٠٣٠ بسبب الأتمتة والرقمنة، مما يتطلب معالجة استباقية للتحدي من خلال إعادة تدريب وتأهيل القوى العاملة لتلبية متطلبات الوظائف الجديدة، هذا بالإضافة إلى الإحصائيات الهائلة في مجالات الحياة المجتمعية، وما يمكن أن تؤول إليه المجتمعات.

ووفقاً لدراسات عدة وممارسات ناجحة اطلعت عليها مؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية، فقد ارتأت أن يكون إحدى مساراتها في المنح: المنح الاستباقي؛ الذي يمكن تعريفه بأنه: منح المشاريع التي تسعى إلى إيجاد حلول طويلة الأمد لمشكلات مجتمعية في عدة مجالات، وسيأتي الحديث عنه تفصيلاً في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

ويعد المنح الاستباقي أداة إستراتيجية مُبتكرة تسهم في تلبية الاحتياجات المجتمعية الوليدة، وتعزيز التحولات الاجتماعية المستدامة، ويتجاوز هذا النوع من المنح تقديم الدعم المالي المباشر (التقليدي) -أو ما يسمى عُرْفاً "المنح الرّعوي"-؛ حيث يتمحور حول فهم عميق للاحتياجات المستقبلية ورسم الخطط التي تسهم في حل المشكلات قبل تفاقمها، ويسعى إلى استدامة المبادرات، وقياس أثرها مجتمعياً لرصد التحول الاجتماعي.

وقد جاء الإعداد لهذه الورقة استجابة للقاء السنوي السادس عشر للجهات الأهلية (غير الربحية) المنعقد بالمنطقة الشرقية عام ١٤٤٦هـ، أملاً في أن تكون مادة معرفية تثري الساحة العلمية في القطاع غير الربحي وتثقل تجربة ناجحة من داخل المملكة وأخرى من خارجها في إطار مفهوم "المنح الاستباقي"؛ ونموذجاً واقعياً يمكن احتذاؤه في المنح، سائلاً الله تعالى أن يطرح البركة والقبول، وأن ينفع به.

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في ظل التغيرات الاجتماعية المتسارعة، حيث

تسهم في:

- فهم أعمق لأثر المنح الاستباقي في مواكبة هذه التغيرات.
- تطوير سياسات وبرامج أكثر فعالية للمنح الاستباقي.
- تعزيز دور القطاع غير الربحي في دعم التنمية المجتمعية.

مشكلة البحث

تسعى هذه الدراسة إلى إثبات جدوى المنح الاستباقي ودوره في مواكبة التحولات الاجتماعية المتسارعة في مجتمعات اليوم، وذلك من خلال التركيز على الأثر الفعلي الذي يمكن أن يحققه هذا الأسلوب من المنح لإحداث تغيير إيجابي ومستدام. ولتحقيق هذا الهدف، وتعتمد الدراسة على تحليل نماذج تطبيقية مختارة من سياق محلي من واقع تجربة مؤسسة عبدالعزيز الجريح الخيرية، وتجربة أخرى دولية، لتقديم رؤية مقارنة تمكن من استيعاب التأثيرات المحتملة للمنح الاستباقي في مواجهة التحديات الاجتماعية. وتناقش الدراسة هذه المشكلة من خلال أسئلة البحث.

أسئلة البحث

تتمحور أسئلة البحث الجوهرية في الأسئلة الآتية، ويجب عليها:

- ما دور المنح الاستباقي في تمكين الجهات الخيرية (غير الربحية) من مواكبة التحولات الاجتماعية؟

- ما المبادئ الأساسية اللازمة لتحقيق أقصى فائدة من تطبيق المنح

الاستباقي؟

- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق المنح الاستباقي؟

منهجية الدراسة

تستند منهجية البحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يتيح فهم ظاهرة المنح الاستباقي بشكل شامل من خلال وصف أبعاده وتحليل تطبيقاتها في النموذجين (مؤسسة عبدالعزيز الجميع الخيرية) و(مؤسسة كليفلاند)، وذلك بهدف توضيح قدرة هذا الأسلوب من المنح على مواكبة التحولات الاجتماعية. ويعزز هذا التحليل فهم العوامل التي تؤثر على فاعلية المنح الاستباقي ودوره في تحقيق تأثير مجتمعي مستدام.

أدوات جمع البيانات

عمد الباحث إلى تطبيق أداة تحليل المستندات المنشورة؛ التي تشمل الخطط الإستراتيجية (وتتضمن تحليل الاحتياج لأسلوب المنح)، والتقارير السنوية (وتتضمن النتائج)، والتقارير الدورية المنشورة (وتتضمن الإحصائيات والجهود المبذولة، والأثر المتحقق).

الفصل الأول: الإطار النظري

أولاً: أساليب المنح داخل المملكة وخارجها

يُعدّ "المنح" أداة مهمة في دعم المشاريع والمبادرات الاجتماعية والاقتصادية، وتتفاوت أساليب المنح بين الدول؛ إذ يعتمد كل نظام على سياق احتياجات المجتمع، والأهداف الإستراتيجية الخاصة به، ومتطلبات المنح. ومن أبرز أساليب المنح المستخدمة داخل المملكة العربية السعودية:

١. المنح الحكومية: إذ تُقدم الحكومة السعودية منحاً مشروطة أو غير مشروطة لدعم المشاريع التنموية، وتشمل هذه المنح مختلف المجالات؛ مثل: التعليم، والصحة، والتطوير المجتمعي، وتأتي عادةً من وزارات متخصصة في المجال؛ مثل: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

كما تنظّم بعض الجهات المبادرات التنافسية والخاصة على هيئة مسابقات؛ لتقديم منح لمشاريع مبتكرة تهدف إلى حل مشكلات مجتمعية. وتحفّز هذه المبادرات الابتكار، وتحصل الأفكار الجديدة على التمويل أو المنح لتطبيقها.

٢. المنح من المؤسسات الأهلية: تؤدي المؤسسات الأهلية دوراً كبيراً في تقديم الدعم المالي لمختلف المشاريع التنموية؛ وتعتمد المؤسسات الأهلية في منحها على أساليب متعددة؛ من أهمها:

أ. المنح الموجهة للمشاريع والبرامج والأنشطة، وهذا يكون ضمن مجالات المنح التي تُقدمها المؤسسة المانحة من جهة، ومن جهة أخرى تشكل هذه المجالات احتياجاً مجتمعياً.

ب. الدعم الجزئي للمشاريع؛ إذ تعتمد بعض المؤسسات المانحة على هذا الأسلوب من أجل مساعدة الجهات والجمعيات الأهلية في تنويع مصادر الدعم لديها بما يسهم في استقرارها مالياً.

ج. دعم تأسيس الجهات أو تشغيلها، وهذا ما يعرف بالدعم المؤسسي.

د. الدعم الإستراتيجي؛ وغالباً ما يكون هذا الدعم لمعالجة قضايا مجتمعية واسعة، ويكون مشروطاً بوجود إستراتيجية متكاملة لدى الجهة المدعومة في التعامل مع قضية مجتمعية أو فئة، كالشباب والطفل، أو قضية القراءة لدى الشباب، ونحو ذلك؛ وهو ما يسمى بـ "المنح الاستباقي".

ويشير تقرير (آفاق القطاع غير الربحي، ٢٠٢٣) إلى توجه القطاع -ممثلاً في المؤسسات الأهلية- إلى المنح في الأنشطة التنموية بدلاً من الرعوية استناداً إلى تراجع نسبة مؤسسات الخدمة الاجتماعية المباشرة مقارنة بالمؤسسات التنموية، كما تشير دراسة (اتجاهات المنح في المملكة العربية السعودية، ٢٠٢٣) التي أجريت على (٦٠) منظمة مانحة غير ربحية، إلى تبني أسلوب المنح الاستباقي لدى (٢٣٪) منها.

أما خارج المملكة فتتنوع أساليب المنح، وتتركز في طبيعتها مع الأساليب المتبعة داخل المملكة؛ نظراً لطبيعة عملية المنح بغض النظر عن الشكل القانوني لمؤسسات العمل المانح، ومن أبرز أساليب المنح خارج المملكة:

١. المنح الدولي: ينتشر مفهوم المنح الدولي في عدة منظمات دولية؛ مثل: الأمم المتحدة، والبنك الدولي، وغيرهما، وذلك عبر تقديم المنح للمشاريع التنموية في البلدان

النامية، في مجالات متنوعة؛ كالتعليم، والصحة، والبنية التحتية، والبيئة، وغيرها، ويساعد ذلك على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

٢. المنح عبر المنظمات غير الربحية: لمنح البرامج والمشاريع التي تستهدف القضايا الاجتماعية، وتعتمد هذه المنظمات على معايير صارمة لتقييم الفعالية وتأثير المشاريع مجتمعياً.

٣. المنح المؤسسية: تركز بعض الجامعات ومراكز البحث الدولية على تقديم منح لدعم الأبحاث والمشاريع المبتكرة، ويشمل ذلك تمويل المشاريع الأكاديمية التي تسهم في تطوير المعرفة وحل المشكلات المجتمعية.

٤. المنح عبر الشراكات بين القطاعين العام والخاص؛ ففي العديد من البلدان تُعقد شراكات بين الحكومات والشركات الخاصة لتوفير المنح للدعم الاجتماعي، وتعمل هذه الشراكات على توجيه الموارد المالية بشكل إستراتيجي لتحقيق أهداف تنمية متبادلة.

ثانياً: المنح الاستباقية

يُعدّ المنح الاستباقية نموذجاً مبتكراً في التمويل الاجتماعي، ويهدف إلى معالجة القضايا الاجتماعية والاقتصادية بطرق استباقية، بدلاً من الاستجابة للأزمات بعد حدوثها، ويعتمد هذه الأسلوب في المنح على تحليل البيانات والتوجهات المستقبلية لتحديد الاحتياجات المحتملة، ما يسهم في تقديم الحلول قبل تفاقم المشكلات، ويمكن تحديد أهميته للمجتمع في النقاط الآتية:

- الوقاية على المدى الطويل؛ حيث يعمل المنح الاستباقي على تقليل الحاجة إلى التدخلات الطارئة من خلال معالجة المشكلات مبكراً.
- تعزيز الاستدامة؛ إذ يركز المنح الاستباقي على دعم المشاريع التي تسهم في تعزيز التنمية واستدامتها عبر تحويل المجتمعات نحو مرونة أكثر لتقبل التغيير واحتوائه، وبالتالي استدامته تدريجياً.
- زيادة الموثوقية؛ حيث يعزز المنح الاستباقي من ثقة المجتمع في البرامج والمبادرات الخيرية من خلال إشراك المستهدفين وأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار. ويمثل المنح الاستباقي -عادةً- نموذجاً يتسم بالابتكار والمرونة؛ فيسعى إلى معالجة القضايا الاجتماعية بشكل استباقي بدلاً من ردود الفعل المتأخرة من خلال اتباع خطوات منهجية واضحة، تتمثل في الآتي:

١. تحليل البيانات والتوجهات والقضايا المجتمعية؛ ويشمل جمع البيانات حول القضايا الاجتماعية والاقتصادية، وتحليلها.
٢. تحديد الاحتياجات ذات الاحتياج الأعلى للتغيير (الأولويات)، وتحديد التحديات التي يمكن مواجهتها بأسلوب المنح الاستباقي، وإشراك المجتمع والمهتمين في تحديدها وصياغتها.
٣. موازنة الاحتياجات مع أهداف المؤسسة؛ حيث توضع نقاط التقاطع بين الاحتياج وهدف المؤسسة، وكيف ستعمل المؤسسة على توظيف أسلوب المنح الاستباقي في حل المشكلة ومواجهة التحديات المحددة بما يتوافق مع أهدافها.

٤. تقديم المنح وفق الاشتراطات والمعايير التي تضعها المؤسسة بما يتوافق مع سياساتها في استقبال طلبات تلقي المنح.

٥. تنفيذ المبادرات والمشاريع التي تسهم في حل المشكلة من خلال دعم الجهات التي اعتمدت للمشاركة في حل المشكلة أو التحدي، وغالباً ما تكون الجهات ذات طابع يغلب عليه التخصص في مجال التحدي.

٦. قياس الأثر؛ وفي هذه المرحلة تطور الجهة المانحة آليات لقياس أثر المبادرات والمشاريع الممولة، مع قياس النتائج المباشرة (قريبة المدى)، والنتائج متوسطة المدى، ثم الأثر البعيد، الذي يجب أن يحقق رؤية المؤسسة المانحة وأهدافها.

ونتيجة لقياس الأثر؛ تعتمد المؤسسة إلى تطوير إستراتيجيتها القادمة وتقديم التوصيات لتطوير السياسات القادمة والبرامج بناءً على الدروس المستفادة من عملية المنح "الاستباقي".

ثالثاً: التحول الاجتماعي

التحول الاجتماعي هو عملية تغيير ديناميكي في بنية المجتمع وأنماط العلاقات والقيم والعادات السائدة، ويحدث نتيجة لتفاعلات متعددة تشمل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية، ويُنظر إلى التحول الاجتماعي على أنه وسيلة تتغير بها المجتمعات لتلبية الاحتياجات المتطورة لأفرادها، مما يسهم في تحقيق التقدم والتكيف مع التحديات الجديدة.

ويعرّف (٢٠٠٥، جيليان) التحول الاجتماعي بأنه: "مجموعة من التغيرات البنوية التي تؤثر على مكونات المجتمع وتعيد تشكيل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد

والجماعات"، ويضيف أن التحولات الاجتماعية تشمل التغييرات في المؤسسات الاقتصادية والسياسية، وكذلك التغييرات الثقافية التي تنعكس على الهوية والقيم الجماعية.

كما يُعرف مؤلفو "تاريخ التطور الاجتماعي" (Nolan & Lenski, 2010)

التحول الاجتماعي بأنه: "عملية تغيير تدريجية أو جذرية في بنية المجتمع، تستند إلى تطور أساليب الإنتاج أو تغييرات في النظام السياسي أو حتى ثورات في الفكر والثقافة"، ويرى أصحاب هذا الرأي أن التحول الاجتماعي يرتبط عادةً بالتغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية التي تحدث تغييرات واسعة النطاق في المجتمع، وتنتقل عبر الأجيال إلى مدى بعيد.

أما منظمة اليونسكو (UNESCO) فتعرّف التحول الاجتماعي في تقاريرها بأنه "تغيير مستدام في هيكل المجتمع ينتج عن تبني أفكار وممارسات جديدة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى العيش وتحقيق العدالة الاجتماعية"، ويعني هذا أن التحولات الاجتماعية قد تكون نتيجة لبرامج تنموية أو مبادرات سياسية تسعى إلى تقليل الفقر وتحقيق الاستدامة.

وفي الجملة؛ فإن التعريفات السابقة تشير إلى أن التحول الاجتماعي ليس مجرد تغييرات سطحية أو مؤقتة، بل هو عملية عميقة تؤدي إلى إعادة تشكيل المجتمع، بحيث تتلاءم الهياكل الاجتماعية الجديدة مع الاحتياجات المتغيرة وتساهم في تحقيق الأهداف التنموية الشاملة.

رابعاً: المنح الاستباقية والتحويلات المجتمعية

يمثل المنح الاستباقية نهجاً إستراتيجياً في المنح، تتبّعه المؤسسات المانحة بهدف التصدي للتحديات أو القضايا المجتمعية قبل أن تتفاقم إلى أزمات، ويقوم هذا النوع من المنح على التنبؤ المستقبلي (استشراف المستقبل) للاحتياج، والتخطيط المسبق له، ما يعزز قدرة المبادرات على التكيف بشكل أسرع وأكثر فعالية مع التغيرات المتسارعة في المجتمع وفق تطوّر احتياجاته، ويهدف المنح الاستباقية -كما تقدم- إلى تحقيق تأثير إيجابي طويل الأمد على مختلف الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والصحية.

وفي هذا الصدد تشير الإحصاءات إلى الأثر الملموس للمنح الاستباقية في العديد من المجالات التنموية؛ ففي دراسة أجرتها جمعية المنح الخيرية العالمية (٢٠٢٢)، تبين أن ٦٥٪ من عمليات المنح المبادرات (الاستباقية) الموجّهة لدعم التعليم وتنمية المهارات المهنية قد أسهم في تحسين مهارات الشباب في المناطق المستهدفة بنسبة تصل إلى ٣٠٪ مقارنة بالمجتمعات التي لم تستفد من هذا النوع من التمويل. وفي قطاع الرعاية الصحية؛ أشارت نتائج دراسة نشرتها مؤسسة الصحة العامة الدولية (٢٠٢١) إلى أن البرامج الوقائية المدعومة بأسلوب المنح الاستباقية في المجتمعات المعرضة للمخاطر الصحية أسهمت في تقليص انتشار الأمراض المزمنة بنسبة بلغت ١٥٪ خلال ثلاث سنوات.

وفي تقرير للبنك الدولي (٢٠٢٠) أوضح أن حوالي ٤٠٪ من برامج الدعم الاستباقية التي استهدفت المجتمعات النامية أسهمت في تحسين مستويات الدخل وخلق فرص العمل بنسبة تجاوزت ٢٠٪ مقارنة بالمجتمعات التي لم تستفد من هذه البرامج؛ ما يدل على أثره الإيجابي في الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

ويبرز دور المنح الاستباقي في التصدي للتحويلات المناخية والتكيف معها أيضاً؛ فقد أظهرت بيانات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أن المنح الموجهة نحو التكيف مع تغير المناخ أدت إلى تقليل معدلات النزوح بنسبة ١٠٪ في المناطق المهددة بالفيضانات.

ومما سبق نستنتج أن أسلوب المنح الاستباقي لا يعد مجرد مصدر للتمويل، بل يمثل استثماراً إستراتيجياً يهدف إلى تعزيز استدامة المجتمعات وتطوير قدرتها على مواجهة التحديات، وتغيير هيكلها الاجتماعي منعاً لتكرار الأزمة المجتمعية، وعلاجها من جذورها، أو منع تفاقمها؛ كما سيتبين في تحليل الحالات -موضوع البحث- ودراساتها واستقصاء أثرها.

خامساً: مبادئ المنح الاستباقي التي تعزز جوانب مواكبة التحويلات المجتمعية

بعد استعراض المفاهيم والتعريفات والأساليب المتعلقة بالمنح الاستباقي والتحويلات المجتمعية؛ يمكن الإشارة -قبل الدخول إلى النماذج والحالات- إلى مبادئ المنح الاستباقي التي تعزز مواكبة التحويلات الاجتماعية، التي يجب توافرها أثناء التخطيط لاتخاذ "المنح الاستباقي" أسلوباً في عملية المنح تجاه قضية محددة. ويمكن تفقيط هذه المبادئ على النحو الآتي:

١. التخطيط الإستراتيجي؛ إذ يُعدّ من الأسس الحيوية في عملية المنح الاستباقي؛ فتأخذ الخطط بعيدة المدى في اعتبارها الأهداف والموارد المتاحة، ويتطلب ذلك تحليلاً دقيقاً للبيئة الاجتماعية والاقتصادية، وتحديد الإطار الذي سيعمل ضمنه المنح الاستباقي،

يساعد التخطيط الإستراتيجي في تحديد الأولويات وتوجيه الموارد بشكل فعال لضمان تحقيق الأثر المجتمعي ومواكبة التحول.

٢. الانطلاق من الاحتياجات المجتمعية؛ لأن نجاح المنح الاستباقي يتطلب فهماً عميقاً للاحتياجات الفعلية للمجتمع، وتدرك تلك الاحتياجات من خلال الاستشارات والمقابلات والملاحظة والمدخلات التحليلية الأخرى، كما يساعد هذا المبدأ في تعزيز مشاركة المجتمع ويجعل المبادرات تعكس طموحاتهم وتوجهاتهم، إضافة إلى إتاحة الفرصة أمام شركاء محتملين من القطاعين -الحكومي والخاص- للمشاركة في تحمل العبء فيما إذا كان الاحتياج المجتمعي هماً مشتركاً.

٣. تبني أسلوب الابتكار المفتوح في مواجهة الاحتياجات؛ لأن مواكبة التحول الاجتماعي يتطلب مهارات التفكير الإبداعي والابتكار في تصميم الحلول، ومن خلال ذلك يُفتح المجال للمشاركة من جميع الجهات الفاعلة ذات الاهتمام المشترك، بما في ذلك المجتمع والقطاع الخاص، ما يساهم في تكوين أفكار جديدة لحل المشاكل وتلبية الاحتياج المجتمعي بطريقة مبتكرة، هذا بالإضافة إلى أهمية تبني هذا الأسلوب لما له من أثر على تبادل المعرفة ونقلها بين الشركاء.

٤. التدرج في تطبيق الممارسات؛ وذلك لتجنب الفشل أو الازدحام في تنفيذ المبادرات، والمساعدة على اختبار البيئة الواقعية للمبادرة، وإدراك الدروس المستفادة بدقة لتحسين الإستراتيجيات قبل توسيع نطاقها، ولمؤسسة عبدالعزيز الجيمح الخيرية تجربة ثرية في هذا الجانب توضح تطور المبادرات النُسخ اللاحقة لمبادرات المنح الاستباقي بناءً على النُسخ السابقة.

٥. التكامل بين الجهات العاملة في القطاع غير الربحي؛ حيث يمكن من خلال التعاون بين أصحاب الهمّ المشترك العمل بصورة متكاملة، لتحقيق أثر أكبر، وتسريع ظهور النتائج، فضلاً عن التبني العالي للمبادرة.
٦. بناء المبادرات مع الجهات المهنية في مجالات الاحتياج؛ وذلك انطلاقاً من التخصص؛ حيث تحترف الجهات المتخصصة في مجالات الاحتياج ممارسة أعمالها التنفيذية في الميدان بخلاف المؤسسة المانحة، ويسهم هذا المبدأ في اعتماد أساليب متطورة قائمة على معرفة عميقة بالموضوع والتحديات الموجودة والممارسات الناجعة التي تؤكدتها الجهات المهنية أو تمارسها ولديها الموارد البشرية الكافية لتنفيذها.
٧. تأهيل الجهات المنفذة في مناطق الاحتياج؛ فقد تحتاج الجهات المهنية المنفذة إلى توفير معرفة لازمة، أو تدريب على مهارات معينة، أو بناء قدرات تنظيمية خاصة للتصدي للتحديات وتنفيذ المبادرة.
٨. تطبيق منهجيات قياس الأثر؛ لأن المنح الاستباقي يتطلب قياس الأثر بشكل منهجي لتحديد النتائج والأثر، ومدى مواكبة التحول الاجتماعي والتغيرات الحاصلة، واستخلاص الدروس المستفادة من التجربة.
٩. تطوير المبادرات حسب المتغيرات الدورية والمناطقية؛ انطلاقاً من طبيعة المجتمعات المتغيرة، والاحتياجات الخاصة بكل مجتمع حسب منطقته وعاداته وثقافته وتكوينه الاجتماعي، لذا فإن التصميم الواحد للمبادرة قد لا يكون ناجحاً في مجتمعات شتى؛ بل من الواجب تعديل بُنية المبادرات استناداً إلى المتغيرات الاقتصادية

أو الاجتماعية، والاحتياجات المحلية لكل منطقة، وهذا بلا شك يزيد من ملائمة المبادرات ويعزز تأثيرها.

نخلص مما سبق إلى أن المبادئ الخاصة بتصميم أسلوب المنح الاستباقي تدور حول المؤسسة الأهلية، والمنفذ، والشركاء، والمستفيد النهائي، وتشكّل هذه المبادئ محددات لإطار العمل بنموذج المنح الاستباقي، يسهم في ضمان الاستجابة الفعالة والمرنة للتحديات الاجتماعية ومواكبة التحول.

الفصل الثاني: التحليل والدراسة

أولاً: مؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الجميع الخيرية:

تعرف المؤسسة نفسها بأنها: "مؤسسة أهلية (مانحة) مسجلة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم ١٣٣، تسعى إلى تحقيق المنفعة العظمى بتلبية الاحتياجات التنموية للمجتمع من خلال التخصص في منح مبادرات البناء العقلي وتعزيز القيم للأطفال، ومبادرات تعزيز الشخصية السعودية والفاعلية المجتمعية للشباب، بالتكامل والشراكة مع القطاعات الثلاثة..."، وتعمل المؤسسة وفق خطط إستراتيجية؛ حيث نشأت عام ٢٠١٩م، وأعدت خطتها الإستراتيجية الأولى التي امتدت إلى عام ٢٠٢٢م، ثم أعدت إستراتيجيتها الثانية وتمتد إلى عام ٢٠٢٥م، ويتضمن أسلوب عملها مسارات ثلاثة؛ هي:

- مسار وصية الواقف؛ الشيخ عبدالعزيز بن عبدالله الجميع رحمه الله (ت ١٣٧٦هـ).
- مسار تمكين الكيانات؛ ويختص بمعالجة حاجة المجتمع -وخصوصاً الجهات المانحة- إلى كيانات احترافية وفاعلة وبيوت خبرة متخصصة تخدم الطفولة والشباب؛ فيعمل على تطوير الكيانات في مجالات محددة؛ هي: (القيمة، والقدرات والموارد الرئيسية، والعمل المؤسسي، والحوكمة، والاستدامة المالية).
- مسار المنح الاستباقي؛ وهو موضوع موضع الشاهد من هذه الدراسة، وحيث تركّز المؤسسة في اتجاهها المانح على قضايا الطفل والشباب، فإن مسار المنح الاستباقي لديها يُعنى ببناء مبادرات نوعية مبتكرة للطفل والشباب، معتمدة في ذلك على إشراك الجهات الاستشارية المتخصصة والشريك المنفذ القادر في بناء المبادرة وتحديد

مخرجاتها التي تحقق استدامة الأثر وتضمن تغطية احتياجات الشباب والطفل التي جرى تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتوضح سلسلة القيمة الخاصة بمسار المنح الاستباقي (الشكل ١) خطوات تنفيذ المبادرة، والأدوار المنوطة بالشركاء في مبادرات هذا المسار:

سلسلة قيمة المنح الاستباقي	الأنشطة المساندة	إدارة الموارد المالية والبشرية					
		إدارة الشراكات والاتصال المؤسسي					
		التطوير والتميز المؤسسي					
الجهات وأدوارها	الأنشطة الرئيسية	تقييم وتحسين المشروع	تنفيذ المشروع	التعهد والمنح	اختيار وتأهيل المنفذين	بناء/اعتماد المبادرات النوعية	ابتكار الأفكار أو استقبالها
	الجهات	تقرير التقييم و آثار المشروع	مشروع منفذ وفق المواصفات	عقد موقع	قائمة بالجهات المعتمدة في التنفيذ والمؤهلة	مبادرة معتمدة	فكرة معتمدة
	المؤسسة	مراجعة التقييم، رصد الدروس المستفادة	المنابعة، دراسة تقارير الإنجاز، الرقابة في معالم المشروع	التعاقد مع المنفذ وتقديم المنح	اختيار المنفذين	اختيار الجبة المتخصصة، اعتماد المبادرة، استقطاب الشركاء، تحكم المبادرات المستلمة	إعداد (RFP) لابتكار الأفكار أو استقبالها، اختيار الأفكار استقطاب الشركاء
	الاستشاري	التقييم حسب مراحل التنفيذ، تقديم تقارير التقييم، وفرص التحسين	الإشراف على التنفيذ، الرقابة بتقارير الإنجاز	إعداد وثيقة التعاقد والخطة التنفيذية للمشروع	إعداد RFP تأهيل المنفذ	بناء المبادرات	تقديم فكرة تقديم العروض، و ابتكار الأفكار وتقديمها
	المنفذ	تقديم تقرير بالتحديات والفرص والإنجاز	التنفيذ وفق الخطة	مراجعة الوثائق التعاقد	التأهل	تقديم المبادرات	تقديم فكرة
الشركاء	المعلنون	الاطلاع على التقرير الختامي والدروس المستفادة	الاطلاع على التقارير الدورية، الرقابة على المشروع	المنح	-	تقديم المبادرات أو المشاركة في تهي مبادرات المؤسسة	-

(الشكل: ١) سلسلة القيمة للمنح الاستباقي في مؤسسة عبدالعزيز الجميع الخيرية

- مسار منح الاستجابة؛ ويُعنى هذا المسار بالمساهمة في سد احتياج الجمعيات الأهلية في ستّ فئات هي: (المؤسسات الخيرية، والفقراء، والأسرة، وطلاب العلم الشرعي، والطلاب، والجاليات) عبر معايير محددة؛ للوصول إلى أفضل المشاريع التي تحقق الأثر المنشود، وتتابع المؤسسة مشاريعها المدعومة للتحقق من تنفيذ الجهات المدعومة للمخرجات والنتائج المستهدفة.

وقد حققت المؤسسة منذ تأسيسها إنجازات نوعية شملت جميع المسارات، وبالأخص في مسار المنح الاستباقي؛ حيث بلغ عدد المبادرات في هذا المسار نحو (٤٠) مبادرة نوعية، منها (٢٤) مبادرة مغلقة، و (٢١) مبادرة قائمة، و (٥) مبادرات تحت إجراءات البناء، وتقيس المؤسسة باستمرار مدى تقدمها في تنفيذ المبادرات من خلال المتابعة مع الشركاء الاستشاريين للمبادرات والشركاء المنفذين لها، وتعكس ذلك على تقرير دوري يصدر عنها تسميه بـ "تقرير أداء المشاريع التنموية"، ووفقاً لتقريرها السنوي (٢٠٢٣) فقد اتسعت رقعة تنفيذ مبادراتها المنح الاستباقي إلى مناطق المملكة الثلاث عشرة. وابتكرت المؤسسة مؤخراً نموذجاً لقياس أثر المشاريع يدمج بين "نظرية التأثير" و "الإطار المنطقي" وتعمل المؤسسة الآن على تطبيقه على مشاريعها المغلقة، كما ابتكرت "مقياس الاستدامة" لمشاريعها في المنح الاستباقي لقياس استدامة المبادرات، هذا بالإضافة إلى الإنجازات الأخرى التي يمكن الرجوع إليها في التقارير المنشورة على موقع المؤسسة.

مبادرة رواد القراءة أنموذجاً

تشير وثيقة المبادرة إلى أنها "مبادرة رائدة في صناعة رواد القراءة الشباب، وتمليكهم ما يحتاجونه من مهارات وأدوات وقيم وأفكار، وإيجاد القنوات المناسبة

لإيصال رسالتهم إلى المجتمع بأفضل الطرق الملائمة، مما يعزز من فرص التأثير لديهم ويفتح لهم آفاقاً واسعة لتحقيق أهدافهم النبيلة عبر عدة مسارات متنوعة ومتكاملة".

كما تشير وثائق المبادرة إلى أهدافها، ويمكن تلخيصها في الآتي:

١. تأهيل قادة المشاريع القرائية وتفعيل دورهم.
٢. بناء برنامج تدريبي لتفعيل القراء لتمكينهم من نشر ثقافة القراءة.
٣. المساهمة في زيادة الساعات التطوعية في مجال المعرفة والقراءة.
٤. إعداد أدلة محكمة لتكون مرجعاً لرواد القراءة.
٥. إثراء المحتوى العربي بالممارسات العالمية الناجحة ونقلها داخل مشاريع القراءة في المملكة.
٦. إشراك عدة جهات محلية في تنفيذ المشاريع لتوسيع أثر المشاريع القرائية. وتضمنت وثيقة المبادرة المخرجات المتوقعة، وأهمها:
 ١. إخراج قاعدة لبيانات المشاريع القرائية.
 ٢. إعداد دراسة عن واقع أندية القراءة الجامعية.
 ٣. إعداد دليل لتأسيس أندية القراءة.
 ٤. تأهيل ٦٠ شاب وفتاة على إدارة المبادرات القرائية.
 ٥. إنتاج ٢٠ فكرة لمبادرة قرائية موثقة.
 ٦. تأهيل ٢٠ مدرب للقراءة.
٧. تطوير نماذج قياس التغير الإيجابي على المستفيدين، وتطبيقها قبل وبعد

التدريب.

بعد تحليل المبادرة من حيث أهدافها ومخرجاتها وتقاريرها المنشورة؛ نجد أنها تركز على تحقيق أثر مباشر وبعيد المدى على مستوى المجتمع، من خلال تعزيز ثقافة القراءة والمعرفة؛ حيث يؤدي هدف (تأهيل قادة المشاريع القرائية وتنفيذ دورهم)، إلى خلق بيئة مجتمعية تعزز القراءة كعادة يومية وثقافة راسخة، كما يؤدي هدف (إعداد أدلة محكمة) إلى تعزيز ثقافة القراءة في المجتمع؛ من حيث كونها مرجعاً لبناء ثقافة القراءة عبر الأجيال.

وفي إطار مبادئ المنح الاستباقي التي تعزز جوانب مواكبة التحولات المجتمعية؛ فإن مبادرة رواد القراءة مرتبطة استراتيجياً بهدف (بناء وتبني مبادرات نوعية في مجال الطفل والشباب والفئات العاملة معها)، كما أنها تنطلق من الاحتياجات المجتمعية التي تنص عليها الاحتياجات، فقد جاء في وثيقة (العرض الفني والمالي للمبادرة - مبررات المشروع) أن هناك ضعفاً في جانب التمكين والتأهيل للشباب العاملين في المشاريع القرائية، وندرة في الدراسات والأبحاث المتخصصة في الأندية القرائية، وضعفاً في الممارسات المعتمدة على التدريب والتأهيل في جانب المشاريع القرائية، ويتضح من خلال دراسة (نديم، ٢٠٢٤، ص٤) أن من أبرز مبررات تبني المبادرة هو "تراجع معدلات القراءة رغم الأهمية الكبيرة لها"، ومما يؤكد أن المبادرة تنطلق من الاحتياجات المجتمعية ما تحتوي عليه الدراسة السابقة من تحديات مجتمعية في جانب القراءة تحاول المبادرة معالجتها.

أما عن مبدأ (تبني أسلوب الابتكار المفتوح) الذي هو أحد مبادئ المنح الاستباقي التي تعزز جوانب مواكبة التحولات المجتمعية، فإن المبادرة تسعى إلى الخروج بـ (٢٠) فكرة ابتكارية موثقة للمبادرات القرائية في المملكة تنتج عن المبادرة نفسها من خلال المشاركين.

تدرج المبادرة في تطبيق أنشطتها لتجنب الفشل والازدحام، فقد نفذت المؤسسة عبر شريكها النسخة الأولى من المبادرة خلال عام ٢٠٢٢م، وطُورت المبادرة بناءً على الدروس المستفادة من النسخة الأولى، ثم نُفذت النسخة الثانية عام ٢٠٢٤، وهي في طور الإغلاق الآن.

وفي مبدأ (التكامل مع الجهات الأخرى) فإن الجهة المنفذة مقرها الأساس في مدينة جدة، إلا أن المبادرة تنفذ في عدد من مدن المملكة (المدينة المنورة، الرياض، جازان، القصيم) عبر الشركاء المحليين الذين يشاركون الجهة بهم؛ لتحقيق أثر أكبر، وتسريع ظهور النتائج. كما أن المؤسسة عملت على بناء المبادرة بالشراكة مع الجهة الاستشارية ذات التخصص في موضوع المبادرة؛ حيث جاء في محضر اجتماع اللجنة التنفيذية للمؤسسة في هذا الشأن -بعد عرض المبادرة ومداولات البناء المشترك-: "اعتماد مبادرة رواد القراءة بالتعاقد مع شركة نديم، على أن تتعاقد المؤسسة مع مستشار فني للمبادرة".

ومن جهة التأهيل الكامل على تنفيذ المبادرة فإن مبادرة رواد القراءة تتطوي على تأهيل الجهات المنفذة في مناطق الاحتياج، من حيث توفير المعرفة اللازمة، والتدريب على مهارات تنفيذ المبادرة، والتأسيس النظامي القويم لتطوير القدرات النظامية للمبادرة من أنظمة ولوائح وسياسات ونحوها، حيث عمل الشريك الاستشاري على تطوير قدرات اللقاء السنوي السادس عشر للجهات الأهلية بالمنطقة الشرقية

المنفذين في مناطق تنفيذ المبادرة (المدينة المنورة، جازان، القصيم)، من خلال بناء حقائب تدريبية للمشروع، وجرى في ذلك اختبار قياس مدى المعرفة المسندة إلى الفهم والتركيز، وقد كانت نسبة التعلم (الفارق بين المقياس القبلي والبعدي): ١٨٪ في إحدى الجهات، وتنتظر المؤسسة اكتمال التأهيل لدى الجهات الأخرى.

وفي قياس أثر المشروع وفق منهجيات قياس الأثر فإن المؤسسة عمدت إلى تطبيق نموذجها الخاص المبتكر في قياس أثر المشاريع في المنح الاستباقي، وهو مقياس يجمع بين (نظرية التغيير) و (الإطار المنطقي) حيث ينطلق من المبادرات ويوضح نتائجها، ثم يصعد إلى الأثر على مستوى ارتباط المبادرة برؤية المؤسسة وأولوياتها في المنح، ويمكن توضيح ذلك عبر (الشكل ٢).

العنصر	العبارات	المؤشرات
الأثر	• بناء الفاعلية لدى الشباب	• تحقيق ٩٠% من مؤشرات (الغايات) الخاصة بالهدف الاستراتيجية (بناء الفاعلية لدى الشباب)
الغايات	• رفع فاعلية الشباب في المجتمع من خلال التطوع والمبادرة	• المبادرات القرائية الناتجة عن مبادرة (رواد القراءة). • (٢٠) متخصص في التدريب على القراءة. • (٥٠) مؤهل لإدارة المشاريع القرائية.
المخرجات	• قاعدة بيانات المشاريع القرائية في المملكة • دليل تأسيس نادي قراءة • شباب وفقيات مؤهلون على إدارة المبادرات القرائية • مدربون متخصصون في التدريب على القراءة • تقرير عن المبادرة	• إنجاز ١٠٠% من قاعدة بيانات المشاريع القرائية في المملكة • إنجاز ١٠٠% من دليل تأسيس نادي قراءة • (٥٠) مؤهلاً على إدارة المبادرات القرائية • (٢٠) مدرباً متخصصاً في التدريب على القراءة • اعتماد التقرير
الأنشطة	• استكمال قاعدة بيانات المشاريع القرائية في المملكة • إعداد دليل تأسيس نادي قراءة • إقامة برنامج تأهيل رؤساء المشاريع القرائية • إقامة برنامج مدرب القراءة • إعداد تقرير بكافة الأعمال المنجزة في المشروع	• عدد الأندية والمشاريع القرائية المضافة • نسبة تقدم إعداد الدليل • إقامة البرنامج • إقامة البرنامج • نسبة تقدم إعداد التقرير

(الشكل: ٢) النموذج المنطقي ونظرية التغيير لمبادرة رواد القراءة

يلاحظ من خلال (الشكل: ٢) أن أنشطة المبادرة تؤدي إلى المخرجات وهي النتائج قصيرة المدى، وتؤدي مؤشرات تحقيق المخرجات إلى الغاية التي هي من أولويات المنح، وتضم (٣) مبادرات؛ منها: مبادرة رواد القراءة، وفي المقابل فإن تحقق مؤشرات الغاية من خلال المبادرات الثلاث مع الغايات الأخرى التي تندرج تحت الأثر المنشود، تؤدي إلى تحقيقه، وتقاس مؤشرات تنفيذ المبادرات، ولم يذكر الباحث في هذا النموذج الفرضيات ووسائل التحقق التي يتضمنها نموذج الإطار المنطقي؛ طلباً للاختصار على المعلومات اللازمة.

في هذه المبادرة يلاحظ الاعتماد على تأهيل القدرات الشبابية (الشباب والفتيات)؛ فجيل الشباب قادرٌ على تحمل المسؤولية، وبالتالي نقل هذه الثقافة إلى الأجيال القادمة باعتبارهم محركات أساسية في بناء مجتمع قارئ ومتقّف. أما في مجال التطوع فيتضح تسخير قيمة التطوع لخدمة القراءة ونشر ثقافتها، واستثمار فرصة توجه المملكة في رؤية (٢٠٣٠) إلى "زيادة الفرص التطوعية" في تعزيز روح المبادرة والمسؤولية الاجتماعية عبر احتساب الساعات التطوعية للمشاركين، وتوثيقها في المنصات الوطنية؛ ما يرفع من مؤهلات الفرد ويتيح المزيد من الفرص التنافسية، وهذا من المواءمة بين الاحتياج المحلي وأهداف المبادرة.

مبادرة رواد القراءة وأثرها في مواكبة التحول الاجتماعي

تنص أهداف المبادرة على (إثراء المحتوى العربي بالممارسات العالمية الناجحة ونقلها داخل مشاريع القراءة في المملكة)، وعلى (إشراك عدة جهات محلية في تنفيذ المشاريع لتوسيع أثر المشاريع القرائية)، وهذا يحقق نقل المعرفة العالمية وتكليفها محلياً لتواكب التحول الاجتماعي الداخلي إلى ثقافة القراءة، ويؤكد ذلك ما حققته المبادرة من أثر في هذا الجانب؛ حيث عملت على رفع جودة المشاريع القرائية في المملكة لتواكب أفضل المعايير والممارسات العالمية، ويلاحظ ذلك في أندية القراءة التي أنشأتها المبادرة في الجامعات السعودية، أو طورتها، أو أنشأها المؤهلون عبر المبادرة، وتشير دراسة (نديم، ٢٠٢٤، ص ١٥) التي أجرتها المبادرة إلى أن عدد الأندية القرائية وصل إلى (٢٢١) نادٍ للقراءة في عام ٢٠٢٢م. وتعمل المبادرة على تطويرها وتأهيل قادتها لتواكب هذه الأندية أفضل الممارسات العالمية، ويؤدي قادتها رسالتهم في نشر الثقافة في المجتمع المحلي.

ويلاحظ في إطار مواكبة التحول الاجتماعي إشراك الأطراف المعنية في دعم عجلة التغيير الثقافي المنشود من المبادرة؛ من خلال إشراك جهات محلية في تنفيذ المشاريع بعد تأهيلها، وتوسيع دائرة التأثير من خلال التعاون مع المدارس، الجامعات، المكتبات العامة، وتعزيز دور المؤسسات المحلية في تحقيق التنمية الثقافية.

وبناءً على ما سبق؛ نستنتج أن مبادرة رواد القراءة تواكب التحول الاجتماعي من عدة أوجه:

١. إسهامها في تحقيق التحول الوطني عبر تفعيل قيمة التطوع -الذي يُعد هدفاً إستراتيجياً للبُعد المخصص للقطاع غير الربحي في وثيقة برنامج التحول الوطني في مرحلته الثانية (الحالية)-، كما نصّت عليه أهداف المبادرة، وكما أثبتت مخرجاتها؛ حيث تشير تقارير متابعة المبادرة إلى أن المبادرة عقدت في السنة الأخيرة (١٢) فعالية في التطوع القرائي للتطوع عبر الجهات المنفذة للمبادرة، وهو ما نسبته (٩٤٪) من إجمالي المستهدف لتفعيل التطوع حسب مستهدفات المبادرة.

٢. تأسيسها لمنصة مخصصة تحتوي على (١٠٠) مبادرة قرائية قابلة للتنفيذ عبر الشركاء المحتملين، وتقدم النقاشات الهادفة حول القراءة، وتعدّ مجتمعاً لرابطة أندية القراءة في المملكة، ومن خلالها تسهم في تطوير الفكر النقدي والإبداعي للأجيال، وربط الممارسات العربية بالتجارب العالمية المميزة في مجال القراءة وأنديتها.

٣. تأهيلها الشباب من الذكور والإناث، واستثمار قوتهم ومهاراتهم القيادية ليكونوا قادة مبادرات للقراءة، وهذا يضمن جيلاً مسؤولاً ومؤهلاً للنهوض بالمعرفة والثقافة، كما يسهم هذا الأثر في مواكبة التحول الذي تشهده المملكة في تمكين القيادات الشابة.

٤. تقليص الفجوة المعرفية من خلال إثراء المحتوى العربي بممارسات عالمية وتطبيقها محلياً لِيُسهم في سد الفجوة بين العالم العربي والعالمي في مجال المعرفة.

٥. إشراك المجتمع في التحول نحو المعرفة؛ وذلك بالسعي نحو إنشاء مجتمع متماسك ومتعاون، يضمّ الجهات المحلية، والمتطوعين؛ لا سيما أن المبادرة قدّمت في أكثر من ٣ مناطق داخل المملكة، وهذا يعزز من التلاحم الاجتماعي ويخلق مجتمعات قارئة قادرة على التطور معاً.

يتبين مما سبق أثر المبادرات المبنية على نموذج المنح الاستباقي على مواكبة التحول الاجتماعي؛ وكيف أن المبادرة تراعي في بنائها وفق الأسلوب المتقدم شرحة (في الفصل الأول) تسهم في مواكبة التحول الاجتماعي بأخذ عدة اعتبارات في البناء؛ منها: التوجه الوطني، والتأهيل، ونشر الثقافة، وتفعيل التطوع، وإشراك المجتمع في البناء والممارسة، وهذا بدوره يعمل على تحقيق الأثر المنشود، والتدرج نحو بناء ثقافة متحوّلة عن ثقافة سابقة سائدة.

ثانياً: مؤسسة كليفلاند (Cleveland Foundation):

تعد مؤسسة كليفلاند مؤسسة كليفلاند هي إحدى الرائدات في مجال العمل الخيري في الولايات المتحدة؛ حيث تأسست في عام ١٩١٤م، وتُعد من أقدم المؤسسات الخيرية العامة وأكبرها، وتهدف إلى تحسين جودة الحياة في منطقة كليفلاند، بولاية أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية.

تنص رؤية المؤسسة على أنها "تسعى إلى تعزيز الشمولية والعدالة الاجتماعية من خلال دعم المبادرات التي تعزز التعليم، والصحة، والتنمية الاقتصادية، والفنون، والبيئة"، وتركز على تقديم الحلول المستدامة لمواجهة تحديات المجتمعات المحلية، وتُعد مثالاً رائداً على كيفية استثمار الموارد المالية في تحسين الحياة المجتمعية، وتهيئة بيئة تعزز من فرص النمو والتنمية، وذلك من خلال تركيزها على التعاون والشمولية، وهي نموذجٌ يحتذى به في إطار العمل غير الربحي.

تعمل المؤسسة بأسلوب المنح الاستباقي في تقديم المنح والدعم المالي للجمعيات المحلية وغير الربحية، بالإضافة إلى تمويل المشاريع المبتكرة ذات التأثير الإيجابي على المجتمع، وتعتمد قراراتها في المنح على تحليل دقيق للاحتياجات المجتمعية والأثر المحتمل للمشاريع، عبر مفهوم "مشاركة المجتمع في اتخاذ القرار"؛ حيث تتخذ قرارات التمويل والتنمية من خلال تنظيم فعاليات، وجلسات استشارية، وورش عمل تهدف إلى جمع الآراء والتصورات من مختلف الفئات الاجتماعية.

تقدم المؤسسة المنح للبرامج المستدامة في المجالات الآتية:

- التعليم؛ ويضم المبادرات التعليمية التي تهدف إلى تعزيز الوصول للتعليم الجيد وتحسين الأداء الأكاديمي للطلاب.

- الصحة والرعاية الاجتماعية؛ ويضم المبادرات التي تعمل على تحسين الرعاية الصحية وتعزيز الوعي الصحي في المجتمع.

- التنمية الاقتصادية؛ وتندرج تحته المبادرات التي تعزز الفرص الاقتصادية، وتحفز ريادة الأعمال في المنطقة.

- الفنون والثقافة؛ ويضم مبادرات الفنون الثقافية، والمبادرات التي تسهم في تنمية الهوية الثقافية في كليفلاند.

وتسعى المؤسسة إلى تحقيق الأثر والتأثير من خلال العمل على تحسين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية؛ حيث تمكنت مؤسسة كليفلاند من تحقيق تأثير كبير في المنطقة، عبر تعزيز الحلول المستدامة وتحسين جودة الحياة لمئات الآلاف من السكان في كليفلاند.

مبادرة حماية المياه العذبة في كليفلاند أنموذجاً

تمتلك مؤسسة كليفلاند تاريخاً غنياً في الدفاع عن البيئة، يحتوي على إنشاء مساحات خضراء ثمينة مثل حدائق كليفلاند متروباركس ومنطقة كويهاوجا فالي الوطنية للترفيه التي تعزز خلق مجتمع صحي غني بالطاقة الخضراء، وباعتبارها ثاني أكبر جهة مانحة للبيئة، فإنها تلتزم بتمويل المنظمات والمشاريع البيئية بجميع الأحجام، مع التركيز على تحسين جودة المياه ومعالجة "الظلم البيئي" وتعزيز الطاقة النظيفة؛ حيث

تؤمن المؤسسة أن الأماكن الصحية تعني أشخاصاً أصحاء، وهو ما يواكب التحول المجتمعي نحو البيئة والطاقة النظيفة، وفقاً لأهداف التنمية المستدامة العالمية.

وفي هذا البرنامج قدمت المؤسسة جزءاً من المبادرات على نموذج المنح الاستباقي؛ من أهمها مبادرة "حماية المياه العذبة في كليفلاند"؛ حيث تقع مدينة كليفلاند على ضفاف بحيرة إيري، وهي مصدر مياه الشرب لأكثر من (١١ مليون) شخص، وتعد البحيرة بوابة إلى بحيرات عظمى، ترى المؤسسة أن حماية هذه البحيرة واستعادتها أمر بالغ الأهمية مستقبلاً؛ لضمان حصول الجيل الحالي والأجيال القادمة على مياه نظيفة وآمنة وبأسعار معقولة. وتتضمن الأهداف المتعلقة بالمياه العذبة ما يلي:

١. إعادة ربط مجتمع كليفلاند وسكانه، بما في ذلك أولئك الذين يعيشون في مجتمعات ضعيفة أو محرومة، ببحيرات المنطقة وأنهارها وجداولها.
٢. تسريع تحويل كليفلاند والمنطقة إلى مركز للابتكار والبحث في مجال المياه العذبة.
٣. تعزيز السياسات المحلية والإقليمية وعلى مستوى الولاية التي تعمل على تحسين جودة المياه.
٤. توسيع نطاق ممارسات إدارة مياه الأمطار لإبعاد مياه الصرف الصحي عن بحيرة إيري.

وفي سبيل ذلك عملت المؤسسة على إشراك المجتمع في عملية التوعية ابتداءً ثم اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف المرجوة، فعقدت في سبيل ذلك خمس فعاليات على مستوى الولاية؛ كان من أهمها: مؤتمر مناقشة حالة البحيرة، الذي انعقد في مارس عام

٢٠٢٢م بحضور الجمعية الدولية لأبحاث البحيرات العظمى، ونتج عن المؤتمر عدد من القرارات المهمة لتحقيق الأهداف المرسومة تجاه المجتمع والبحيرة، ومن أهم القرارات المحورية: (بناء مجموعات لعلماء ولاية أوهايو لتحسين جودة المياه)؛ حيث يعمل الآن -في العام الثاني على التوالي- مجموعة من العلماء المتحالفين في تخصصات العلوم الذكية -تطوعاً- على تحسين جودة المياه في جميع أنحاء بحيرة إيري وأحواضها المائية، كما تطور مجموعة أخرى طرقاً مختلفة لجمع وتوزيع النتائج الخاصة بصحة البحيرات، واختبارها ومراقبتها، بهدف إنشاء شبكة لتوحيد أساليب المراقبة، ما يفسح المجال أمام تحالف العلماء إلى إيجاد الوسائل المتطورة والإبداعية لاستدامة الحلول المائية.

تحليل وثائق المبادرة

من خلال الاطلاع على وثائق المبادرة فإن من الظاهر بشكل ملحوظ أنها تسهم في مواكبة التحول الاجتماعي من خلال تركيزها على القضايا البيئية والاجتماعية التي ترتبط مباشرة بجودة الحياة والتنمية المستدامة، وتُبرز المبادرة التزام المؤسسة بحماية الموارد الطبيعية، مع التركيز على المياه العذبة، من خلال حماية بحيرة إيري التي تمثل مصدراً حيوياً لمياه الشرب لأكثر من ١١ مليون شخص، وتُعدّ المبادرة إطاراً شاملاً لتعزيز الوعي المجتمعي، والابتكار، والعدالة البيئية.

ومن أبرز الجوانب المهمة التي تعكس تأثير المبادرة في مواكبة التحول الاجتماعي هو سعيها إلى إعادة ربط سكان كليفلاند -بما في ذلك الفئات الضعيفة والمحرومة- بمواردهم الطبيعية من البحيرات والأنهار، وهذا الربط يعزز العدالة البيئية ويواكب التحول المجتمعي العالمي نحو المياه النظيفة والموارد الطبيعية، كما يحقق المساواة في

الاستفادة من الموارد من حيث عمل المبادرة على تمكين الجميع من الاستفادة من الموارد الطبيعية بشكل متساوٍ، ما يرسخ فكرة أن البيئة الصحية تعني مجتمعات صحية.

وتبرز جوانب مبادئ المنح الاستباقي في تطبيق المبادرة بجلاء؛ حيث يتضمن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة مجال (البيئة) ليكون أحد المجالات التي تمنح فيها المؤسسة، كما أن هناك خططاً إستراتيجية للمبادرة ذاتها لتطبيقها على مراحل سنوية للوصول إلى الهدف المنشود تجاه البيئة، كما أن هذه المبادرة جاءت استجابة للاحتياج المجتمعي الذي نص على المستفيدين من هذه البحيرات، وعددهم (١١ مليون مستفيد) تعد هذه البحيرات مصدر المياه الرئيسي لهم، في حين أنها تحتاج إلى إعادة تهيئة لضمان مياه أنقى. ومن خلال برامج مثل "شبكة العلوم التطوعية لبحيرة إيري" و"صندوق الابتكار في المياه العذبة"، تشجع المؤسسة على مشاركة الجهات الفاعلة المختلفة، بما في ذلك المجتمع والقطاع الخاص، لتطوير حلول مبتكرة للتحديات المتعلقة بالمياه وتعزيزاً لمفهوم الابتكار المفتوح لا سيما من خلال مشاركة العلماء المتخصصين في المياه، وتوضح المبادرة جوانب المشاركة حيث تقسمها إلى: التمويل، والمشاركة التطوعية في جمع البيانات، والمشاركة في القيادة، والمشاركة في الموارد الفنية، وتقديم الخبرة العلمية، والمشاركة ببناء العلاقات مع مستخدمي البيانات. أما عن التدرج في تطبيق المبادرة، فقد بدأت المبادرة بتطبيق ٦٠ تجربة تقنية في المرحلة الأولى، ومن ثم التوسع إلى التقنيات الأخرى؛ مما يتيح اختبار الحلول في بيئات واقعية قبل توسيع نطاقها (هيرتزوج، ٢٠٢٤). كما أن المبادرة تضم أكثر من ٣٠٠ شراكة رائدة من القطاعين العام والخاص، لتعزيز التعاون والتكامل في سبيل تحقيق تأثير أكبر وتسريع للنتائج، وتوفر المؤسسة عبر شركائها

التدريب وبناء القدرات للجهات المنفذة، مما يضمن جاهزيتها للتصدي للتحديات وتنفيذ المبادرات بفعالية؛ فتدرب في المستوى الواحد عدداً من المجموعات في متطلبات المبادرة؛ على سبيل المثال: "تم تدريب ٥ مجموعات جديدة لإجراء مراقبة موحدة؛ منها مجموعتين لمراقبة كيمياء المياه، و ٣ مجموعات تطوعية لبدء مراقبة المياه وتسجيل مواقع مجاري المياه، كما تم رفع مهارات المشاركين لتولي أدوار قيادية في المبادرة" (التطوعية، ٢٠٢٣). أما في منهجيات قياس الأثر فتضم المبادرة أكثر من ١٠ ملايين نقطة قياس للبيانات سنوياً ما يتيح تقييم الأثر وفعالية المبادرات بشكل دقيق، وهذا ما يؤكد رواد المبادرة؛ فقد ورد في تقرير (هيرتزوج ٢٠٢٤) ما نصه أن "البيانات التي نجعلها عالية الجودة، ونحن نشهد اهتماماً من جانب الجامعات والهيئات الحكومية التي تدرك قيمة هذه القدرة الموسعة على المراقبة".

يتضح مما سبق أن المؤسسة راعت مبادئ المنح الاستباقي التي توصل لها الباحث من خلال الممارسة العملية، وهي في مجملها تنطبق على مبادرة المياه العذبة على اختلاف حجمها عن مبادرة (رواد القراءة).

مبادرة حماية المياه العذبة في كليفلاند ودورها في مواكبة التحول الاجتماعي

يلاحظ مما سبق أن المبادرة تتبنى نهجاً إستراتيجياً لتحويل مدينة كليفلاند إلى مركز ابتكار وبحث عالمي في مجال المياه العذبة، وتعكس هذه الخطوة رؤية المؤسسة في تعزيز الابتكار، ودفع الاقتصاد نحو قطاعات جديدة تعتمد على المعرفة؛ من خلال دعم البحث العلمي والشراكات بين الجامعات، المؤسسات البحثية، والحكومات، تقدم المبادرة فرصاً اقتصادية جديدة وتخلق مجتمعاً مستداماً مبنياً على الإبداع.

إضافة إلى ذلك، تعمل المبادرة على تعزيز السياسات المحلية والإقليمية التي تهدف إلى تحسين جودة المياه، وهي خطوة تؤكد أهمية الحوكمة البيئية في التحول الاجتماعي، باعتبار دعم السياسات المستدامة التي تجعل المؤسسة ضامنة لأن تكون القرارات البيئية جزءاً لا يتجزأ من مستقبل المجتمعات المحلية.

وعلى مستوى إشراك المجتمع؛ يتضح تبني المؤسسة نهج التوعية والمشاركة المجتمعية؛ وذلك من خلال مؤتمر (حالة البحيرة) الذي انعقد بمشاركة الجمعية الدولية لأبحاث البحيرات العظمى، وهو ما يخلق منصة للحوار واتخاذ القرارات الجماعية، فضلاً عن النتائج والقرارات الصادرة عنه، كما يعزز هذه المشاركة المجتمعية تطوع مجموعة من العلماء الباحثين في تطوير أبحاث حول البحيرة، وتسخير معرفتهم لتطوير حلول إبداعية مستدامة.

وبناءً على ما سبق؛ نستنتج أن مبادرة حماية المياه العذبة في كليفلاند تواكب التحول الاجتماعي من عدة أوجه؛ من أهمها:

١. تحقيق العدالة البيئية؛ من خلال معالجة "الظلم البيئي"؛ حيث تساهم المبادرة في تحقيق مجتمع أكثر توازناً، ليحصل الجميع على حقوقهم في بيئة نظيفة وصحية.

٢. تعزيز الصحة العامة؛ عبر تحسين جودة المياه العذبة الذي يضمن صحة أفضل للسكان، وهو ما يواكب التحولات الاجتماعية التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة.

٣. خلق فرص اقتصادية؛ عبر تحويل كليفلاند إلى مركز ابتكار وبحث يخلق وظائف جديدة، وهذا بدوره يساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل فعال.

٤. التأقلم مع التغير المناخي؛ ويظهر ذلك من خلال ممارسات إدارة مياه الأمطار التي تمثل نموذجاً عملياً للاستعداد لتغيرات المناخ وتقليل آثارها السلبية على المجتمع.

٥. التحول نحو الطاقة النظيفة والاستدامة؛ من خلال التركيز على السياسات والتقنيات النظيفة، ما يعكس تحولاً في الفكر والممارسات المجتمعية باتجاه الحفاظ على البيئة.

وبناءً على ما سبق؛ يتضح أن مبادرة مؤسسة كليفلاند تسهم في إحداث تحول اجتماعي من جهة، ومواكبته من جهة أخرى للتوجه الاجتماعي للتحول من جهة أخرى، عبر الابتكار، وتحقيق العدالة البيئية، وتمكين المجتمع، ويمكن النظر إلى هذه المبادرة باعتبارها نموذجاً شاملاً للتنمية المستدامة؛ يسعى إلى تحقيق التوازن بين البيئة والاقتصاد والمجتمع، مع التركيز على تحسين جودة الحياة للجيل الحالي والأجيال القادمة.

ثالثاً: نموذج مقترح لبناء مبادرة وفق أسلوب المنح الاستباقي

بعد استعراض النموذجين السابقين في المنح الاستباقي يمكن الخروج بنموذج شامل لبناء مبادرة في المنح الاستباقي، وذلك على النحو الآتي:

١. معايير اختيار الجهة الاستشارية والشريك المنفذ في المنح الاستباقي

تركز هذه المعايير على الجهة الاستشارية التي تشارك في بناء المبادرة وفق خبرتها، والمعايير التي تخص الجهات المنفذة للمبادرة وفق خبرتها والتأكد من اهتمامها بالمبادرة، وتتضمن معايير التحقق من المتطلبات النظامية للجهة، ومتطلبات الكفاءة.

الجهة	المعايير	التحقق نعم / لا	آلية التحقق
المفظة	السلامة النظامية للجهة	ترخيص ساري	إرفاق الترخيص من قبل الجهة+ تدقيق النظام الإلكتروني
		حساب بنكي فاعل	إرفاق بطاقة الحساب البنكي من قبل الجهة
		عدم وجود ملاحظات شرعية ونظامية	من خلال دراسة أخصائي المشاريع لطلبات الجهة - البحث المكثي عن الجهة
	وجود تقرير بمنجزات الجهة		إرفاق التقرير من قبل الجهة - مقابلة الجهة بمكاملة هاتفية
	اجتياز التقييم للمشاريع السابقة المدعومة من قبل المؤسسة إن وجدت		من خلال تحقّق أخصائي المشاريع
	تقديم خطة تنفيذية متكاملة بناء على كراسة المواصفات (RFP)		تعبئة المتطلبات في البوابة الإلكترونية من قبل الجهة
الاستشارية	السلامة النظامية للجهة	ترخيص ساري	إرفاق الترخيص من قبل الجهة+ تدقيق النظام الإلكتروني
		حساب بنكي فاعل	إرفاق بطاقة الحساب البنكي من قبل الجهة
		عدم وجود ملاحظات شرعية ونظامية	من خلال دراسة أخصائي المشاريع لطلبات الجهة - البحث المكثي عن الجهة
		تخصّص الجهة في مجال المشروع	إرفاق الترخيص من قبل الجهة
	كفاءة الجهة	وجود ٢ مستشار على الأقل حاصلين على مؤهل علمي في نطاق التخصص	
		وجود ثلاث منتجات نوعية للجهة أوالمستشار	
		وجود نموذج لتطبيق منتجات الجهة في الميدان	
		تحقق رضا عملاء الجهة السابقين	
		التواصل الفعال	
		من خلال سؤال العملاء السابقين وتقييم أخصائي المشاريع منهم	

٢. معايير المفاضلة في أفكار مبادرات المنح الاستباقي

م	المعيار	الوزن	آلية القياس
١	مدى تحقيق الفكرة للهدف المحدد	شرط	من خلال لجنة متخصصة في تقييم الأفكار
٢	إمكانية تطبيق الفكرة	شرط	
٣	القدرة على تغطية التكاليف المالية للفكرة	شرط	
٤	الإبداع والابتكار	١٥%	
٥	وفرة الجهات المتخصصة (استشارية - منفذة) لتنفيذ الفكرة	١٠%	
٦	مدى عمق تأثير الفكرة على المستفيدين	٢٠%	
٧	عدد المستفيدين من الفكرة	١٠%	
٨	توظيف الفكرة للتقنية	١٠%	
٩	مدى انسجام الفكرة مع تطورات المجتمع	١٠%	
١٠	تنوع وسائل تطبيق الفكرة	٥%	
١١	كفاءة الفكرة في استثمار الموارد	٥%	
١٢	مدى تحقيق الفكرة لرغبات وتطلعات المستفيدين	١٥%	
	المجموع	١٠٠%	

٣. متطلبات بناء مبادرات المنح الاستباقي

م	المتطلب	التحقق نعم / لا	آلية التحقق
١	وثيقة المبادرة	تحديد الأهداف	تعددها الجهة الاستشارية ويراجعها فريق المؤسسة ويعتمدها مجلس الإدارة
		شرح الفكرة	
		أهمية المبادرة	
		أصحاب المصلحة والمعنيين	

		المشكلة التي تعالجها المبادرة		
		تحديد المخرجات		
		مخاطر المشروع		
		الإطار النظامي للمبادرة		
		النطاق الجغرافي والمستفيدين		
		الموازنة المالية العامة		
		المدة الزمنية		
تعددها الجهة الاستشارية ويراجعها فريق المؤسسة		الإطار المعرفي للمبادرة	المحتوى الفني للمبادرة	٢
		آلية التنفيذ		
		مواصفات المنفذ		
		الأدوات والوسائل		
		عوامل نجاح المبادرة		
		تحديد الفئة المستهدفة واحتياجاتها		
		الأنشطة الرئيسية	الخطة التنفيذية للمبادرة	٣
		خطة التواصل والصلاحيات		
		المدير التنفيذي للمبادرة		
		الأسماء المقترحة للجهات المنفذة		
		الخطة الزمنية		
		الموازنة المالية التفصيلية		
		خطة تقييم وقياس المبادرة		
		خطة تأهيل المنفذ		
		التجربة للفكرة		

الفصل الثالث: النتائج والتوصيات

عرضت الدراسة في فصلها الأول إطاراً نظرياً حول متعلقات البحث ، كما ناقشت في الفصل الثاني نموذجين للمنح الاستباقي وأثرهما في مواكبة التحول المجتمعي ، وفي هذا الفصل تناقش الدراسة أسئلتها وتعرض النتائج التي توصلت لها من خلال البحث مستخدماً المنهج (الوصفي التحليلي) ، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة:

الإجابة على السؤال الأول: ما دور المنح الاستباقي في تمكين الجهات الخيرية (غير الربحية) من مواكبة التحولات الاجتماعية؟

يتضح من خلال وصف أسلوب عمل المنح الاستباقي لدى الجهتين (مؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية) و (مؤسسة كليفلاند) أن أسلوب المنح الاستباقي يسهم في تحقيق مواكبة التحولات المجتمعية؛ ويؤكد ذلك ما تعمل عليه المؤسسة وما ورد في التعريف بها من بناء نماذج تدمج بين نظريات التغيير تجاه مجتمعاتها المستهدفة ، والأطر المنطقية لمبادراتها في المنح الاستباقي ، الأمر الذي يقود إلى مواكبة التحول الاجتماعي بما يحقق رؤية المؤسسة.

ويتضح ذلك جلياً في دراسة الحالة؛ حيث عملت مبادرة (رواد القراءة) على مواكبة التحول الاجتماعي من خلال: إسهامها في تحقيق التحول الوطني عبر تفعيل قيمة التطوع ، وربط الممارسات العربية بالتجارب العالمية المميزة في مجال القراءة وأدبياتها ، تأهيلها الشباب من الذكور والإناث ، واستثمار قوتهم ومهاراتهم القيادية ليكونوا قادة مبادرات

للقراءة، وتقليص الفجوة المعرفية من خلال إثراء المحتوى العربي بممارسات عالمية، وإشراك المجتمع في التحول نحو المعرفة؛ وذلك بالسعي نحو إنشاء مجتمع متماسك ومتعاون، يضمّ الجهات المحلية، والمتطوعين.

كما يؤكد ذلك ما تعمل عليه مؤسسة كليفلاند من تقديم الحلول المستدامة لمواجهة تحديات المجتمعات المحلية عبر أسلوب المنح الاستباقي، ويظهر ذلك جلياً في مبادرة حماية المياه العذبة في كليفلاند من خلال: تحقيق العدالة البيئية عبر معالجة "الظلم البيئي"، وتعزيز الصحة العامة عبر تحسين جودة المياه العذبة، وخلق فرص اقتصادية عبر تحويل كليفلاند إلى مركز ابتكار وبحثٍ يخلق وظائف جديدة، والتحول نحو الطاقة النظيفة والاستدامة؛ حيث ترتبط هذه الممارسات مباشرة بجودة الحياة وأهداف التنمية المستدامة العالمية في إطار المجتمع والبيئة.

الإجابة على السؤال الثاني: ما المبادئ الأساسية اللازمة لتحقيق أقصى فائدة من تطبيق المنح الاستباقي؟

تتضح الإجابة على هذا السؤال عبر تحليل أسلوب المنح الاستباقي الذي عملت عليه المنظمتان؛ وذلك من خلال الآتي:

١. التخطيط الإستراتيجي؛ وتمارسه مؤسسة عبدالعزيز الجميع من خلال إدراج أهداف خاصة بالمنح الاستباقي ضمن خطتها الإستراتيجية؛ ثم تدرج عليه المبادرات الخاصة به بعد سلسلة من الإجراءات في استقطاب الأفكار ودراستها واختبارها وتحليلها من حيث مواكبتها للتغير المجتمعي وتحقيق

الأولويات ومعالجة التحديات المجتمعية المهمة واستشراف نتائجها؛ عبر لجنة مخصصة. كما تمارسه مؤسسة كليفلاند عبر هدفها الذي ينص على "تحسين جودة الحياة في منطقة كليفلاند"، وأسلوبها في "تقديم الحلول المستدامة لمواجهة تحديات المجتمعات المحلية" وتشير كلمة "مستدامة" إلى التخطيط الإستراتيجي.

٢. الانطلاق من الاحتياجات المجتمعية؛ وتتضح ممارسته لدى مؤسسة "الجميح" من خلال سلسلة القيمة؛ حيث يشارك الاستشاريون والمنفذون في بناء المبادرات، ثم في نهاية السلسلة يتشارك جميع الأطراف في تطويرها وتحسينها، كما تتضح ممارسته لدى مؤسسة "كليفلاند" من خلال تركيزها على التعاون والشمولية، وهذا ما اتضح في دراسة الحالة من إشراك المجتمع عبر خمسة أنشطة ومن أهمها المؤتمر.

٣. تبني أسلوب الابتكار المفتوح في مواجهة الاحتياجات؛ حيث تنتهج مؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية منهج الابتكار المفتوح كما ورد عبر موقعها الإلكتروني من خلال منهجية نموذجية مخصصة ومبتكرة، وتنعكس في مبادراتها في المنح الاستباقي على مبادرة رواد القراءة في المرحلة الأولى وهي ابتكار الأفكار واستقبالها، كما تمارسه المبادرة على المنصة التي أنشأتها وفيها تستقبل الأفكار المبتكرة حول القراءة ونشر ثقافتها وإنشاء المبادرات الخاصة بها، وفي مؤسسة كليفلاند يعمل أفرادها على تعزيز الابتكار

المفتوح من خلال تسخير طاقة العلماء المتخصصين لابتكار أساليب جديدة
تجاه القياسات البيئية الخاصة بالمياه.

٤. التدرج في تطبيق الممارسات؛ فقد عملت مؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية
على تطبيق مبادرة (رواد القراءة) على ثلاث نسخ، وفي كل نسخة يتطور
محتواها وأسلوب عملها وتتسع أكثر في مخرجاتها، كما تعمل مؤسسة
كليفلاند على مبادراتها في (حماية المياه العذبة) على أكثر من عشر سنوات،
وهي الآن على مشارف انتهاء سنتها الثانية.

٥. التكامل بين الجهات العاملة في القطاع غير الربحي؛ وفي هذا المبدأ تعمل
مؤسسة "الجميح" عبر شركاء استشاريين متخصصين في مجال المبادرة،
وشركاء منفذين من الجمعيات الأهلية في مجال المبادرة، وتشارك هذه
الجهات المؤسسة في حمل الهم والرسالة الخاصة بالمبادرة، كما هو الحال في
مبادرة (رواد القراءة) التي نُفذت في عدد من مناطق المملكة مع شركاء
متنوعين، كما تعمل مؤسسة "كليفلاند" عبر شركاء محليين تمنحهم
التمويل الكافي لتنفيذ المبادرات التي منها مبادرة (حماية المياه النظيفة).

٦. بناء المبادرات مع الجهات المهنية في مجالات الاحتياج؛ ويدخل هذا المبدأ ضمناً
في المبدأ السابق إلا أنه يختلف عنه من حيث كونه مخصصاً في بناء المبادرة،
وهو ما تعمل عليه مؤسسة "الجميح" حيث تشرك الجهات المهنية (الاستشارية
والمنفذة) في مرحلة بناء المبادرة كما توضح ذلك سلسلة القيمة للمنح
الاستباقي، وتعمل مؤسسة "كليفلاند" على هذا المبدأ من خلال مفهوم

"مشاركة المجتمع في اتخاذ القرار"؛ حيث تتخذ قرارات التمويل والتنمية من خلال تنظيم فعاليات، وجلسات استشارية، وورش عمل تهدف إلى جمع الآراء والتصورات من مختلف الفئات الاجتماعية التي منها الجهات المهنية المتخصصة في مجالات الاحتياج.

٧. تأهيل الجهات المنفذة في مناطق الاحتياج؛ وتتضح ممارسة مؤسسة "الجميع" لهذا المبدأ عبر تأهيل المنفذين، وهذا ما تنص عليه سلسلة القيمة، وما قامت الجهة المخصصة بتنفيذه في مبادرة (رواد القراءة) حيث تشير الوثائق إلى تأهيل عدد من الجهات لتنفيذ المبادرة وفق كراسة الشروط والمواصفات المبنية للمبادرة، إلا أن مؤسسة "كليفلاند" تعمل بأسلوب المنح المباشر للجهة القادرة على التنفيذ في حين أن الجهة تقدّر مواردها وتقوم بإشراك المهتمين في تنفيذ المبادرة.

٨. تطبيق منهجيات قياس الأثر؛ ويتضح عمل مؤسسة "الجميع" بهذا المبدأ عبر اعتمادها نموذجاً مبتكراً لقياس الأثر يدمج بين نظرية التغيير والإطار المنطقي، وتمتلك مبادرة (رواد القراءة) نموذجها الخاص بقياس الأثر، كما أن مؤسسة "كليفلاند" تسخر طاقة العلماء في مبادرة (حماية المياه النظيفة) لابتكار الأساليب التي يمكن تعميمها على المياه لإحداث النتائج الموحدة، وهذا هو الأثر الإستراتيجي المنشود للمبادرة.

٩. تطوير المبادرات حسب المتغيرات الدورية والمناطقية؛ ويتبين عمل مؤسسة "الجميع" بهذا المبدأ من خلال إعادة التطوير والتحسين على المبادرة في مرحلتها

الأخيرة وعند بناء النسخ الجديدة لتناسب المنطقة الجديدة، والتكيف معها ومع متطلباتها المحلية، وتتص على ذلك سلسلة القيمة، وممارسة مبادرة (رواد القراءة) في نسخها المتتالية، كما عملت مؤسسة "كليفلاند" على تطوير نماذج القياس ونماذج العمل بناءً على كمية التلوث التي تصاب بها البحيرات في المواسم المختلفة، وهذا يُعد من تطوير المبادرة بناءً على متغير الموسم، وهو ما يتناسب مع طبيعة المبادرة.

الإجابة على السؤال الثالث: ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق المنح الاستباقي؟

يواجه المنح الاستباقي عدداً من التحديات، وقد ظهرت من خلال دراسات الحالة في الفصل السابق أثناء تحليل الوثائق؛ وعند جمع التحديات يمكن القول بأن مبادرات المنح الاستباقي قد تواجه التحديات الآتية:

١. تعثر استدامة المبادرة؛ حيث يؤخذ في الاعتبار أن المبادرات طويلة الأمد قد يتعثر موضوع استدامتها نظراً لمحدودية المنح؛ ولذلك فإن على المبادرة أن تعمل على تنويع مصادر دخلها، أو أن تشرك جهات أخرى كبرى للاستثمار في المبادرة.
٢. نقص الوعي لدى المجتمعات؛ حيث يلزم لمواكبة التحول الاجتماعي إقناع المجتمعات خصوصاً المجتمعات التي تعد أقل وعياً بأهمية المبادرة، وبالتالي فإن على الجهات أن تستوعب أهمية حملات التوعية في شأن المبادرة، وأن تكثف من الحملات الميدانية لدى الفئات المستهدفة لتوعيتها، وأن تسخر الوسائل الإعلامية الحديثة للوصول إلى المستهدفين بشتى طبقاتهم.

٣. ضعف الالتزام المجتمعي (مقاومة التغيير)؛ إذ إن من المعلوم أن التغيير أو الممارسة الجديدة تواجه عادةً بالمقاومة، خصوصاً إذا لم تكن هناك نتائج قريبة ملموسة، وهو سمة للمنح الاستباقي لأن نتائجه في غالبها على المدى البعيد، وفي هذا الشأن فإن من المهم تقديم قصص النجاح والآثار المجتمعية الإيجابية للمستهدفين، وإشراك المجتمع في صنع القرار؛ لتعزيز شعورهم بالمسؤولية والملكية تجاه المبادرة، إضافة إلى إنشاء برامج سلوكية طويلة الأمد لتغيير السلوك في صالح المبادرة، ولا شك أن للمجتمع التعليمي دور مهم في هذا الشأن.

ثانياً: نتائج الدراسة:

ينتج عن هذه الدراسة عدد من النتائج التي تثبت جدوى المنح الاستباقي ودوره في مواكبة التحولات الاجتماعية المتسارعة في مجتمعات اليوم، وذلك من خلال التركيز على الأثر الفعلي الذي يمكن أن يحققه هذه الأسلوب من المنح لإحداث تغيير إيجابي ومستدام. وبالتالي الإجابة على مشكلة الدراسة الرئيسة، وتتلخص النتائج في الآتي:

١. للمنح الاستباقي أثر كبير في مواكبة التحديات الاجتماعية إذا طبق وفق المبادئ الصحيحة؛ فقد أظهرت التجارب الدولية والمحلية أن تقديم المنح بأسلوب المنح الاستباقي مع التركيز على تحليل الاحتياجات والتخطيط المستند إلى البيانات يمكن أن يسهم بشكل فعال في المجابهة الفعالة للتحديات الاجتماعية المعقدة، ويزيد من المرونة والقدرة على استباق الأزمات بدلاً من الاستجابة فقط عند وقوعها.

٢. يسهم المنح الاستباقي بشكل كبير في تلبية الاحتياجات المجتمعية ومواكبة التحول الاجتماعي ومواجهة التحديات والمخاطر؛ حيث يتيح أسلوب المنح الاستباقي

للمؤسسات الخيرية والمنظمات التطوعية القدرة على الاستجابة المسبقة للاحتياجات الملحة للمجتمعات، ما يسهم في تحسين جودة الحياة وتقليل الفجوات الاجتماعية.

رابعاً: التوصيات

بعد عرض النتائج التي توصلت لها الدراسة يمكن التوصية بجملة من التوصيات المهمة في هذا الشأن، وهي على النحو الآتي:

١. نشر الوعي حول أسلوب المنح الاستباقي؛ وذلك من خلال تنظيم حملات توعوية موجهة للمؤسسات الخيرية لتعريفهم بأهمية المنح الاستباقي وأثره على تحسين جودة الحياة، ونشر قصص نجاح وممارسات محلية ودولية لتشجيع تبني هذا النهج.

٢. تعزيز التعاون بين المؤسسة المانحة والقطاعات، من خلال إقامة شراكات إستراتيجية بين المؤسسات الخيرية الشبيهة، والجهات الحكومية، والقطاع الخاص لمشاركة الموارد والخبرات؛ وذلك لتطبيق أمثل لأسلوب المنح الاستباقي.

٣. أهمية إشراك المجتمع في بناء المبادرة أو في تحسينها وتطويرها، ومن الواضح - من خلال الدراسة - كيف تسهم المجتمعات في تبني القضية عند إشراكها في بناء المبادرة أو تحسينها وتطويرها.

الإحصاء، الهيئة العامة، نشرة سوق العمل، ٢٠٢٤.

التطوعية، شبكة العلوم، نهج تعاوني لمراقبة جودة المياه: شبكة العلوم التطوعية في بحيرة إيري، ٢٠٢٤، كليفلاند.

الدولية، منظمة العدل، اتجاهات التوظيف العالمية للشباب ٢٠٢٤، ٢٠٢٤م، جنيف.

الخيرية، مؤسسة الملك خالد، آفاق القطاع غير الربحي، ٢٠٢٣، الرياض

الخيرية، عبدالعزيز الجميح، دراسة اتجاهات المنح في المملكة العربية السعودية، ٢٠٢٣، الرياض.

ماكيني، مستقبل العمل بعد كوفيد-١٩، ٢٠٢١،

المتحدة، الأمم، تقرير الأمم المتحدة- التوقعات السكانية للأمم المتحدة، ٢٠٢٢

نديم، العرض الفني والمالي لمبادرة رواد القراءة، ٢٠٢٣، جدة.

نديم، واقع الأندية القرائية الجامعية - دراسة ميدانية، ٢٠٢٤، جدة.

نديم، نتائج المقياس القبلي والبعدي لمبادرة رواد القراءة، ٢٠٢٤، جدة.

نولان، باتريك ولانسكي، جيرالد، تاريخ التطور الاجتماعي، ٢٠١٠، الناشر النمذجيون،

كالورادو.

الموقع الإلكتروني لمنظمة الأمم المتحدة.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

[/https://www.clevelandfoundation.org](https://www.clevelandfoundation.org) الموقع الإلكتروني لمؤسسة كليفلاند

[/https://ajch.org.sa](https://ajch.org.sa) الموقع الإلكتروني لمؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية

[/https://www.clevelandwateralliance.org](https://www.clevelandwateralliance.org) الموقع الإلكتروني لمبادرة المياه النظيفة

هيرتزوج، ماكس، تمكين المجتمعات من خلال العلوم التشاركية: شبكة العلوم التطوعية في

بحيرة إيري، ٢٠٢٤، كليفلاند.

هيرتزوج، ماكس، معالجة احتياجات البنية التحتية الحرجة باستخدام نموذج البيانات كخدمة،

٢٠٢٤، كليفلاند.

عنوان الورقة:

مجالات استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي
في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية
السعودية

مقدمها:

الدكتور محمد أحمد بن جعفر هني
الدكتور صالح بن عبدالعزيز العبيد

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مجالات استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي السعودي لدعم التحول الاجتماعي ورؤية (٢٠٣٠). وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ مؤسسات القطاع مازالت لم تطبق العديد من أدوات الذكاء الاصطناعي المهمة مثل: (تحليل البيانات الضخمة، الصكوك الوقفية الذكية، الشبكات العصبية والمنطق الضبابي وتعلم الآلة...إلخ)، والتي يؤدي تطبيقها في القطاع إلى إحداث نقلة نوعية وطفرة في التحول والتميز الرقمي. وقد أوصت الدراسة بإنشاء وحدة متخصصة في القطاع غير الربحي لتطوير أدوات الذكاء الاصطناعي، وتطوير منصات التمويل الجماعي الخيرية وابتكار صكوك وقفية ذكية بالاعتماد على تقنية البلوك تشين كمدخل جديد لتطوير كفاءة إدارة الاستثمارات الوقفية ودعم التمكين المالي بالقطاع غير الربحي السعودي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، التحول الرقمي، القطاع غير الربحي السعودي، رؤية (٢٠٣٠).

Abstract :

This study aims to identify the areas of use of artificial intelligence tools in the Saudi non-profit sector to support social transformation and Vision 2030. The study found that the sector's institutions have not yet applied many important artificial intelligence tools, such as (big data analysis, smart endowment instruments, neural networks, fuzzy logic, and machine learning...etc.), the application of which in the sector would lead to a qualitative leap and a break through in transformation And digital excellence.

The study recommended establishing a specialized unit in the non-profit sector to develop artificial intelligence tools, develop charitable crowdfunding platforms, and create smart endowment instruments based on blockchain technology as a new approach to developing the efficiency of endowment investment management and supporting financial empowerment in the Saudi non-profit sector.

Keywords: artificial intelligence, digital transformation, Saudi non-profit sector, vision (2030).

يعتبر القطاع غير الربحي جزء من منظومة الاقتصاد الإسلامي، وقد حقق نجاحات، وللحفاظ على هذا النجاح لا بد له من مواكبة التطور ومسايرة التقدم، ولذلك بات من الأهمية بمكان أن تقدم مؤسساته خدماتها بطرق مختلفة تتناسب مع هذا التحول، وتتفاعل مع هذه المستجدات، وأن تأخذ حيزاً في هذا الفضاء التقني المفتوح، وتتعامل مع هذه التكنولوجيا على نحو أفضل وبكفاءة. وإذا كان التطور التكنولوجي الحديث يُساعد على تحسين وتطوير أداء الأفراد والمنظمات في مختلف مناحي الحياة، فإن لها في مجال العمل الخيري والوقفي دوراً كبيراً في تيسير تواصل المؤسسات الوقفية والخيرية مع الواقفين والمتبرعين، وسرعة توصيل الرسالة الخيرية إليهم بتكلفة تقل كثيراً عن الوسائل التقليدية، وعن طريق توفير قاعدة بيانات ضخمة سهلة الوصول إليها في الوقت المناسب عن المؤسسات الوقفية وكذلك البيانات والمعلومات عن المستفيدين والمحتاجين للخدمات الوقفية، وغيرها من الفوائد التي تقدمها التطورات المختلفة لتكنولوجيا الاتصالات وكان لها الفضل في تطوير هذه المؤسسات.

مشكلة البحث: يمثل الابتكار الرقمي الاجتماعي تلك الأفكار الجديدة والأصيلة التي يقصد من تطبيقها تطوير القطاع غير الربحي من خلال أدوات الثورة الصناعية الرابعة، وتنظيم إدارتها ورسم سياساتها لتتسع فكرة القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية لآفاق أرحب من الممارسات التقليدية وصوره المعروفة، فيكون ذلك سبباً في إيجاد نظام وقفي وخيري يسبق الزمن بالتفكير في مجالات جديدة يتسع لها القطاع غير الربحي. وتأسيساً لما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مجالات استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي السعودي؟

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى التطرق لمجالات استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي السعودي لدعم التحول الاجتماعي في ظل رؤية المملكة (٢٠٣٠).

فرضيات الدراسة: تتمثل فرضيات الدراسة في:

✓ قد يسهم تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي في دعم التحول الاجتماعي بالقطاع غير الربحي السعودي.

✓ قد تسهم معرفة واقع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي بالقطاع غير الربحي السعودي إلى استكشاف مجالات قد تسهم الحلول الرقمية في حلها.

منهج البحث: استخدمنا في هذا البحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي الوثائقي في اقتراح منهج متكامل لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في مجالات الإدارة والاستثمار والتمويل في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

خطة البحث: قسمنا هذه الدراسة إلى مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة:

- المبحث الأول: مدخل نحو ماهية أدوات الذكاء الاصطناعي.
- المبحث الثاني: واقع استخدامات أدوات الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي السعودي.
- المبحث الثالث: توسيع مجالات استخدامات أدوات الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي السعودي.

المبحث الأول: مدخل إلى أدوات الذكاء الاصطناعي

أولاً: مفهوم الذكاء الاصطناعي: هناك عدة تعريفات للذكاء الاصطناعي:

✓ يرجع ظهور مفهوم الذكاء الاصطناعي إلى أوائل الخمسينات من القرن العشرين، عندما قامت مجموعة من العلماء باتخاذ نهج جديد لإنتاج آلات ذكية بناءً على الاكتشافات الحديثة في علم الأعصاب، واستخدام نظريات رياضية جديدة للمعلومات، والاعتماد على اختراع أجهزة مبنية على أساس جوهر المنطق الرياضي (الدلاهمة وآخرون، ٢٠١٩).

✓ يعرفها العالم الأمريكي جون ماركاثي وهو الذي أطلق مصطلح "الذكاء الاصطناعي" في ١٩٥٦ وقد عرفه "بأنه علم وهندسة صناعة الآلات الذكية وخاصة برامج الحاسوب الذكية" (سامح عامر، ٢٠١٢).

✓ ويعرف كذلك على أنه "دراسة الملكات العقلية للإنسان باستخدام النماذج الحاسوبية لإكساب الحاسب بعضها بعضاً" (الشوابكة، ٢٠١٧).

✓ تعرفه شركة أوراكل بكونه يمثل "الأنظمة والأجهزة التي تحاكي الذكاء البشري لأداء المهام المختلفة التي يمكنها كذلك أن تحسن من نفسها استناداً إلى المعلومات التي تجمعها، وتتسم تلك الأنظمة بالقدرة على التفكير الفائق وتحليل البيانات" (إسماعيل، ٢٠٢٤).

ويمكن القول أن التعريفات السابقة تدور حول معنى، وهو قدرة الجهاز أو الآلة على التنفيذ أو الإنجاز أو التصرف مثل البشر، أو تجاوز مستوى التفكير عند البشر، حيث يمكن محاكاة السلوك البشري من ناحية الذكاء في أجهزة الحاسوب (فرج، ٢٠٢٣).

ثانياً: أدوات الذكاء الاصطناعي

أولاً: تقنية البلوك تشين

١. مفهوم تقنية البلوك تشين: جاءت البلوك تشين كقاعدة بيانات لا مركزية مفتوحة المصدر - كأحد مخرجات ومنجزات العملات الرقمية - ليتمكن اثنان أو أكثر من

الأطراف من القيام بمعاملة مالية أو تجارية دون حاجة لطرف ثالث لبناء الثقة. هذه القاعدة يمكن للجميع الاطلاع على بياناتها، والتحقق من معلوماتها الواردة فيها (قنطجى، ٢٠١٧). يستطيع أولئك الذي يوجَدون على شبكة الإنترنت أن يتحققوا من صحة معاملاتهم ويقيّدونها في دفتر الحسابات الخاصة بهم. ويُجمَعون المعاملات خلال فترة محددة في كتلة، يتبعها ختم يمنع التزوير. وهناك رابط بين كل كتلة معاملات وكتلة الفترة السابقة. في نظام صيرفة بلوك تشين تُقيد المعاملات في أجهزة كمبيوتر متعددة تربطها شبكة ويُسويها أفراد عديدون. ومن شأن بلوك تشين أن تقدم إثبات ملكية رقمي غير قابل للتزوير فضلاً على سجل كامل لسلسلة الملكية (بارون، ٢٠١٥).

٢. عناصر نظام البلوك تشين: يتكون ال " البلوك تشين" من أربعة عناصر رئيسية تتمثل في الكتلة والمعلومة والهاش، وبصمة الوقت، تمثل هذه العناصر في مجملها سلسلة الكتلة، ويمكن توضيح المقصود بها في التالي (خليفة، ٢٠١٨):

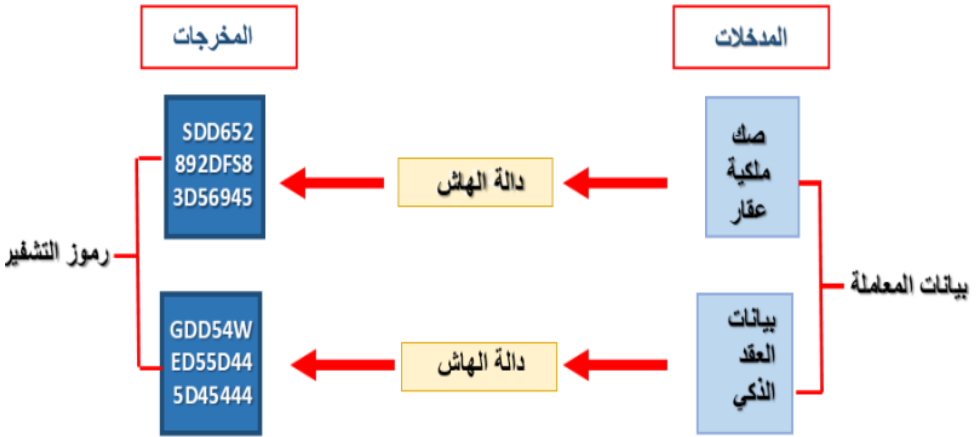
١. الكتلة: تمثل وحدة بناء السلسلة، وهي عبارة مجموعة من العمليات أو المهام المرجو القيام بها أو تنفيذها داخل السلسلة، ومن أمثلة الكتل (Block) تحويل أموال أو تسجيل بيانات أو متابعة حالة أو خلافه، وعادة ما تستوعب كل كتلة مقداراً محدداً من العمليات والمعلومات لا تقبل أكثر منه حتى يتم إنجاز العمليات بداخلها بصورة نهائية، ثم يتم إنشاء كتلة جديدة مرتبطة بها، والهدف الرئيسي هو منع إجراء معاملات وهمية داخل الكتلة تتسبب في تجميد السلسلة أو منعها من تسجيل وإنهاء المعاملات.

٢. المعلومات: يُقصد بها العملية الفرعية التي تتم داخل الكتلة الواحدة، أو هي الأمر الفردي الذي يتم داخل الكتلة، ويمثل مع غيره من الأوامر والمعلومات الكتلة نفسها.

٣. الهاش (Hash): هو عبارة عن الحمض النووي المميز لسلسلة الكتلة، ويرمز إليه البعض أحياناً ب" التوقيع الرقمي"، فهو عبارة عن كود يتم إنتاجه من خلال خوارزمية داخل برنامج سلسلة الكتل يُطلق عليها "آلية الهاش".

٤. بصمة الوقت: وهو التوقيت الذي تمّ فيه إجراء أي عملية داخل السلسلة.

شكل رقم (٠١): آلية عمل الهاش



المصدر: (بكر، ٢٠٢٣)

٣. مبادئ عمل البلوك تشين: يعمل نظام البلوك تشين وفق ثلاثة مبادئ رئيسية، تُمثل الأساس الذي يقوم عليه هذا النظام، ويتم في إطارها إنجاز معاملات الأفراد كافة وهي:

✓ السجل المفتوح (Open Ledger): تكون جميع المعلومات الموجودة داخل "

البلوك تشين" متاحة للجميع، حيث يرى جميع الأفراد الموجودون داخل السلسلة ممتلكات بعضهم بعضاً، فمثلاً إذا كانت هذه السلسلة خاصة بتحويل أموال،

يستطيع كل من بالسلسلة رؤية أموال الجميع.

✓ قاعدة البيانات الموزعة (Distributed database): يهدف هذا المبدأ إلى القضاء

على فكرة المركزية، حيث لا توجد جهة واحدة أو خادم واحد أو جهاز واحد يتحكم في "سلسلة الكتل"، بل أنّ السلسلة موزعة بين جميع الأفراد المشتركين فيها حول العالم، حيث يُمكن لأي شخص في العالم أن يقوم بتحميل السلسلة والاطلاع عليها والمشاركة فيها، ويعتبر هذا المبدأ أحد عناصر الأمان للسلسلة.

✓ التعدين (Mining): ويُقصد بها استخدام طاقات أجهزة الكمبيوتر في البحث عن "الهاش" الصحيح المميز لهذه المعاملة حتى تتم بنجاح، حيث يقوم ملايين المنقبين حول العالم بإجراء مجموعة من العمليات الحسابية المعقدة عبر أجهزةهم بغرض الحصول على الهاش الصحيح الذي يربط هذه المعاملة بالمعاملة السابقة لها داخل السلسلة، ويميزها عن غيرها من المعاملات الأخرى، التي تتم داخل سلسلة الكتلة.

ثانياً: التكنولوجيا المالية (Fin Tech)

١. مفهوم التكنولوجيا المالية: التكنولوجيا المالية أو Financial technology هي مصطلح تم اختصاره بـ Fin Tech تنطبق على أي ابتكار في كيفية تعامل الناس مع الأعمال في المدفوعات، التحويلات المالية، المحافظ الإلكترونية، من اختراعات إلكترونية للتعامل مع الأموال إلى السجلات الحسابية الرقمية .

✓ حسب معهد البحوث الرقمية في العاصمة البولندية دبلن فإن التكنولوجيا المالية هي عبارة عن الاختراعات والابتكارات التكنولوجية الحديثة في مجال قطاع المالية، وتشمل هذه الاختراعات مجموعة البرامج الرقمية التي تستخدم في العمليات المالية للبنوك والتي من ضمنها: المعاملات مع الزبائن والخدمات المالية مثل تحويل الأموال وتبديل العملات وحسابات نسب الفائدة والأرباح ومعرفة الأرباح المتوقعة للاستثمارات وغير ذلك من العمليات المصرفية. (امينة، ٢٠١٨)

✓ عرف مجلس الاستقرار المالي FSB التكنولوجيا المالية بأنها: "ابتكارات مالية باستخدام التكنولوجيا يمكنها استحداث نماذج عمل أو تطبيقات أو عمليات أو منتجات جديدة، لها أثر مادي وملمس على الأسواق والمؤسسات المالية، وعلى تقديم الخدمات المالية" (التحرير، ٢٠١٨)

ومنه يمكن تعريف التكنولوجيا المالية على أنها استعمال أحدث التقنيات والابتكارات التكنولوجية في تقديم الخدمات المالية، سواء من طرف البنوك التقليدية أو من الشركات الناشئة، ما يرفع كفاءة وجودة الخدمة المالية وتخفيض تكلفتها مع السرعة والوصول إلى شرائح أكبر في المجتمع.

٢. التقنيات المستخدمة في التكنولوجيا المالية:

١.٣. منصات التمويل الجماعي (crowdfunding platforms): التمويل الجماعي هو حشد الأموال بالاستعانة بمصادر خارجية للحصول على الأفكار والتعليقات والحلول لدعم أنشطة الشركات، والهدف من بيئة التمويل الجماعي جمع الأموال للاستثمار باستخدام الشبكات الاجتماعية، وخاصة عبر الإنترنت (Florian, 2014). وتأخذ هذه المنصات عدة أشكال (الصلاحات، ٢٠٢١):

✓ تمويل جماعي عبر التبرعات: تمول المشاريع في هذه المنصات دون مقابل، ولكن مشكلة هذا الشكل أنه ينجح بمبالغ متواضعة قد لا تتجاوز مبلغ عشرات آلاف الدولارات الأمريكية.

✓ تمويل جماعي مقابل مكافأة: يكون التمويل ضمن هذا الشكل بين أفراد يرغبون بالحصول على المنتج لقاء مكافأة من دعم هذا المشروع، وقد تكون المكافأة الحصول على المنتج بمبلغ رمزي.

✓ تمويل جماعي لغرض تأسيس شركة: الهدف من هذا التمويل هو تأسيس رأس مال للشركة الناشئة من خلال منصة تمويل جماعي، وتتم إدارة هذا المشروع حسب أنواع المساهمين، ونسبتهم من رأس المال والأرباح.

✓ تمويل جماعي بالدين: وهذا الشكل قريب من عمل المصارف، ولكنه تمويل يأتي من أفراد وليس من مؤسسات مالية، وهي غالباً ما تكون قروضاً محددة.

٢.٣. التكنولوجيا التنظيمية: هي تقنية تساعد الشركات العاملة في صناعة الخدمات المالية على الالتزام بقواعد الامتثال المالي، وإحدى الأولويات الرئيسية التنظيمية هي أتمتة و رقمنة قواعد مكافحة غسيل الأموال (Anti-Money Laundering (AML)، بهدف مكافحة الدخول غير شرعية، وكذا اعرف عميلك Know Your Customer (KYC)، الذي يحدد ويتحقق من عملاء المؤسسات المالية لمنع الاحتيال (مصباح، ٢٠١٩).

٣.٣. الخدمات المصرفية المفتوحة (API Banking): يمكن تطبيقها من خلال مشاركة بيانات عملاء البنك مع مؤسسات مالية مختلفة، يمكن تعريف واجهة برمجة التطبيقات كتفاعل بين البرامج والتطبيقات مع بعض القواعد القياسية، وهذا التطبيق الحديث يتيح سهولة نقل البيانات من مختلف النظم، وعلى سبيل المثال، من أجل الاستفادة من خدمة شركة Fintech التي تقوم بتحويلات مالية دولية، سيكون من الممكن السماح لمصرف معين بمشاركة معلومات الهوية والعنوان والحساب المؤكدة بسهولة مع أطراف ثالثة، هذه التطورات التي يشار إليها أيضاً باسم الخدمات المصرفية لواجهة التطبيقات API، مهمة جداً في العلاقات التنظيمية المعقدة، وبطبيعة الحال، ينبغي النظر في هذه اللوائح، ولا سيما قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وحماية البيانات الشخصية (Poat, 2019).

٤.٣. العقود الذكية (smart contract): العقد الذكي هو أي برنامج ذاتي التنفيذ يعمل في بيئة دفتر الأستاذ الموزعة، وغالباً ما يقصد به تنفيذ المعاملات الآلية المتفق عليها من قبل الأطراف، يمكن أن يستند التنفيذ على المشغلات المقدمة من قبل المستخدمين أو المستخرجة من البيئة (Guido Governatori, 2018).

٥.٣. العملات المشفرة (digital currencies): العملة المشفرة هي وحدة تعامل افتراضية، تتواجد بهيئة إلكترونية مشفرة، وتتميز بغياب الدعامة المادية. بحيث يجب أن يكون

لدى العملات المشفرة أيضاً تدابير أمنية تمنع الأشخاص من العبث بحالة النظام ومن المزاغة ويجب تطبيق القواعد الأمنية للعملات المشفرة من الناحية التكنولوجية البحتة ودون الاعتماد على سلطة مركزية (عساف، ٢٠١٩).

٦.٣. تكنولوجيا الثروة (Wealthtech) : تكنولوجيا الثروة تجمع كلمتي "الثروة" و "التكنولوجيا" معاً لتكوين جيل جديد من شركات التكنولوجيا المالية التي تبتكر حلولاً رقمية لتحويل صناعة الاستثمار وإدارة الأصول.

٧.٣. تكنولوجيا التأمين: وفقاً لتقرير أعدته (KMPG) فإن تكنولوجيا التأمين هي: شركات تأمين ناشئة تخلق طريقة و تقنيات جديدة للاكتتاب، وتسوية المطالبات، وتوزيع المنتجات، تعزيز وتنويع تجربة العميل، والبرمجيات لمساعدة المكتتبين باستخدام الذكاء الاصطناعي (فارس، ٢٠١٩).

٨.٣. إنترنت الأشياء (internet): تعتبر إنترنت الأشياء شبكة عملاقة يتصل عبرها ملايين (وفي القريب العاجل مليارات) الأجهزة، وتتيح جمع ومشاركة البيانات بين الأجهزة وغيرها من أدوات توليد البيانات وتخزينها.

٩.٣. الحوسبة السحابية (cloud computing): هي ببساطة استخدام الإنترنت لتقديم الخدمات الحاسوبية، وسميت سحابية لأن السحابة هي رمز الإنترنت (أحمد، ٢٠١٤). وتقدم الحوسبة السحابية ثلاث خدمات (سهام، ٢٠٢٣):

✓ البرمجيات كخدمة: تقدم البرامج عبر السحابة وتجعلها نموذجاً يحتذى به في توزيع البرامج عبر الإنترنت مع العلم أنَّ الزبائن الذين يدفعون ثمن الاستخدام لا يمتلكون هذه البرامج التي يستخدمونها.

✓ المنصة كخدمة: لا تعطى للمستفيد السيطرة على البنية التحتية للسحب، ولكن فقط التحكم على التطبيقات التي نقلها للسحابة.

✓ البنية التحتية كخدمة: تقدم الموارد على شكل الأنظمة الافتراضية التي يتم الوصول إليها من خلال الإنترنت ويمتلك موفر الخدمة الاتصال للسيطرة على الموارد.

ثالثاً: البيانات الضخمة وتعلم الآلة Big data and Maching Learnig

لا يوجد تعريف دقيق للبيانات الكبيرة، حيث توصف بشكل عام على أنها بيانات متعددة الأنواع والمصادر والأحجام. يعرف الخبراء البيانات الكبيرة أنها مجموعة البيانات ذات حجم يفوق قدرة معالجتها باستخدام أدوات قواعد البيانات التقليدية من تجميع وتقاسم، وإدارة وتحليل تلك البيانات في غضون فترة زمنية مقبولة (لطفي، ٢٠١٨). يعد الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة من التقنيات المحورية لتحليل البيانات الضخمة، حيث يقدمان تقنيات متقدمة لاستخراج رؤى ذات قيمة، وتحديد الأنماط، وإجراء التنبؤات، وأتمتة عمليات صنع القرارات. يركز تعلم الآلة على تطوير الخوارزميات والنماذج التي يمكن أن تتعلم من البيانات وتقوم بالتنبؤات أو القرارات دون أن تتم برمجتها بشكل صريح يتضمن تدريب النموذج على مجموعة بيانات معنوية واستخدامها لعمل تنبؤات بشأن بيانات جديدة غير مرئية (الضبط، ٢٠٢٣). يعمل الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة عند تطبيقهما على البيانات الضخمة على تحسين فهم مجموعات البيانات الواسعة والمعقدة وفائدتها.

رابعاً: الروبوتات robot

الروبوتات هو آلة مبرمجة آلياً للقيام بأعمال محددة، والروبوت علم استخدام الذكاء الاصطناعي وعلم الكمبيوتر والهندسة الميكانيكية في تصميم آلات يمكن برمجتها آلياً، بمعنى أنه معالج متعدد الأطراف وآلة لكل الأغراض مزود بأطراف وجهاز للذاكرة، قادر على الدوران والحلول محل العامل البشري بواسطة الأداء الأتوماتيكي للحركات (درار، ٢٠١٩).

خامساً: النظم الخبيرة Expert systems

وهي استخدام معارف الخبراء عن طريق تجميع واستخدام المعلومات وخبرة خبير أو أكثر في مجال معين، واستخدام القواعد المأخوذة من الخبرة الإنسانية المتراكمة بشكل مقدمات ونتائج في مجال معين، واستخدام طرق الاشتقاق والتصنيف والاستدلال واستخراج النتائج مرفقة بالأسباب والعلل في ضوء شروط المطابقة كل منها لشرط أو نتيجة معينة أو قضية يراد إيجاد حل لها، أي أنَّ هذه النظم تعمل على استقبال المدخلات ومعالجتها للوصول إلى مخرجات تساعد في اتخاذ القرارات وتستخدم خبرات سابقة في معالجة البيانات بدلا من المعادلات الرياضية للتوصل إلى حلول (عبادة، ٢٠٢٤).

سادساً: البرمجة اللغوية العصبية Natural Language processing

تختص بتطوير أدوات متقدمة يمكن من خلالها تسهيل عملية تواصل وتعامل الآلات مع اللغات البشرية مثل اللغة الإنجليزية بما يشمل الترجمة والتعرف على النصوص وتحليل محتواها وما تشير إليه من مشاعر إنسانية.

سابعاً: تقنية Chat GPT

وهو اختصار ل (chat generative pre6 trained transformer) وهي أحد أهم أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي، تستخدم في مجالات عديدة، وهي عبارة عن نظام آلي للردشة الكتابية الفورية التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي، وتقنية حديثة جد متطورة تعتمد على خوارزميات متطورة، تمَّ إنشاؤها وتدريبها وتغذيتها بكم جد هائل من البيانات لتمكن من محاكاة البشر في تقديم المعلومات والاستشارات والمحادثات وغير ذلك (غمادي، ٢٠٢٤).

ثامناً: الشبكات العصبية Neural networks

يراد بها العلم الذي يهتم بالأساليب الرياضية التي يمكن صياغتها بالاعتماد على المحاكاة للخلايا البيولوجية في الكائنات الحية، إذ تتميز الخلايا العصبية بالسرعة في

معالجة البيانات كما تتميز بقدرتها على التعلم والتعامل مع أنماط مختلفة من البيانات قد يكون جزءاً منها خاطئاً، ممّا جعلها مناسبة لكثير من التطبيقات مثل: تمييز الصورة والكلام...إلخ. وقد أعطت الشبكات العصبية حلولاً ذات كفاءة عالية للكثير من التطبيقات في العديد من المجالات منها: "تمييز الأنماط والتعرف على الصور، القدرة على التعرف إلى الصور المشوهة، إكمال الصور التي فقدت جزءاً منها، عمليات التصنيف إلى العديد من الفئات، عمليات التحكم عن بعد" (العاني، ٢٠٢٤).

المبحث الثاني: واقع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي بالقطاع غير الربحي السعودي أولاً: منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية

تُعرف منظمات القطاع غير الربحي أنّها: أي مجموعة أو كيان غير حكومي، ذي تنظيم مستمر، يهدف إلى تحقيق غرض غير ربحي أساساً. وتتضمن الأوقاف والجمعيات الخيرية والإغاثية وغيرها من المنظمات التي تهدف للأثر الاجتماعي، وتتوزع منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية من حيث الشكل والحجم ونوع التدخلات والأنشطة، وتختلف هذه الجهات في مرجعية تأسيسها وتبعيتها التنظيمية إلى أكثر من ثلاث عشرة جهة حكومية، والشكل الموالي يوضح هذه الأنواع:

1	الجمعيات الأهلية	2	المؤسسات الأهلية	3	المؤسسات الصادرة بأمر ملكي
4	الجمعيات التعاونية	5	الصناديق العائلية	6	الجمعيات العلمية
7	الأوقاف	8	المؤسسة الوسيطة	9	الشركات غير الربحية
10	أندية المواه	11	المسؤولية المجتمعية في الشركات	12	المجالس الأهلية
13	الغرف التجارية	14	الأندية الأدبية	15	منصات التبرع الحكومية
16	المستشفيات غير الربحية	17	الجامعات والكليات والمدارس غير الربحية		

المصدر: (داهم، ٢٠٢٣)

ثانياً: منصات التمويل الجماعي في القطاع غير الربحي السعودي

لقد أكّدت دراسة قامت بها مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الخيرية على أهمية منصات التمويل الجماعي في حل مشكلة قلة الداعمين، وجزء من التمكين المالي والاستدامة للقطاع غير الربحي السعودي والتحول الرقمي في ظل رؤية المملكة (٢٠٣٠) (البركات، ٢٠٢٠). وفي هذا الصدد وانطلاقاً من دور القطاع غير الربحي في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ برفع مساهمته في إجمالي الناتج المحلي الإجمالي تمّ تفعيل دور المنصات الرقمية في جمع التبرعات المالية، والتي تعد أشكال التمويل الجماعي الإلكتروني، لتكون الحل الأمثل لإيصال المتبرع بالمحتاج، وتمكين الجمعيات الخيرية لمساعدتها في إتمام تبرعات الحالات الإنسانية لديها وبرامجها الدعوية والتنمية، وتلبي مختلف احتياجات المستهدفين حسب مجال كل منصة، وتمتاز هذه المنصات بموثوقية وحوكمة وإشراف من جهات حكومية مختلفة كل منصة. وأبرز المنصات الرقمية لجمع التبرعات في المملكة العربية السعودية:

- ١.١. منصة إحسان: تأسست في عام ٢٠٢٠م وتختص في مجالات متنوعة وتشرف عليها الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي.
- ١.٢. المنصة الوطنية للتبرعات: تأسست في عام ٢٠٢٠م وتختص في مجالات متنوعة وتشرف عليها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- ١.٣. منصة شفاء: تأسست في عام ٢٠٢١م وتختص في المجال الصحي ويشرف عليها صندوق الوقف الصحي التابع لوزارة الصحة.
- ١.٤. منصة ساهم: تأسست في عام ٢٠٢٢م وتختص في توفير الفرصة لتقديم التبرعات إلكترونياً للبرامج التي يقدمها مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية.
- ١.٥. منصة وقفي: هي منصة آمنة للتمويل الجماعي تحت إشراف الهيئة العامة للأوقاف تهدف إلى تحفيز المشاركة المجتمعية في المجال الوقفي، وتتيح الفرصة للمساهمة الجزئية

أو الكلية في دعم المشاريع وتمويلها بشكل رقمي من خلال خيارات دفع آمنة (محمود، ٢٠٢١)، تعرض حزمة من المنتجات والمشاريع الوقفية والتموية للكيانات غير الربحية، لتمكين مختلف فئات المجتمع والجهات المانحة من المساهمة في دعمها للإسهام في التنمية وتلبية الاحتياجات والأولويات التنموية.

٦.١ نظام جود (jod): مقر هذه المنصة في مدينة الرياض، وتسمى (جود) وهي نظام سحابي يمكن الجمعية الخيرية من الحصول على متجر إلكتروني للتبرعات، ويكون خاصاً بها على موقع الجمعية، كما يمكن المتبرعين من الدخول على موقع الجمعية، والتبرع لها بالبطاقة الائتمانية أو بطاقة (مدى) أو تطبيق (هلالة)، كذلك يمكن المتبرعين من متابعة المشاريع التي تمّ التبرع لها من خلال رسائل الشكر والتقارير (كشكار، ٢٠٢٣)، ويمكن إيجاز مميزات هذه المنصة:

- زيادة موارد الجمعية.
- تلقي التبرعات بسهولة من أي مكان في البلد، كما تمتاز بطرق التبرع الإلكتروني المختلفة.
- نظام تحكم بسيط ومرن، وإدارة للحملات الترويجية.
- تقديم تقارير مختلفة.
- الدعم الفني والتطوير المستمر.

٢. منصة إسهاد لتوثيق وتسجيل الأوقاف: قام البنك الإسلامي للتنمية بإنشاء منصة إلكترونية لحماية وتوثيق الأوقاف، حيث تعتمد هذه المنصة على البلوك تشين لتأمين توثيق الأوقاف إلكترونياً على سجلات الوقف وأدائه وإدارته بما يحقق مقاصد الوقف واستدامته عبر الأجيال، وتتم هذه العملية عبر المراحل التالية (بوزيد، ٢٠٢٢):

✓ يتم تسجيل العضوية من طرف الشخص ليتم تسجيل البيانات حول الوقف مع المعلومات والأوراق الرسمية، وتشفر المعاملة عن طريق "الهاش" لتفادي القرصنة واختراق البيانات.

✓ يتم التحقق من البيانات والرد عليها إماً مقبول أو مرفوض ليتم إضافتها إلى الكتلة، وذلك من خلال التقصي عن بيانات العضو المسجل.

✓ يتم إضافة المعاملة المشفرة للبيانات المسجلة للوقف إلى الكتلة ويعطى للكتلة هاش خاص بها.

ثالثاً: مبادرات خدمات ممكنات لتمكين الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي

قام المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بإتاحة خدمة ومبادرة مميزة وهي عبارة عن منصة لعرض الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل مؤسسات تابعة لقطاعات مختلفة بشكل مجاني أو بخصومات خاصة لمنظمات القطاع غير الربحي. بهدف تمكين المنظمات غير الربحية من الوصول إلى الموارد والخدمات التي تعزز من كفاءتها وتأثيرها المجتمعي، مما يساهم في تحقيق أهدافها التنموية بأقل التكاليف الممكنة. والجدول الموالي يوضح بعض هذه الخدمات:

جدول رقم (٠١): خدمات ممكنات لتمكين التحول الرقمي بالقطاع غير الربحي

البرنامج	المجال	الشركة
٠١	برنامج نبساي الأول لخدمه القطاع الغير ربحي وتمكينه بالذكاء الاصطناعي عبر تقديم ورش متخصصة وساعات استشارية بالإضافة إلى أدوات التمكين من التدريب على أساسيات الذكاء الاصطناعي وتصميم مبادرة واحده عبر أدوات الذكاء الاصطناعي.تقدم الخدمة لمنظمات القطاع غير الربحي بخصم ٥٠٪ بقيمة ٦٠٠٠ ريال.	تدريب واستشارات شركة بوابات الخير للذكاء الاصطناعي

٠٢	منح برمجيات مايكروسوفت للمنظمات غير الربحية هو برنامج يمكن المنظمات من الحصول على الأدوات والحلول الرقمية (كبرامج مكافحة الفيروسات، وأنظمة التشغيل، والويب والتصميم الجرافيكي، والحوسبة السحابية، وبرامج قواعد البيانات، وغيرها) بأقل التكاليف الممكنة (تقدم مجاناً أو بخصم يصل إلى ٧٥٪).	أتمتة العمليات الإدارية	شركة التقنية المباركة
٠٣	نظام كلاود بروف لإدارة منظمات القطاع غير الربحي: يغطي كافة قطاعات وأنشطة الجهات : الحوكمة- المستفيدين - المحاسبة -شؤون الموظفين- الهيكلة الإدارية -المستودعات - الاتصالات الإدارية- المهام الإدارية.	أتمتة العمليات الإدارية	شركة الحلول المنتظمة لتقنية نظم المعلومات
٠٤	نظام منافذ لرقمته عملية صرف المساعدات: نظام إلكتروني يقدم خدمة إصدار بطاقات ممغنطة و قسائم إلكترونية SMSو محافظ إلكترونية على الأجهزة الذكية و الأساور ذكية، ويهدف إلى إدارة و رقمته صرف و مناولة المساعدات و الخدمات المقدمة من القطاع الخيري للمستفيدين عبر ربط القطاع الخيري بالقطاع التجاري ببوابه دفع موحدة، بحيث تمكن الجمعيات الأهلية والمؤسسات المانحة والمنصات والمبادرات الحكومية من التعامل مع جميع المتاجر و مزودي الخدمات بالقطاع التجاري عبر البوابة موحدة. تقدم الخدمة لمنظمات القطاع غير ربحي بخصم : ٢٥٪ لمدة سنة كاملة على نظام منافذ الأساسي.	رقمنة التبرعات	منافذ السعودية
٠٥	خدمة إنشاء موقع الكتروني: خدمة إنشاء موقع الكتروني لمنظمات القطاع غير الربحي، تقدم بشكل مجاني.	التسويق الإلكتروني	مشارك لتقنية المعلومات
٠٦	منصة إدارة الاستشارات: بيئة رقمية متكاملة لتقديم الخدمات الاستشارية بشئى أنواعها (نصية - صوتية - حضورية - مرئية) مما يعزز دور الخبرات التخصصية في	الاستشارات	شركة التحول الرقمي

		خدمة المجتمع.تقدم الخدمة لمنظمات القطاع غير ربحي بسعر رمزي، وخصم إضافي بقيمة 15%	
ناظر جمعية الوقفية	الاستثمار الوقفى	الخدمات المساندة: تقدم جمعية ناظر الخدمات التالية: - تقديم دراسة جدوى للأصول والمشاريع الوقفية. - البحث عن فرص للأصول والمشاريع الوقفية. - القيام بثمنين الأصول والمشاريع الوقفية والمراد وقفها. - تقديم دراسات تسويقية لتنمية وتطوير الأصول والمشاريع الوقفية. -إنهاء إجراءات بيع وشراء الأصول والمشاريع الوقفية لدى الجهات المختصة. -تحصيل ومتابعة الديون الوقفية المتعثرة من أصحابها لدى الجهات المختصة.	٠٧

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
 رابعاً: تأسيس الشركات المرافقة لتمكين الذكاء الاصطناعي بالقطاع غير الربحي
 السعودي

لمرافقة وتمكين استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي بالقطاع غير الربحي السعودي،
 وقد شهد القطاع تأسيس شركتين في هذا المجال:

✓ شركة التقنية المباركة (TechTrans): تسعى لتمكين القطاع غير الربحي
 من استخدام تقنية المعلومات والتحول الرقمي بكفاءة لتحقيق أهدافها وتعظيم
 أثرها.

✓ مؤسسة نظام خير لإدارة الجمعيات الخيرية: نظام إلكتروني سحابي يعمل عن
 طريق شبكة الإنترنت تمّ تطويره من قبل فريق سعودي يسهم النظام في رفع
 كفاءة عمل الجمعيات وتحويلها من النظام اليدوي التقليدي إلى النظام
 الإلكتروني السحابي، كما تمّ تطوير النظام ليطابق معايير حوكمة الجمعيات
 (مكين).

✓ **جمعية عون التقنية:** تأسست الجمعية بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس بكلية الحاسب الآلي بجامعة أم القرى أرادت تجاوز بعض المعوقات المتمثلة بقلّة الموارد المالية وصعوبة الإجراءات الإدارية لدعم القطاع غير الربحي وذلك عن طريق تأسيس جمعية أهلية غير ربحية تعني بتطوير مؤسسات القطاع، حيث تقدم هذه الجمعية خدمات في مجال الذكاء الاصطناعي وإيجاد الحلول الرقمية في القطاع غير الربحي السعودي، والشكل الموالي يوضح أهم خدماتها:

شكل رقم (٠٣): خدمات جمعية عون التقنية



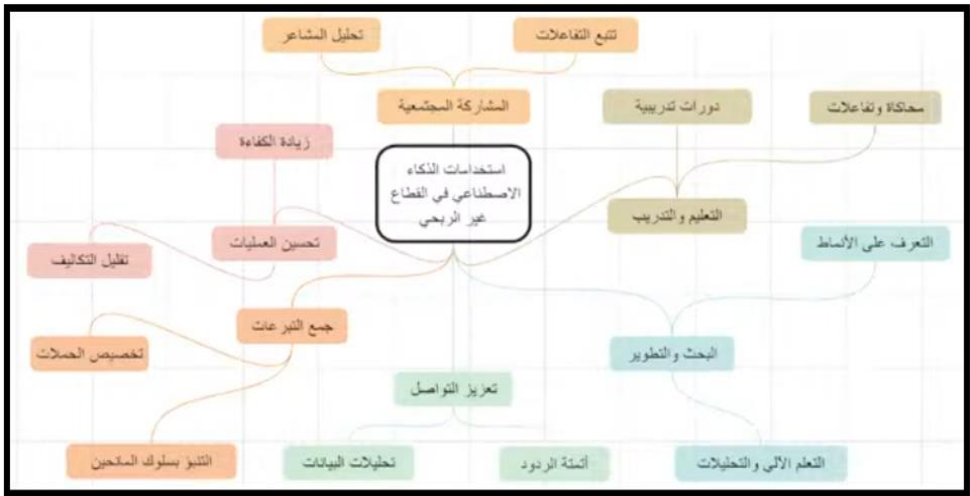
المصدر: (الحربي، ٢٠١٩)

المبحث الثالث: توسيع مجالات استخدامات أدوات الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي السعودي.

في ظل توجه بعض مؤسسات القطاع غير الربحي في التوسع نحو تنوع وسائل التمويل لمشاريعها، خصوصاً وأنّ التقنيات الحديثة بدأت تنشط وتتسارع فيها الحركة المؤسسية، وصار واضحاً أنّ هناك إقبال كبير لمؤسسات القطاع غير الربحي السعودي لاستخدام

أدوات الذكاء الاصطناعي، وسعيها في تمكين هذه الأدوات خاصة في ظل رؤية المملكة (٢٠٣٠) ودعمها لمبادرات التحول الاجتماعي بالقطاع، سنحاول تسليط الضوء على استكشاف أدوات الذكاء الاصطناعي ومحاولة الاستفادة منها في القطاع غير الربحي السعودي:

شكل رقم (٠٤): توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي السعودي



المصدر: (السلحوت، ٢٠٢٤)

أولاً: الذكاء الاصطناعي كآلية لتعزيز الحوكمة في القطاع غير الربحي السعودي
يمكن الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي السعودي لدعم التحول الاجتماعي في المجالات الآتية:

✓ تقديم توصيات لتحسين العمليات: من خلال تحليل العمليات الحالية، يمكن للذكاء الاصطناعي تقديم توصيات لتحسين الكفاءة والجودة، مما يساعد في إعداد دليل جودة متكامل يتضمن أفضل الممارسات.

✓ الحد من الفساد الإداري والمالي: لا يسمح نظام البلوك تشين بالتعديل أو الإلغاء أو التلاعب، كما أن جميع المعاملات التي تتم داخل السلسلة مسجلة خطوة بخطوة بالتوقيت، وفي حالة التلاعب أو التزوير لا تقبل السلسلة إدخال المعاملة مرة أخرى، بما يساعد في القضاء على الفساد (علي، ٢٠٢١).

✓ تحليل البيانات التنظيمية: يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل البيانات التنظيمية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين ووضع معايير حوكمة تتناسب مع احتياجات مؤسسات القطاع غير الربحي السعودي.

✓ وضع هياكل إدارية فعالة: يمكن للذكاء الاصطناعي تقديم توصيات حول الهيكل التنظيمي الأمثل الذي يساعد في تحقيق أهداف الوقف بكفاءة، مع ضمان توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح وفعال.

ثانياً: استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر وتقييم الأداء في القطاع غير الربحي السعودي

✓ تحديد المخاطر المحتملة: يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل البيانات التاريخية وتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أداء مؤسسات القطاع، يساعد في اتخاذ قرارات استباقية لتقليل التأثير السلبي للمخاطر.

✓ تقييم الأداء الفعلي: يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي مراقبة الأداء الفعلي للمؤسسة باستمرار ومقارنته مع الأهداف المخططة، يساعد هذا في تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة.

✓ تقديم توصيات لتحسين الأداء: من خلال تحليل البيانات التشغيلية والمالية، يمكن للذكاء الاصطناعي تقديم توصيات لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

- ✓ تطوير خطط طوارئ وقائية تعتمد على الذكاء الاصطناعي: تعد خطط الطوارئ عنصراً أساسياً لضمان استمرارية العمل في المؤسسات الوقفية والخيرية خلال الأزمات، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساهم بشكل كبير في تطوير هذه الخطط من خلال تحليل سيناريوهات المختلفة وتقديم توصيات استباقية.
- ✓ تحليل السيناريوهات الحرجة: يمكن للذكاء الاصطناعي محاكاة سيناريوهات طارئة مختلفة مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات المالية، وتحديد التدابير الوقائية التي يجب اتخاذها لضمان استمرارية العمل.
- ✓ تطوير خطط استجابة سريعة: يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي تقديم خطط استجابة سريعة تعتمد على البيانات الفعلية وتحليل الوضع الحالي، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة بسرعة خلال الأزمات.
- ✓ مراجعة وتحديث الخطط بشكل مستمر: يمكن للذكاء الاصطناعي مراقبة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة باستمرار، وتحديث خطط الطوارئ بناءً على التغيرات الجديدة.

ثالثاً: البيانات الضخمة والقطاع غير الربحي السعودي

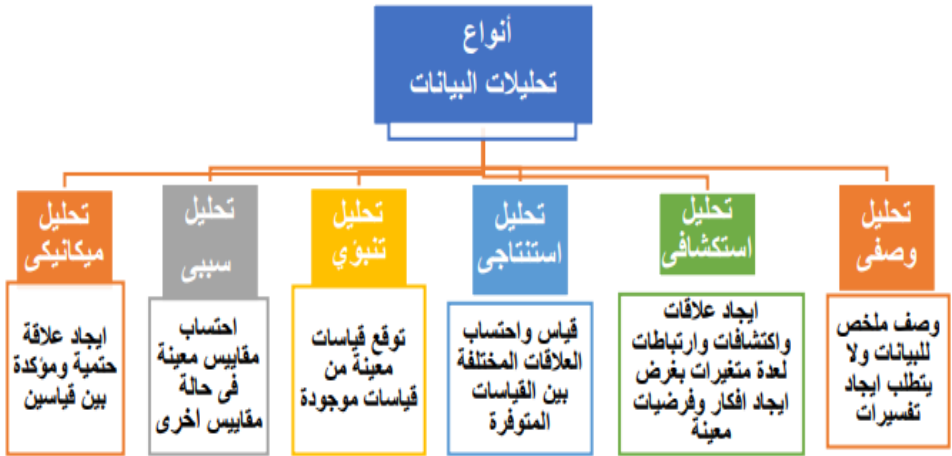
قبل البدء بمعرفة إمكانية استكشاف الفرص لاستفادة القطاع غير الربحي السعودي من البيانات الضخمة، فإنَّ القطاع غير الربحي عموماً يواجه معوقات في هذا المجال أبرزها: أغلب تلك الجهات لا تمتلك بيانات كبيرة يمكن أن نطلق عليها بيانات ضخمة، عوضاً عن أن بعض الجهات لا تمتلك معاملات إلكترونية مؤرشفة، هذا علاوة على عدم وجود كفاءات بشرية مؤهلة ومدرّبة على استخدام تلك البيانات (بجاد، ٢٠١٨).

ومن أبرز ما يمكن استشرافه في هذا المجال:

- ✓ يساعد تحليل أدوات البيانات الضخمة كميات كبيرة من البيانات المالية والإدارية بالقطاع غير الربحي السعودي بشكل أسرع وأكثر دقة لدعم التحول

الاجتماعي وتمكين التحول الرقمي، ممّا يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، كما يوضح الشكل التالي:

شكل رقم (٥٠): أدوات تحليل البيانات الضخمة



المصدر: (محمد، ٢٠٢٠)

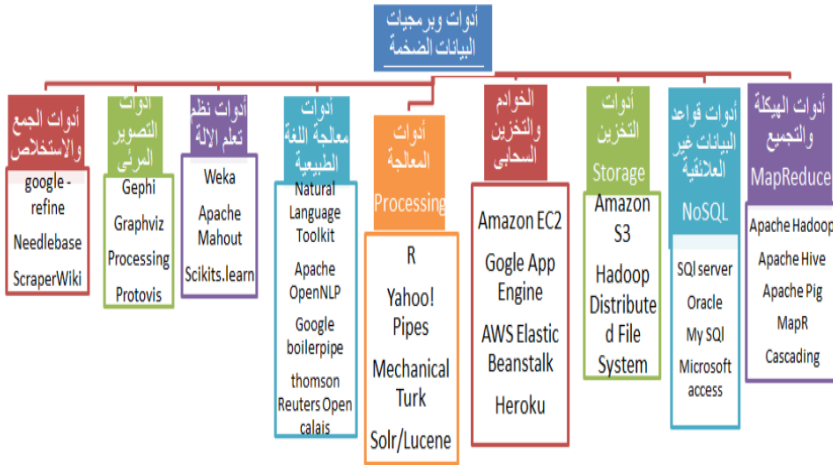
✓ يمكن لمؤسسات القطاع غير الربحي السعودي التي تستخدم الذكاء الاصطناع لتحليل البيانات المالية أن تكتشف فرصاً لزيادة العوائد أو تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين في إدارة مؤسسات القطاع، كما تساعد البيانات الضخمة على أتمتة المهام الروتينية، مثل إدارة الحسابات وتوزيع الموارد، حيث تساعد في تقليل الوقت والجهد المبذول في هذه العمليات وتحسين الكفاءة العامة.

✓ أشار أحد الباحثين إلى ظاهرة مهمة في استكشاف التفاعل بين الأوقاف والبيانات الضخمة وهو ضرورة أن ينتبه القائم على إدارة مشاريع الأوقاف إلى أن يتعاملوا بكفاءة ومرونة مع هذه البيانات، بمعنى آخر أن يتجنبوا تفويض الذكاء الاصطناعي لتنظيم العلاقات بين أطراف البيئة الداخلية والخارجية

للمؤسسات الوقفية، عن طريق إزالة الغموض الذي يكتنف تلك البيانات ما يؤثر سلباً على روح وأصالة الوقف إذ إنّ تلك البيانات (Belabes, 2023).

✓ يمكن الاستعانة ببرامج وأنظمة تحليل البيانات الضخمة بالقطاع غير الربحي السعودي، حيث تساعد هذه البرامج على التعامل مع البيانات بكفاءة عالية، وقد أكّدت دراسة قامت بها شركة التقنية المباركة على حاجة القطاع غير الربحي السعودي لاستخدام مثل هذه البرامج لإدارة البيانات في القطاع (القنيعر، ٢٠٢٤).

شكل رقم (٠٦): برمجيات تحليل البيانات الضخمة



المصدر: (محمد، ٢٠٢٠)

رابعاً: تعلم الآلة والمقطاع غير الربحي السعودي

يمكن استخدام التعلم الآلي في مؤسسات القطاع غير الربحي السعودي في المجالات التالية:

✓ تحليل البيانات التاريخية للمقطاع: يمكن استخدام التعلم الآلي لتحليل البيانات التاريخية لمؤسسات الأوقاف والمنظمات الخيرية وتحديد الأنماط التي يمكن أن

تساعد في تحسين اتخاذ القرارات المالية، على سبيل المثال: يمكن تحليل بيانات الإيرادات والمصروفات عبر السنوات لتوقع العوائد المستقبلية وتحديد الإستراتيجيات المثلى للاستثمار.

✓ **التنبؤ بالعوائد الاستثمارية:** يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالعوائد الاستثمارية للأوقاف من خلال تحليل البيانات السوقية والتاريخية. على سبيل المثال، يمكن لنظام تعلم الآلة تحليل البيانات السوقية لعقارات الوقف وتحديد أفضل الأوقات للبيع أو الشراء لزيادة العوائد.

✓ **تحسين إدارة الأصول:** من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي، يمكن لمؤسسات القطاع تحسين إدارة أصولها من خلال التنبؤ بالقيمة السوقية المستقبلية للعقارات أو الأصول الأخرى.

✓ **تحسين توزيع المساعدات والتبرعات:** لتحليل بيانات المستفيدين وتحديد الفئات الأكثر احتياجاً بالاعتماد على معايير متعددة، مثل الدخل، وعدد أفراد الأسرة، مما ساهم في تحسين كفاءة توزيع المساعدات وزيادة رضا المستفيدين لدعم التحول الاجتماعي.

✓ **تحسين التواصل مع المتبرعين:** يستخدم الذكاء الاصطناعي في تطوير منصة تفاعلية لدعم التحول الاجتماعي، حيث تتيح هذه المنصة للمتبرعين متابعة أثر تبرعاتهم بشكل مباشر، قد يساعد هذا على زيادة التبرعات بفضل تعزيز الثقة والشفافية بين المؤسسة والمتبرعين.

✓ **تحليل البيانات المالية لمؤسسات القطاع:** يمكن استخدام تعلم الآلة لتحليل البيانات المالية لمؤسسات القطاع، مما يساعد في تحديد الاتجاهات وتوقع الأداء المالي المستقبلي، على سبيل المثال: يمكن لنظام تحليل بيانات الوقف تحديد نمط موسمي في التبرعات يمكن استخدامه لتخطيط أفضل للميزانية.

✓ تحليل بيانات العقارات الوقفية: يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل البيانات العقارية لتحديد أفضل الأوقات للبيع أو التأجير، وكذلك تحديد المناطق الأكثر ربحية للاستثمار، يساعد هذا في تحسين العوائد وتقليل المخاطر.

خامساً: البلوك تشين والقطاع غير الربحي السعودي

يمكن الاستفادة من هذه التكنولوجيا في قطاع الأوقاف والجمعيات الخيرية السعودية في المجالات التالية (الصلاحات، ٢٠٢١):

✓ الاستقطاب أو التبرع: يمكن لمؤسسات القطاع غير الربحي الاستفادة من التكنولوجيا المالية في دعوة أصحاب المصالح، وعموم المتبرعين للتبرع عبر منصات التمويل الجماعي أو إنشاء وقف جديد يخصص مصرفاً وقفياً محدداً.

✓ التسجيل: قد تستفيد المؤسسة الوقفية أو الجمعية الخيرية من منصة التمويل الجماعي لتطوير العملية من خلال:

- استخدام المنصة لدعوة أصحاب الأوقاف أو من يعرف عن أوقاف ضائعة بالكشف عن وقفياتهم لتوثيقها تقنياً من خلال المنصة.
- دعوة الواقفين والمتبرعين لرفع كافة الحجج الوقفية لديهم على المنصة.
- دعوة المصارف أو المؤسسات المالية لدعم مشروع حصر الأوقاف لغرض إنشاء صكوك تمويل لها.

✓ الصيانة: وهذه العلمية يمكن للمنصة المساهمة فيها، من خلال:

- طرح المناقصات لصيانة عقارات الأوقاف، والحصول على أسعار مناسبة.
- حال نقص الميزانيات المخصصة لصيانة مشاريع وقفية، يمكن الدعوة لجمع التبرعات لتمويل هذه المشاريع.

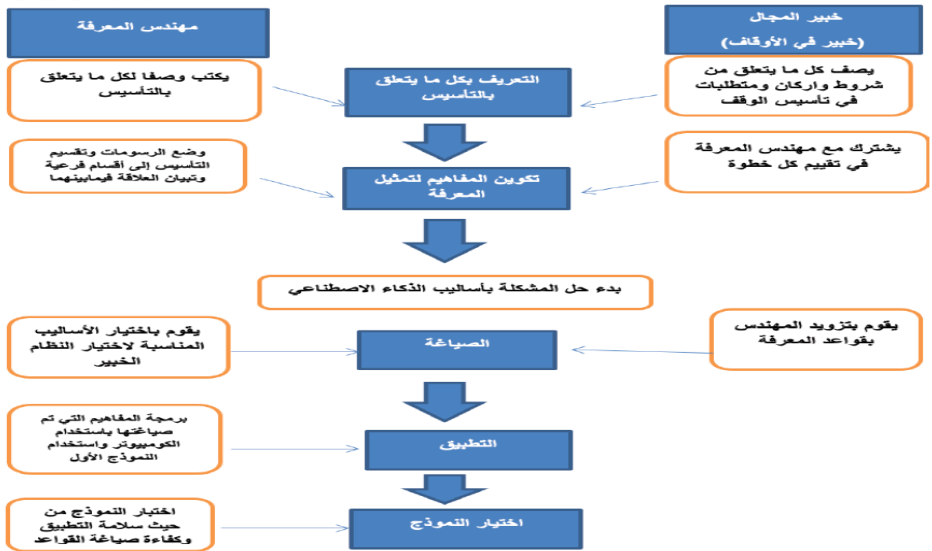
- ✓ **المصارف الوقفية:** وهذه العملية مخصصة للصرف على المستحقين، أو بعبارة أخرى هم الموقوف لهم، وفي حال وقع نقص في الربيع الوقفي، أو زادت الشريعة المخصصة لاستلام الغلة الوقفية، يمكن الاستفادة من المنصة، من خلال:
 - جمع تبرعات وصدقات لصالح هؤلاء المستحقين أو الموقوف لهم.
 - إنشاء وقف استثماري جديد لهم، حال زادت أعدادهم في المجتمع، كشريحة الفقراء أو طلبة العلم وغيرهما، يمكن أن يشارك فيه متبرعون أو مستثمرون جدد.
 - دعوة الجمعيات الخيرية للمساهمة في تبادل المعلومات والإحصائيات حول المستحقين في المجتمع عبر المنصة.
- ✓ **استثمار الفائض من ريع الوقف:** وهذه العملية يمكن أن تساهم فيها المنصة، وبأشكال متعددة ولكن الأبرز أن تقوم على الاستثمار أو التبرع فلاكهما واضح في مساره في هذه العملية، وعمل المنصة هنا يكون:
 - دعوة المستثمرين والمصارف للاكتتاب في مشاريع استثمارية يعود ريعها لريع المصرف خيري.
 - أن تساهم المنصة في تسويق خدمات المؤسسة الوقفية، كخدمة تأجير العقارات أو المنتجات الوقفية (الصلاحات سامي، ٢٠٢٣).
- ✓ **تطوير صكوك وقفية ذكية:** يمكن استخدام تقنية البلوك تشين في تطوير صكوك وقفية لتمويل وإدارة المشروعات الوقفية، من خلال تصكيك الأصول الوقفية رقمياً، بغية تبسيط عملية إصدار الصكوك الوقفية وتداولها وتحسين الرقابة التنظيمية وتمكين أطراف العملية على التوثيق.

سادساً: انظم الخبرة والشبكات العصبية والقطاع غير الربحي السعودي

يمكن أن تساعد هذه التقنيات القطاع غير الربحي في دعم التحول الاجتماعي في المملكة العربية السعودية في:

- ✓ دعم اتخاذ قرار الواقفين والمتبرعين من خلال تجنب أثر تلك التحيزات التي تتسبب بالأخطاء في القرارات الاستثمارية في القطاع.
- ✓ تقديم توصيات مالية لكل للواقفين والمتبرعين (عبادة، ٢٠٢٤).
- ✓ تقليل إمكانية الفهم الخاطئ، وذلك من خلال عدة طرق من أبرزها التكرار، وإعادة الخطوات مرة أخرى.
- ✓ حفظ بيانات الأوقاف وتحديد الأخطاء وبالتالي تمكن مجلس النظارة من إحكام السيطرة على الحسابات المالية للوقف والمؤسسات الخيرية.
- ✓ تقليل التكلفة المادية، عن طريق الذكاء الاصطناعي، الذي لا يحتاج إلا إلى تحميل التطبيق مرة واحدة.
- ✓ إمكانية الاستفسار مرات عديدة دون كلل أو تعب أو اعتذار من أصحاب المصلحة أو انزعاج.
- ✓ إمكانية التأكد مرات أخرى من خلال إعادة خطوات التأسيس، دون الوقوع في إحراج (العاني، ٢٠٢٤).

شكل رقم (٠٧): فوائد النظم الخبيرة في القطاع الوقفي



المصدر: (العاني، ٢٠٢٤)

سابعاً: تقنية Chat Gpt وربوات الدردشة والقطاع غير الربحي السعودي

يمكن الاستفادة من ربوات الدردشة وتقنية Chat Gpt في القطاع غير الربحي السعودي في:

- ✓ تحسين جودة كتابة التقارير: تعد كتابة الخطابات والتقارير من المهارات الأساسية التي تحتاجها مؤسسات القطاع غير الربحي لضمان التواصل الفعال مع الشركاء والمستفيدين، وفي هذا الصدد يمكن لهذه التقنيات أن تحسن من جودة تقارير القطاع سواء كانت تقارير مالية أو إدارية.
- ✓ تغيير سلوك الواقفين والمتبرعين وحثهم على العطاء: بالإضافة إلى ذلك أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي منصة حيوية لجذب الدعم والتفاعل مع المجتمع.

✓ تقديم دعمٍ جذابٍ للواقفين والمتبرعين للمشاريع الوقفية من خلال مجالات متعددة: منها: زيادة إمكانية الوصول، حيث يمكن لربوتات الدردشة تعزيز إمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمشروع الوقفي، وتقديم إجابات فورية ودقيقة للأسئلة المتداولة مماً يسمح للأفراد بالحصول على إجابات لأسئلتهم والتعرف على عمل المشروع في أي وقت مماً يؤدي إلى زيادة الوعي والمشاركة في المشروعات.

✓ أتمتة المهام الروتينية: كما يمكن أن تساعد Chat Gpt في التعامل مع استفسارات الواقفين ودعمهم، مماً يقلل عبء العمل على الموظفين، ومن خلال أتمتة المهام الروتينية وتقديم ردود سريعة، يمكن لربوتات الدردشة في تعزيز خدمة المتبرعين وتحسين الكفاءة العامة في إدارة الاستفسارات المتعلقة بالمشاريع الوقفية.

✓ توفير منصة محادثة تفاعلية بين أصحاب المصلحة: من جهة أخرى يعتبر Chat Gpt بمثابة أداة تعليمية توفر معلومات حول تأثير المشروعات على المجتمع من خلال إشراك الواقفين في محادثات تفاعلية، مماً تزيد في الوقف وتنشيط حول الممارسات المثلى للمشروعات (عبادة، ٢٠٢٤).

✓ التعليم والتدريب وتنمية قدرات العاملين بالقطاع غير الربحي: يمكن الاستعانة بتقنية Chat Gpt وروبوتات الدردشة في تدريب الموظفين بالقطاع غير الربحي السعودي وتنمية قدراتهم خاصة في التقنيات المالية وتمكينهم لدعم التحول الرقمي.

✓ إدارة الاستثمارات الوقفية: تساعد روبوتات الدردشة مجلس نظارة الأوقاف على المفاضلة بين العائد والمخاطرة في المحافظ والصناديق الوقفية الاستثمارية (Gazali, 2020)، كما يمكن الاستعانة بخوارزميات النمل كأحد أدوات

الذكاء الاصطناعي والتي تعتبر كإحدى الميataهورىستىكية الفعالة لتحسين صيغة ماركويتز للمفاضلة بين العائد والمخاطرة وتحقيق محفظة وقضية استثمارية مثلى، كما يوضح الجدول الموالى:

جدول رقم (٠٢): مقارنة بين خصائص محفظة استثمارية المشكلة بطريقة عشوائية والمحفظة استثمارية باستخدام خوارزميات النمل

العائد	المخاطرة	الأوزان النسبية للمحفظة العشوائية	
1002,26	88354,93	$0.1 \cdot DJIM.Q + 0.1 \cdot DJIM.O + 0.2 \cdot DJIM.B + 0.1 \cdot DJIM.T + 0.45 \cdot DJIM.M + 0.1 \cdot DJIM.GCC$	المحفظة العشوائية
97894,5	47530,50	$0.046 \cdot DJIM.Q + 0.532 \cdot DJIM.O + 0.0332 \cdot DJIM.B + 0.261 \cdot DJIM.T + 0.077 \cdot DJIM.M + 0.051 \cdot DJIM.GCC$	المحفظة المثلى

المصدر: (الحبيب، ٢٠١٨)

الخاتمة: حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على أدوات الذكاء الاصطناعي وفرص الاستفادة منها في القطاع غير الربحي السعودي لدعم التحول الاجتماعي وتمكين مؤسسات القطاع رقمياً، كما تطرقنا لواقع استخدامات الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي السعودي في المبحثين الأول والثاني، أمّا في المبحث الثالث فقد خصصناه لاستكشاف واستشراف فرص استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي السعودي.

النتائج: توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ نتج عن الثورة الصناعية الرابعة ابتكار العديد من أدوات الذكاء الاصطناعي، والتي ساعدت على تحسين وتطوير أداء الأفراد والمنظمات في مختلف مناحي الحياة، ومن بين المنظمات التي استفادت من فرص استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي بها، مؤسسات القطاع غير الربحي السعودي.

✓ استخدمت مؤسسات القطاع غير الربحي السعودي منصات التمويل الجماعي كآلية لجمع التبرعات النقدية وتمويل المشروعات الخيرية والوقفية مثل (منصة وقفى، منصة شهد ومنصة جود...إلخ)، ولم تستخدمها لإدارة الاستثمارات الخيرية والوقفية.

✓ لقد بذلت حكومة خادم الحرمين الشريفين حفظه الله جهوداً كبيرة لدعم التحول الرقمي بالقطاع غير الربحي السعودي وتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، ومن بين تلك الجهود المميزة تأسيس مركز تنمية القطاع غير الربحي، والذي أطلق مبادرات لتمكين استخدام الذكاء الاصطناعي بالقطاع، ومن بين تلك المبادرات المميزة خدمات ممكنات القطاع غير الربحي وهي منصة لتقديم خدمات تمكين الذكاء الاصطناعي بمؤسسات القطاع والسماح لشركات ناشئة في مجال التكنولوجيا المالية بمرافقة التحول الرقمي بالقطاع.

✓ يُشير واقع تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي السعودي إلى أنَّ مؤسسات القطاع ما زالت لم تطبق العديد من أدوات الذكاء الاصطناعي المهمة (تحليل البيانات الضخمة، الصكوك الوقفية الذكية، الشبكات العصبية والمنطق الضبابي وتعلم الآلة...إلخ)، والتي يؤدي تطبيقها في القطاع إلى إحداث نقلة نوعية وطفرة في التحول والتميز الرقمي.

✓ كشفت الدراسة عن وجود مجالات بالقطاع غير الربحي السعودي بحاجة إلى استخدام لأدوات الذكاء الاصطناعي فيها، ومن بينها: تطوير صكوك وقفية وخيرية ذكية بالاعتماد على البلوك تشين في مجال إدارة وتمويل الاستثمارات الوقفية، وتطوير منصات التمويل الجماعي.

التوصيات: يمكن طرح التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة الاستفادة من مزايا وفرص تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي لدعم وتمكين التحول الرقمي وتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠).
- ✓ إنشاء وحدة متخصصة في القطاع غير الربحي السعودي لتطوير أدوات الذكاء الاصطناعي.
- ✓ ضرورة الاسترشاد بالتجربة الماليزية لتطوير منصات التمويل الجماعي بالقطاع غير الربحي السعودي.
- ✓ ابتكار صكوك وقفية وخيرية ذكية بالاعتماد على تقنية البلوك تشين لإحداث نقلة نوعية في مجال إدارة الاستثمارات الوقفية.
- ✓ تفعيل الأمن السبراني لإدارة مخاطر استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي بالقطاع غير الربحي السعودي.
- ✓ عقد المزيد من الملتقيات والمؤتمرات لاستشراف واستكشاف فرص ومزايا تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي بالقطاع غير الربحي السعودي.

المراجع:

المراجع باللغة العربية

- أحمد بجاد. (٢٠١٨). البيانات الضخمة وأثرها في تحسين أداء القطاع غير الربحي. مؤتمر تقنية القطاع غير الربحي (صفحة ص١٧). الرياض، المملكة العربية السعودية: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
- إسماعيل علي. (٢٠٢١). تقنية البلوك تشين آلية لحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية المعاصرة. مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، العدد ٠١، المجلد ٠١، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، صفحة ص١٥٦.
- الحسن محمد. (أبريل ٢٠٢٠). البيانات الضخمة: ماهيتها وأهميتها وعناصرها. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، المجلد الأول، العدد الثاني، صفحة ص١٢٤.

الدلاهمة وآخرون. (٢٠١٩)، أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على مهنة المحاسبة دراسة وصفية لنوع المسح. مؤتمر الذكاء الاصطناعي والتنمية الاقتصادية، (صفحة ص١٥٤). الأردن: جامعة جرش.

الصلاحات سامي. (٢٠٢٣). الوقف وتقنية البلوك تشين، قراءة شرعية في الاستثمار والتمويل. مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، المجلد ٤١، العدد ١، جامعة قطر، الصفحات ص١٤٦-١٤٨.

أيمن الحربي. (٢٠١٩). دور كليات الحاسب الآلي في التكامل مع مؤسسات القطاع غير الربحي. مؤتمر حلول: تقنية القطاع غير الربحي (صفحة ص٢٢). الرياض، المملكة العربية السعودية: التقنية المباركة.

إيهاب خليفة. (مارس، ٢٠١٨). البلوك تشين: الثورة التكنولوجية القادمة في عالم المال والإدارة. أوراق أكاديمية، العدد ٣، مركز المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة، أبو ظبي، الإمارات، صفحة ص٢.

جوشوان بارون. (٢٠١٥). تداعيات العملة الافتراضية على الأمن القومي، كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية: إصدارات مؤسسة رندن.

خديجة درار. (٢٠١٩). أخلاقيات الذكاء الاصطناعي والروبوت دراسة تحليلية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، المجلد ٦، العدد ٣، الصفحات ص٢٤٢-٢٤٣.

رحماني محمود. (٢٠٢١). تقنية سلاسل الكتل (البلوك تشين) ودورها في تمويل وإدارة الأوقاف، مع الإشارة لنموذجي شركة فاينتيبرا ومنصة وقفي. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد ٠٣، جامعة بشار، الجزائر، صفحة ص٤٣١.

زواوي الحبيب. (٢٠١٨). المفاضلة بين عوائد ومخاطر الاستثمار في المؤشرات الإسلامية باستخدام خوارزميات النمل حالة مؤشرات داوجونز للسوق الإسلامي (DJIMI). ملتقى الرباط الدولي الرابع للمالية الإسلامية (صفحة ص٢٠). الرباط، المملكة المغربية: كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس.

زيد أيمن و بودراع امينة. (٢٠١٨). التكنولوجيا المالية الإسلامية والحاجة الى الابتكار تجربة المصارف الثلاثة ALGO Brahim. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد ٠٧ العدد ٠٣، صفحة ص٤.

- سامح عامر. (٢٠١٢). *التسويق الإلكتروني*. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- سامر قنطقجي. (ديسمبر، ٢٠١٧). *البتكوين وأخواتها تنافس النظام النقدي العالمي والـ Blockchain* *قد تعيد تشكيل الاقتصاد العالمي*. *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية*، العدد ٦٧، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، البحرين، صفحة ص١٣.
- سامي الصلاحيات. (أبريل، ٢٠٢١)، *دور منصة التمويل الجماعي في تمويل مشروعات الأوقاف*. *مجلة بيت المشورة*، العدد ١٥، قطر، صفحة ص٢٢١.
- سعاد أبو بكر. (٢٠٢٣). *توجهات وتحديات تقنية البلوك تشين في حماية البيانات وضمان الخصوصية*. *المجلة الإفريقية للعلوم التطبيقية والمتقدمة*، العدد ٢، المجلد ٣، صفحة ص٣٦.
- سعيد فرج. (أبريل، ٢٠٢٣). *الوقوف على تطبيقات الذكاء الاصطناعي: مشروعيته، ضوابطه، وأولوياته المقاصدية*. *مجلة الوقف*، العدد ١، الأمانة العامة للأوقاف بقطر، صفحة ص١٢٢.
- عدنان الشوابكة. (٢٠١٧). *دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي (النظم الخبيرة) في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك السعودية العاملة في محافظة الطائف*. *مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية*، مجلد ٤، العدد ١٥، ص١٥.
- فارس القنيعر. (٢٠٢٤). *البيانات واستخداماتها في المنظمات غير الربحية في السعودية*. الرياض: شركة التحول الرقمية، المملكة العربية السعودية.
- قرواني مريم وهباش فارس. (٢٠١٩). *دور تكنولوجيا التأمين في دعم الابتكار العملياتي في شركات التأمين*. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، المجلد ٨، العدد ١، الصفحات ص ٥٧-٥٨.
- لحسن غمادي. (٢٠٢٤). *استثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي في صناعة الفتوى للمؤسسات المالية الإسلامية: دراسة في المفهوم والضوابط والإشكالات*. *مجلة بحوث وتطبيقات في المالية الإسلامية*، المجلد ٨، العدد ١، المغرب، صفحة ص٦٢.
- محمد مطلق عساف. (٢٠١٩). *العملات المشفرة في ضوء مقاصد الشريعة الإسلامية (عملة البتكوين أنموذجاً)*. *مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية*، المجلد ٣٢، العدد ٢، جامعة قطر، صفحة ص٢٥.

هبة عبد المنعم ومحمد إسماعيل. (٢٠٢٤). مشروع بحثي حول الانعكاسات الاقتصادية للثورة الصناعية الرابعة (١) الذكاء الاصطناعي، دراسات اقتصادية، العدد ٧٨، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات، صفحة ص٧.

هيئة التحرير. (٢٠١٨). ابتكارات التكنولوجيا المالية ومستقبل الخدمات المصرفية. مؤتمر المصارف العربية (صفحة ص١). البحرين: مجلة اتحاد المصارف العربية.

يوسف داهم. (٢٠٢٣). لمحة عن القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. الرياض: مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية.

المراجع باللغة الأجنبية

- Belabes, A. (2023 , April). **Exploring Interactions between Awqāf and Digital Data.** *journal of waqf. Ministry of Awqaf, Qatar*
- Florian, D. (2014). **Archetypes of Crowdfunding Platforms: A Multidimensional Comparison.** *Switzerland: Springer Gabler*
- Gazali, H. (2020). **Application of Artificial Intelligence (AI) in Islamic Investments.** *Journal of Islamic Finance, Vol. 9 No. 2 (2020)*
- Guido Governatori, F. I. (2018). **On legal contracts, imperative and declarative smart contracts, and blockchain systems.** *Springer Science Business Media B.V, part of Springer Nature*
- Poat, A. (2019). **Cross Border Payments and its Relevance in Islamic Finance and Fintech: An Alternative Approach.** *The 5th Islamic Finance Conference Islamic Banking and Insurance in the Era of Digital Transformation.* Jeddah, KSA, 1st of December: Effat University.

عنوان الورقة:

الأدوات والمنهجيات الاستشرافية لتحليل
مستقبل المنح في المجالات الاجتماعية في ظل
التحول الاجتماعي

مقدمها:

الدكتور سالم بن علي القحطاني

مستخلص

تستعرض هذه الدراسة الأدوات والمنهجيات الاستشرافية المستخدمة لتحليل مستقبل المنح في المجالات الاجتماعية بالملكة العربية السعودية في ظل التحول الاجتماعي المتسارع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مُستعرضة أدوات مثل تحليل السيناريوهات، منهجية دلفي، وعجلة المستقبل، بالإضافة إلى تحليل الاتجاهات (Trend Analysis) واستشراف التأثير الاجتماعي طويل المدى (Long-Term Impact Foresight) وتحديد العوامل المحركة (Drivers Identification). أظهرت الدراسة نقاط قوة وضعف كل أداة، مع التركيز على تطبيقاتها العملية في المؤسسات الأهلية السعودية. خلصت الدراسة إلى توصيات عملية لتعزيز استخدام هذه المنهجيات لتحسين استدامة وفعالية المنح الاجتماعية، بما يتماشى مع أهداف رؤية ٢٠٣٠.

مقدمة

يشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية تطوراً كبيراً ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠، حيث تعزز الحكومة دور المؤسسات الأهلية لتصبح إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة. يمثل التحول الاجتماعي جزءاً حيوياً من هذه الرؤية، يهدف إلى تعزيز التماسك الاجتماعي، تمكين الفئات المستضعفة، وتحقيق التكافؤ في الفرص الاقتصادية والاجتماعية.

تتعدد مجالات المؤسسات الأهلية في السعودية، إذ تضم الجمعيات الخيرية، المراكز البحثية، والمؤسسات التعليمية والاجتماعية. ويبلغ عدد المؤسسات الأهلية المانحة حالياً ما يزيد عن ٣٠٠ مؤسسة، تسعى جميعها لدعم الفئات المتأثرة والمجتمع بشكل عام لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ من خلال زيادة مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي، وتوسيع

العمل التطوعي. إن التحول الاجتماعي، مع ما يرافقه من تحديات، يتطلب من المؤسسات الأهلية تبني الأدوات والمنهجيات الاستشرافية الحديثة لضمان استدامة الأثر الاجتماعي. وإن كانت تلعب المؤسسات الأهلية المانحة دوراً حيوياً في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ من خلال دعم المبادرات التنموية والاجتماعية. في ظل التحولات الاجتماعية المتسارعة، من الضروري استخدام الأدوات والمنهجيات الحديثة في الاستشراف لضمان تكيف المؤسسات مع التغيرات المستقبلية، وتحقيق الأثر المطلوب. تهدف هذه الورقة إلى استعراض تأثير التحول الاجتماعي على المؤسسات الأهلية المانحة وكيفية دمج الأدوات والمنهجيات المستخلصة في علم استشراف المستقبل لصنع دراسة في سياق الرؤية الوطنية، بما يتماشى مع أنظمة مركز القطاع غير الربحي ويعزز من التعاون الإبداعي والابتكاري وكان التقديم في ملتقى الجمعيات الخيرية بجمعية البر بالمنطقة الشرقية السادس عشر فرصة كبيرة يصاغ من خلالها الفكر وينشر من خلالها الخير المعهود على مدار الأعوام الكثيرة والحضور المميز والعمق فيما يقدم، نشكر الله على مثل هذه الخيرات ثم نشكر القائمين على هذه التظاهرة الخلاقة ونسأل الله لنا ولهم كل توفيق وخير وبر.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

مشكلة الدراسة: ما الأدوات والمنهجيات الاستشرافية المناسبة لتحليل مستقبل المنح في المجالات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية في ظل التحول الاجتماعي؟
أسئلة الدراسة:

- ما هي الأدوات والمنهجيات الاستشرافية الأكثر استخداماً في تحليل التحول الاجتماعي؟

- كيف يمكن لهذه الأدوات أن تسهم في تحسين استدامة وفعالية المنح الاجتماعية؟

أهداف الدراسة

١. استعراض الأدوات والمنهجيات الاستشارية المستخدمة لتحليل التحولات الاجتماعية.
٢. تحليل دور هذه الأدوات في تحسين استدامة وفعالية المنهج.
٣. تقديم توصيات عملية لتعزيز استخدام المنهجيات الاستشارية في المؤسسات الأهلية.

الجوانب المتفردة لهذه الدراسة

- التركيز على الأدوات والمنهجيات: على عكس الدراسات التي تركز على النتائج الاستشارية، تركز هذه الدراسة على استعراض شامل ومنهجي لأدوات ومناهج استشراف المستقبل المستخدمة في سياق المنح الاجتماعية بالسعودية. هذا يوفر إطاراً مفيداً للباحثين والممارسين في هذا المجال.
- التطبيق العملي في السياق السعودي: الدراسة تُقدم تحليلاً عملياً لتطبيق هذه الأدوات والمنهجيات في سياق التحول الاجتماعي في المملكة العربية السعودية، مع مراعاة خصوصيتها الثقافية والاجتماعية. هذا يميزها عن الدراسات التي تُجري تحليلات عامة دون التركيز على سياق محدد.
- التكامل مع رؤية ٢٠٣٠: الدراسة تربط استعراض الأدوات والمنهجيات بأهداف رؤية ٢٠٣٠، مُسلطة الضوء على أهمية الاستشراف الإستراتيجي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة.

- **التوصيات العملية:** الدراسة لا تقتصر على استعراض الأدوات والمنهجيات، بل تقدم أيضاً توصيات عملية قابلة للتطبيق من قبل المؤسسات الأهلية لتعزيز استدامة وفعالية برامجها.

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم استعراض الأدوات والمنهجيات الاستشرافية، وتحليل تطبيقاتها في المؤسسات الأهلية بالمملكة.

الإطار المفاهيمي

يتضمن الإطار المفاهيمي للدراسة تعريفاً للأدوات الاستشرافية مثل: تحليل السيناريوهات.

عجلة المستقبل.

منهجية دلفي.

تمهيد :

التغيرات الاجتماعية في دراسات التوقع والاستشراف من دراسات سابقة

إن التغيرات الاجتماعية تُعتبر من العناصر الحيوية التي تناولتها العديد من الأوراق والملفات المتعلقة بالتوقع والاستشراف الإستراتيجي. لهذه التغيرات، سواء على مستوى الأفراد أو المجتمعات، سواء كانت تؤثر بشكل مباشر على اتخاذ القرارات المستقبلية وتشكيل السياسات العامة أو لا، وتُعد جزءاً أساسياً من العمليات التشاركية في صنع المستقبل. ، سنستعرض كيف تناولت بعض الدراسات السابقة التغيرات الاجتماعية، وكيف يمكن لهذه التغيرات أن تؤثر على مختلف المجالات مثل التعليم، المياه، الشراكات، والتخطيط المستقبلي.

التغيرات الاجتماعية في التوقع والاستشراف ١. التعليم والتغيرات الاجتماعية

○ في ورقة "Futures Thinking in Action" ، تم تسليط الضوء على دور التعليم كأداة رئيسية في التعامل مع التغيرات الاجتماعية. ناقشت الورقة كيف يمكن للتعليم أن يعزز المرونة لدى الأفراد والمؤسسات في مواجهة التحولات المجتمعية مثل التغير الديمغرافي، والتفاوت الاقتصادي، والتقدم التكنولوجي. السيناريوهات المطروحة تضمنت رؤية مختلفة للتعليم كمؤسسة اجتماعية مركزية تعمل على تعزيز التماسك الاجتماعي من خلال إشراك المجتمع بشكل أكبر.

٢. التحولات الديموغرافية

○ نُحلل دراسة حديثة بعنوان (Journal of Economics and Management) حول الريع الديموغرافي في المملكة العربية السعودية تأثير التغيرات الديموغرافية على سوق العمل. فارتفاع نسبة الشباب وزيادة أعداد الراغبين في العمل يُشكلان تحدياً اقتصادياً واجتماعياً رئيسياً. وتُقترح الدراسة سيناريوهات مختلفة للتعامل مع هذه التغيرات، من خلال الاستثمار في برامج تطوير المهارات والتدريب المُتخصص، وخلق فرص عمل جديدة في القطاعات الواعدة، وإصلاح نظام التعليم ليلبي متطلبات سوق العمل المتغيرة.

٣. السيناريوهات المستقبلية والتحولات الاجتماعية

- في ورقة "Exploring the Future Through Creative Competition" ، تم استخدام المنافسة الإبداعية كأداة لتعزيز مشاركة المجتمع في الاستشراف الإستراتيجي، مما يسهم في مواجهة التحديات الاجتماعية من خلال إشراك جهات متعددة في استكشاف المستقبل.

٤. الإشارات الضعيفة والتغيرات الاجتماعية

- ورقة "Good Sources of Weak Signals" تناولت كيف يمكن للإشارات الضعيفة أن تكون مؤشراً للتغيرات الاجتماعية المستقبلية. يمكن للإشارات الضعيفة مثل تغير أنماط الاستهلاك، وظهور حركات اجتماعية جديدة، أن تكون بداية لتغيرات اجتماعية كبيرة. المستقبليون يعتمدون على هذه الإشارات لتطوير إستراتيجيات تتماشى مع التغيرات المحتملة.

٥. التغير الاجتماعي والتحول المائي في مصر

- في ورقة "Futures Studies in Egypt: Water Foresight 2025" ، تناولت الدراسة التحول الاجتماعي في مصر من منظور المياه. زيادة الطلب على المياه نتيجة النمو السكاني والتغيرات الاقتصادية هي قضايا اجتماعية تحتاج إلى استجابات متكاملة. التوصيات شملت الاستثمار في التقنيات

الجديدة مثل تحلية المياه، وتعزيز التعاون مع دول حوض النيل، وتحسين الوعي المجتمعي حول إدارة الموارد المائية.

٦. التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية

○ تناولت ورقة "Anticipating the Future, Influencing the Present" تأثير التكنولوجيا على التحولات الاجتماعية. تم التركيز على كيفية استخدام تكنولوجيا النانو كوسيلة لتعزيز الرفاهية الاجتماعية، ولكن مع مراعاة المخاطر الاجتماعية والبيئية المحتملة. يُعتبر دور التكنولوجيا كعامل للتغير الاجتماعي من العوامل الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند وضع إستراتيجيات استشراف المستقبل.

٧. المسح البيئي والتغيرات الاجتماعية

○ في ورقة "Environmental Scanning: What it is and How to Do it"، تم تناول دور المسح البيئي كأداة لتحديد التغيرات الاجتماعية المحتملة. المسح البيئي يساعد المؤسسات على تحديد القوى الاجتماعية الدافعة مثل التغيرات الثقافية، والقضايا المجتمعية، والتوجهات العامة التي قد تؤثر على مستقبل العمل الاجتماعي.

المقارنة المرجعية مع دول أخرى:

يمكننا الاستفادة من تجارب بعض الدول التي شهدت تحولات اجتماعية مماثلة ضمن رؤى إستراتيجية، مثل:

١. سنغافورة: تحولت سنغافورة من دولة تعتمد على الصناعة إلى دولة تعتمد على الاقتصاد الرقمي والابتكار. استثمرت في تمكين الشباب وريادة الأعمال، مما يعزز أهمية ربط المشاريع الشبابية في المملكة بتجارب مماثلة لتحقيق الابتكار والاستدامة.

٢. كوريا الجنوبية: حققت كوريا تحولات اجتماعية كبيرة من خلال التركيز على التعليم والابتكار، وهو ما يتماشى مع رؤية ٢٠٣٠. يمكن مقارنة تجربة كوريا في تطوير البنية التحتية الرقمية والتعليم مع التوجهات الحالية للمملكة.

٣. الإمارات العربية المتحدة: شهدت الإمارات تحولات ثقافية واجتماعية تحت رؤية إستراتيجية مماثلة. يمكن الاستفادة من تجارب الإمارات في تعزيز الانفتاح الثقافي وتنويع الاقتصاد مع الحفاظ على الهوية والقيم المحلية.

سياق التحول الاجتماعي في المملكة العربية السعودية:

الجوانب الرئيسية للتحول الاجتماعي

١ - . التحولات الاقتصادية:

- التنوع الاقتصادي: ركزت رؤية ٢٠٣٠ على تقليل الاعتماد على النفط وتنويع الاقتصاد من خلال الاستثمار في القطاعات التقنية والصناعية والسياحية.

- التغيير في سوق العمل: أدى هذا التنوع إلى خلق فرص عمل جديدة وزيادة الطلب على المهارات المتخصصة، ما يتطلب من المؤسسات الأهلية أن تسهم في تأهيل الشباب.
- التحولات الاقتصادية: التحولات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، المرتبطة برؤية ٢٠٣٠، تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط من خلال تعزيز القطاعات غير النفطية مثل: السياحة، التكنولوجيا، والصناعات المحلية. هذه التحولات لها تأثير اجتماعي مباشر وغير مباشر على مختلف طبقات المجتمع، لا سيما في تمكين الفئات الأكثر احتياجاً، وخلق فرص وظيفية، وتعزيز التنمية المستدامة.

٢- . التحولات الثقافية والاجتماعية:

- ارتفاع تكاليف المعيشة: أثرت زيادة ارتفاع الأسعار في ارتفاع تكاليف المعيشة على العديد من الأسر، خاصة ذوي الدخل المحدود.
- التفكك الأسري: نتيجة التحولات الثقافية والاجتماعية، مما يفرض تحديات جديدة تتطلب تدخلات موجهة.
- التعليم والتقنية: تمثل التعليم والتقنية جوهر التحولات في رؤية ٢٠٣٠، حيث أطلقت المبادرات التعليمية لتحسين مستوى التعليم وتعزيز البنية التحتية الرقمية.

- تمكين المرأة: أصبحت المرأة تلعب دوراً أكبر في المجتمع السعودي، مما يتطلب دعماً أكبر لمبادرات تمكين المرأة وتوسيع مشاركتها في القوى العاملة والمشاريع التنموية، التغيير في العادات والقيم الاجتماعية نتيجة التحولات الاقتصادية والانفتاح على العالم. يشمل ذلك دور المرأة في المجتمع وتعزيز دورها وتمكينها، ومراعاة الأبعاد الاجتماعية:

A. الأدوار المتعددة للمرأة: تمت مراعاة دور المرأة في الأسرة كأم وزوجة ومسؤولة عن بناء الجيل، إضافة إلى أدوارها في المجتمع وسوق العمل.

B. المرونة المجتمعية: التصورات الإستراتيجية تأخذ في الاعتبار التنوع الثقافي والاجتماعي بين المناطق المختلفة في المملكة.

C. التوازن بين الأدوار: تعزز البرامج التصورات التي تجمع بين تمكين المرأة في العمل ودعمها في أداء أدوارها الأسرية والاجتماعية.

D. إبراز الإيجابيات: يعكس الجدول الأهمية الجوهرية لدور المرأة في تعزيز الاستقرار المجتمعي والاقتصادي، دون إغفال حقوقها واحتياجاتها.

وما يجب في هذا الجانب إبراز الدور الإيجابي للمرأة بجميع أبعادها، مع العمل على خلق استراتيجيات توازن بين تمكينها المهني والحفاظ على استقرارها الأسري والمجتمعي، لضمان تحقيق التوازن في عجلة الحياة .

٣- التحولات الثقافية : تحقيق انفتاح ثقافي متوازن يحافظ على القيم والهوية

السعودية ويُعزز مكانة المملكة عالمياً كقائدة ثقافية ودينية ، مع تقديم نموذج يُحتذى به للتفاعل بين الأصالة والانفتاح

مراعاة الأبعاد التالية :

- A. خصوصية بلاد الحرمين: تأكيد احترام القيم الدينية والثقافية المرتبطة ببلاد الحرمين الشريفين ، بما يعزز من مكانة السعودية عالمياً كرمز ديني وثقافي.
- B. التوازن الثقافي: تحقيق موازنة بين الانفتاح على العالم والحفاظ على الهوية الثقافية الأصيلة ، بما يُبرز السعودية كنموذج يجمع بين الأصالة والمعاصرة.
- C. الحضور العالمي: التركيز على إبراز الثقافة السعودية في المحافل الدولية من خلال مراكز ثقافية وفنية تعكس التنوع والتراث الغني للمملكة.
- D. التأثير الإيجابي: العمل على نشر القيم الثقافية والدينية السعودية كجزء من الحوار الثقافي العالمي ، مع احترام التعددية الثقافية.

٤- التحولات التكنولوجية: التوسع في الرقمنة والاعتماد على التكنولوجيا في

تقديم الخدمات وتحسين جودة الحياة ، والتغيرات في أنماط التبرع.

ومن المهم مراعاة الأبعاد التالية في التحول الرقمي :

- A. التوازن بين المركزية واللامركزية: السيناريوهات تُبرز أهمية شمول المناطق النائية في التحول الرقمي لضمان العدالة الاجتماعية.

B. التأثير على التعليم والخدمات: يشمل التعليم عن بعد والتعلم مدى الحياة

لتحسين جودة الحياة والاستجابة لاحتياجات المجتمع.

C. دعم البنية التحتية: ضرورة تمويل المشاريع التي تركز على تحسين البنية

التي تحتية التقنية لضمان استدامة التحول الرقمي.

D. التوعية المجتمعية: تعزيز الفهم المجتمعي لفوائد التحول الرقمي وتقليل

المخاوف المتعلقة بالأمن والخصوصية.

تأثير التحولات على المؤسسات الأهلية المانحة

1. التحولات في الطلب على تمويل المشاريع:

- التركيز على تمكين الشباب وتعزيز دور النساء من خلال المشاريع التنموية.
- دعم المبادرات التي تتماشى مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية لتحقيق أهداف بعيدة المدى.

2. تبني التقنيات الحديثة في إدارة المنح:

- استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة إدارة المنح.
- تطبيق التكنولوجيا لمراقبة نتائج المشاريع وتحليل تأثيرها بشكل دقيق
- يمكن استخدام الأدوات الرقمية لتحسين كفاءة إدارة المنح، بما في ذلك منصات إدارة المشاريع، تطبيقات تحليل البيانات، وتقنيات التتبع والتقييم. هذه الأدوات ستساعد في ضمان أن الأموال تُستخدم بفعالية وتحقق النتائج المرجوة..

3. تعزيز الشفافية والمساءلة:

- زيادة الطلب على تقارير واضحة ومفصلة لضمان استدامة التمويل.
- الالتزام بمعايير عالية من الإفصاح لبناء ثقة المانحين والمستفيدين.

4. تعزيز الخبرات داخل المؤسسات:

- استقطاب الكفاءات المتخصصة في مجالات التحول الاجتماعي، التقني، وسوق العمل.
 - تصميم مبادرات تعتمد على الدراسات والأبحاث العلمية لضمان فعالية المنح وتحقيق الأثر المستدام.
- ### 5. بناء شراكات إستراتيجية:
- التعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث لتطوير مشاريع مبتكرة تلبي الاحتياجات المتغيرة.
 - توسيع الشراكات مع القطاعين العام والخاص لتعزيز التأثير من خلال التمويل المشترك وتبادل الخبرات.

6. تطوير أدوات قياس الأثر:

- استخدام منصات رقمية وتقنيات تحليل البيانات لتقييم نجاح المبادرات وربط التمويل بالنتائج الملموسة.

7. إعادة تصميم إستراتيجيات المنح:

- التنمية المستدامة: توجيه التركيز نحو دعم مشاريع تسهم في التعليم، التدريب المهني، والبيئة.
- الابتكار الاجتماعي: دعم المبادرات التي تعالج القضايا الاجتماعية باستخدام تقنيات حديثة مثل التعليم الرقمي عن بُعد.
- التعاون بين الجهات الخيرية: تعزيز العمل التعاوني بين المؤسسات لتحقيق أثر أكبر في ظل التحولات الاجتماعية.

8. توجيه المنح نحو القطاعات الحيوية لرؤية ٢٠٣٠:

- التعليم والتدريب: زيادة الاستثمارات في البرامج التعليمية التي تركز على بناء القدرات البشرية.
- التمكين الاقتصادي: دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتمكين الفئات الضعيفة اقتصادياً.

9. الاستجابة للتحولات الثقافية والاجتماعية:

- دعم المبادرات التي تعزز المسؤولية الاجتماعية لدى كل افراد المجتمع تجاه هذه القض.
- الاستثمار في البحوث الاجتماعية لفهم تأثير التحولات الثقافية والديموغرافية على المجتمع.

10. المرونة في الاستجابة للتغيرات المستقبلية:

- تطوير إستراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية.
- تحديث إستراتيجيات المنح بانتظام استناداً إلى مراقبة مستمرة للتطورات.

11. دور المؤسسات الأهلية في ظل التحولات:

- التحولات الاقتصادية:
 - دعم المشاريع التنموية التي تمكن الشباب والنساء من دخول سوق العمل.
 - تعزيز الشراكات مع المؤسسات التعليمية لتوفير فرص تعليمية تتماشى مع احتياجات السوق.
- التحديات الاجتماعية:
 - تقديم برامج دعم وإرشاد للأسرة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة.
 - تنفيذ مبادرات موجهة لدعم الفئات الضعيفة ومساعدتها في مواجهة ضغوط الحياة.

12. التخطيط الإستراتيجي المستقبلي:

- استخدام أدوات مثل السيناريوهات وتحليل الاتجاهات لتوقع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية.
- إعداد خطط استباقية تضمن استمرارية فعالية وتأثير المنح على المدى الطويل.

وهذا يحدونا للانتقال إلى الحديث عن كيفية وإمكانية تطبيق أدوات استشراف المستقبل في دراسة مستفيضة للعمل على التحول في لمنح اجتماعي أهمية استشراف المستقبل

إن استشراف المستقبل يعتبر أداة حيوية لضمان جاهزية المؤسسات لمواجهة التغيرات المستقبلية، ويعد من الوسائل الرئيسية لتعزيز المرونة والابتكار داخل المؤسسات. من خلال استشراف المستقبل، يمكن للمؤسسات الأهلية أن تتبنى رؤى طويلة المدى، وتطور إستراتيجيات مبنية على تحليل السيناريوهات المستقبلية، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز مكانتها كأحد الفاعلين الرئيسيين في المجتمع. وتتطلب مهارات استشراف المستقبل القدرة على التفاعل مع الآخرين، احترام آرائهم، التكيف مع المتغيرات، والتحليل العميق للقضايا المجتمعية. يجب على مستشراف المستقبل أن يكون لديه القدرة على التفكير النقدي، الطلاقة الكمية، ومهارات التواصل. يمكن تطوير هذه المهارات بين العاملين في المؤسسات الأهلية من خلال التدريب المستمر وتقديم ورش عمل تساهم في بناء القدرات الشخصية والفكرية اللازمة لتحديد الاتجاهات المستقبلية واتخاذ القرارات الصحيحة.

الأدوات والمنهجيات الاستشرافية المستخدمة في دعم التحول الاجتماعي

الأداة الأولى : منهجية السيناريوهات المستقبلية: تُعد السيناريوهات أداة فعالة

لاستكشاف مختلف الاحتمالات المستقبلية ووضع خطط مرنة تتكيف مع التغيرات. يمكن بناء السيناريوهات حول تطور الاحتياجات الاجتماعية، مثل تأثير التحولات الديموغرافية أو التكنولوجية.

- السيناريوهات هي أداة أساسية لاستكشاف المستقبل من خلال إعداد مجموعة من الاحتمالات المستقبلية. يمكن استخدام هذه الأداة لتصوير سيناريوهات تتعلق بتطور

الاحتياجات الاجتماعية في السعودية، مثل زيادة عدد السكان الشباب أو تأثير التحولات التكنولوجية على التعليم وزيادة عمل النساء في سوق العمل - منهجية تطبيق السيناريوهات:

- ١- يمكن تطبيق السيناريوهات باستخدام مصفوفة تتضمن العوامل المؤثرة مثل: التغيرات الديموغرافية، والتقدم التكنولوجي، والسياسات الحكومية. على سبيل المثال: يمكن بناء سيناريوهات تتعلق بتطور التعليم الإلكتروني وكيف يمكن للمؤسسات الأهلية أن تسهم في مواكبة التحولات الاجتماعية.
 - ٢- يمكننا تصور سيناريوهات متعددة للتطورات الاجتماعية في المملكة خلال العقد القادم، استناداً إلى أهداف رؤية ٢٠٣٠. على سبيل المثال: سيناريو يتوقع انفتاحاً اقتصادياً واسعاً وزيادة في الاستثمارات الاجتماعية، أو سيناريو آخر يفترض تحديات اقتصادية تستدعي تدخلات محددة من المؤسسات المانحة.
- يتيح لنا هذا التحليل تحديد أفضل الطرق لتوجيه الموارد، والتركيز على مشاريع تعزز الاستدامة وتسهم في التكيف مع التحولات الاجتماعية المختلفة.

الأداة الثانية: تحليل الاتجاهات (Trend Analysis)

هي أداة تعتمد على دراسة البيانات التاريخية وتحديد الأنماط والتغيرات الرئيسية لاستشراف المستقبل. تساعد هذه الأداة في توقع الاتجاهات المستقبلية بناءً على التحليل المنهجي للمعطيات الحالية، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة. تُستخدم في مجالات متعددة مثل الاقتصاد، التكنولوجيا، والتعليم لتحديد العوامل المؤثرة على التطورات المستقبلية والاستعداد للتغيرات المحتملة.

استخدام أداة تحليل الاتجاهات لتوجيه الجهود نحو المشاريع التي تحقق التكامل بين الأهداف التنموية والاجتماعية للمملكة، مع التركيز على التنوع الاقتصادي، تمكين

الشباب، تعزيز الثقافة، التحول الرقمي، والاستدامة البيئية، مما يساهم في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ بشكل شامل .

ولا بد من مراعاة التالي عن تطبيق أداة تحليل الاتجاهات:
١ . التوجهات الأساسية:

○ الاتجاه نحو التنوع الاقتصادي يتطلب بناء قطاعات جديدة تدعم رؤية ٢٠٣٠.

○ تمكين الشباب يعزز دورهم كمحرك رئيسي للتنمية.

○ تعزيز الثقافة يُبرز الهوية الوطنية ويعزز الحوار مع العالم.

○ التحول الرقمي يوفر قاعدة قوية للتقدم في التعليم والخدمات.

○ الاستدامة البيئية تدعم جودة الحياة وتعزز التنمية المستدامة.

٢ . رؤية متكاملة: تحليل الاتجاهات يمكن المؤسسات من تحديد المشاريع ذات

الأولوية بناءً على الأنماط المستقبلية، مما يساعد على تخصيص الموارد

بفعالية لتحقيق تأثير مستدام.

الأداة الثالثة: استشراف التأثير الاجتماعي طويل المدى (Long-Term Impact Foresight)
الربط بالتغيرات الحاصلة:

بالاعتماد على رؤية ٢٠٣٠، تركز المملكة على تحقيق التنمية المستدامة. يمكن

استخدام أداة قياس العائد على الاستثمار الاجتماعي SROI لقياس العائد الاجتماعي

للمشاريع الممولة، مما يساهم في توجيه التمويل نحو المشاريع ذات التأثير الأكبر.

ملاحظات على أداة استشراف التأثير الاجتماعي طويل المدى (Long-Term Impact

Foresight):

- استخدام رؤية ٢٠٣٠ كمرجع: يركز استشراف التأثير الاجتماعي طويل المدى على مواءمة المشاريع مع أهداف الرؤية لتحقيق أقصى استفادة اجتماعية.
 - قياس العائد على الاستثمار الاجتماعي (SROI): تعد هذه الأداة وسيلة حاسمة لتحديد المشاريع الأكثر تأثيراً من خلال مقارنة الاستثمار بالعائد الاجتماعي المتوقع.
 - التخطيط المستدام: يساعد الاستشراف طويل المدى في توجيه الموارد نحو المشاريع ذات التأثير الإيجابي المستدام على المجتمع.
- التكامل مع التحولات الاقتصادية:
- التأثير على الفئات الأكثر احتياجاً: يعزز الاستثمار في القطاعات غير النفطية الوصول إلى فرص اقتصادية أوسع ويقلل من الاعتماد على القطاعات التقليدية.
 - تحقيق العدالة الاجتماعية: يدعم المشاريع التي تسهم في تقليل الفجوات الاقتصادية بين طبقات المجتمع مع الحفاظ على استدامة الموارد.
 - تعزيز الاقتصاد المحلي: يفتح آفاقاً جديدة للاستثمار والتنمية الاقتصادية المتوافقة مع التحولات الاجتماعية.

الأداة الرابعة: تحديد العوامل المحركة (Drivers Identification)
الربط بالتغيرات الحاصلة:

العوامل المحركة للتحويلات في المملكة تشمل التغيرات الديموغرافية، التطور التكنولوجي، والتغيرات في التعليم. تحديد هذه العوامل يتيح لنا التركيز على المشاريع ذات الأولوية لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ وتصميم إستراتيجيات مستدامة تستند إلى فهم العوامل المحركة الأساسية، بما يعزز من قدرة المملكة على مواجهة التحديات المستقبلية واستغلال الفرص لتحقيق التنمية المستدامة.

ولا بد من مراعاة

الترابط بين العوامل المحركة:

تتداخل العوامل المحركة، حيث يؤدي التطور التكنولوجي إلى تغييرات في التعليم، وتسهم التحويلات الاقتصادية في تمكين الشباب، بينما يدعم الانفتاح الثقافي التنمية الاجتماعية.

١. التأثير العملي:

هذه العوامل تتطلب إستراتيجيات متكاملة تستهدف الأولويات الوطنية مثل: تمكين الشباب، تحسين جودة الحياة، وتعزيز مكانة المملكة عالمياً.

٢. رؤية شاملة لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠:

استخدام أداة تحديد العوامل المحركة يمكن المؤسسات من توجيه جهودها نحو المجالات ذات الأولوية، مما يسرع تحقيق الأهداف التنموية والاجتماعية.

الأداة الخامسة: منهجية دلفي هي أداة تشاركية تستخدم للحصول على توقعات حول المستقبل من خلال آراء مجموعة من الخبراء. يمكن تطبيق هذه المنهجية لتعزيز استشراف المؤسسات الأهلية للتغيرات الاجتماعية، حيث يتم جمع وتحليل آراء الخبراء في مختلف المجالات لتحديد التوجهات المستقبلية. تساعد هذه المنهجية في تقديم

تصورات دقيقة حول التغيرات المتوقعة وكيفية الاستجابة لها ، مثل تحديد أولويات التمويل في ضوء التحولات المجتمعية.

يمكن استخدام منهجية دلفي في تحديد الاتجاهات المستقبلية للاحتياجات الاجتماعية في المملكة ، مثل تحديد الأولويات التمويلية في ضوء التحولات الديموغرافية والتكنولوجية. على سبيل المثال: يمكن دعوة خبراء في التحولات الاجتماعية والتكنولوجيا لمناقشة مستقبل المنح وتحديد كيفية مساهمة المؤسسات الأهلية في سد الفجوات.

الأداة السادسة: دولاب المستقبل دولاب المستقبل هو أداة استشرافية ابتكرها جيروم جلين في عام ١٩٧٢ ، وتستخدم لتحديد النتائج المحتملة للأحداث والتوجهات. تتضمن هذه الأداة رسم دائرة مركزية وتمتد منها أذرع تنتهي بدوائر تمثل العواقب المحتملة. يمكن استخدام دولاب المستقبل في المؤسسات الأهلية لقياس تأثير قرارات تمويل مشاريع جديدة أو تحليل التغيرات المجتمعية المهمة. على سبيل المثال: عند اتخاذ قرار بتمويل مشروع للتعليم الإلكتروني ، يمكن استخدام دولاب المستقبل لتحديد العواقب المحتملة على مختلف الأطراف المستفيدة مثل الطلاب ، المعلمين ، والمجتمع بشكل عام. ويمكن لدولاب المستقبل أن يُستخدم لتقييم تأثير تمويل مشاريع التدريب المهني على الفئات المستهدفة وهكذا.

الأداة: السادسة التفكير النظامي: يعزز من فهم العلاقات بين التغيرات الاجتماعية والتحديات التي تواجه المؤسسات الأهلية. في المملكة ، يمكن استخدام التفكير النظامي لتحديد الروابط بين المؤسسات الأهلية ، القطاع الحكومي ، والقطاع الخاص.

في مشروع يهدف لتعزيز الاستدامة البيئية، يمكن للمؤسسات الأهلية التعاون مع وزارة البيئة والشركات الخاصة لتقديم حلول متكاملة تشمل التوعية المجتمعية، التكنولوجيا البيئية، ودعم الابتكار.

ويساعد في فهم العلاقات المتشابكة بين مختلف عناصر المجتمع والاقتصاد، مما يمكن المؤسسات من تطوير إستراتيجيات متكاملة تستجيب للاحتياجات المتنوعة.

الأداة السابعة الإشارات الضعيفة: تُستخدم هذه الأداة لرصد المؤشرات المبكرة للتغيرات المستقبلية، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ خطوات استباقية لتحقيق أهدافها. الإشارات الضعيفة هي إشارات صغيرة أو مؤشرات مبكرة تشير إلى تغيرات مستقبلية. يمكن للمؤسسات الأهلية الاستفادة من الإشارات الضعيفة مثل زيادة استخدام التكنولوجيا بين الشباب لتطوير برامج تدريبية تتماشى مع هذا الاتجاه، ويمكن رصد إشارات مثل زيادة عدد الفتيات الملتحقات بالتعليم العالي وتوجيه البرامج المانحة نحو هذا الازدياد في بناء ورعاية الأعمال النسائية التي لا تؤثر على باقي الأدوار المهمة للمرأة في المجتمع

وقبلولوج في تطبيق بعض الأدوات لابد أن نوضح وفق ما سبق ما هي أهم التحديات التي في التحول الاجتماعي، خاصة في سياقات متغيرة مثل: المملكة العربية السعودية، حيث يتم تبني سياسات طموحة لتحقيق تحول شامل في إطار رؤية ٢٠٣٠. فيما يلي أبرز التحديات التي يمكن أن تواجه التحول الاجتماعي:

١. الفجوات الاقتصادية والاجتماعية

- التفاوت الاقتصادي: من أبرز التحديات في التحول الاجتماعي تقليل الفجوة بين الفئات الغنية والفئات الفقيرة. فبعض التحولات، مثل: ارتفاع الأسعار، قد تزيد من هذه الفجوات إذا لم يكن هناك تخطيط يضمن تكافؤ الفرص.

-
- الفئات الهشة:التأكد من أن الفئات الضعيفة ، مثل العاطلين عن العمل والشباب والفقراء ، تستفيد من التحول الاجتماعي يعتبر تحدياً ، خاصة إذا لم تكن هناك سياسات دعم قوية لضمان عدم هذه الفئات.

٢. البنية التحتية للتعليم والتدريب

- تطوير المهارات:التحول الاجتماعي يتطلب توفير مهارات جديدة مثل: التكنولوجيا وريادة الأعمال ، وهذا يتطلب تحسين البنية التحتية للتعليم والتدريب لتواكب احتياجات السوق.
- الفجوة في المهارات:هناك تحدٍ في سد الفجوة بين المهارات التي يمتلكها الشباب حالياً وبين المهارات المطلوبة في الاقتصاد الحديث ، خاصة مع التحول الرقمي.

٣. التكنولوجيا والتحول الرقمي

- التفاوت في الوصول للتكنولوجيا:رغم زيادة التوجه نحو الرقمنة ، فإن الوصول للتكنولوجيا لا يزال غير متكافئ في بعض المناطق. هذا التفاوت قد يخلق فجوة بين من يمتلكون المعرفة التكنولوجية ومن يفتقدونها.
- التحديات في التأقلم مع التغيير:التحولات الرقمية تتطلب من المجتمع تعلم استخدام الأدوات الرقمية الجديدة ، وهذا قد يكون صعباً لبعض الفئات مثل: كبار السن.

٤. الشراكات والتعاون بين القطاعات المختلفة

- ضعف التعاون: التحول الاجتماعي يعتمد بشكل كبير على التعاون بين الحكومة، القطاع الخاص، والقطاع غير الربحي. غياب التنسيق أو ضعف الشراكات يمكن أن يحد من فعالية المبادرات التي تهدف لدعم التحول الاجتماعي.

- التواصل والتكامل: تحقيق الأهداف الطموحة يتطلب تكامل الجهود بين القطاعات المختلفة، ولكن قد يواجه هذا التكامل تحديات تتعلق بالتنسيق والتواصل بين الجهات المختلفة.

٥. الاستدامة المالية

- تمويل المشاريع الاجتماعية: غالباً ما يكون التحول الاجتماعي معتمداً على استثمارات طويلة الأجل، مما يتطلب استدامة مالية مستمرة. التحديات المالية، خاصة في الأوقات الاقتصادية الصعبة، قد تؤدي إلى تأخير أو تعطيل المشاريع الاجتماعية.

- تعزيز العمل الخيري: العمل الخيري ودعم المؤسسات الأهلية يعتمد على توفر الموارد المالية، وقد يواجه تحديات في فترات الركود الاقتصادي.

٦. الوعي العام والمشاركة المجتمعية

- ضعف الوعي: قد يكون هناك نقص في الوعي بأهمية التحول الاجتماعي أو الفوائد التي يمكن تحقيقها. يحتاج المجتمع إلى الوعي الكامل بالفوائد

المشاركة للتحول لضمان المشاركة الفعالة.

-
- المشاركة المجتمعية: ضمان مشاركة جميع الفئات الاجتماعية في عملية التحول يُعد تحدياً، إذ تحتاج سياسات التحول إلى تلبية احتياجات المواطنين وضمان مشاركتهم الفعالة لتحقيق الأهداف.

٧. التكيف مع التغيرات السريعة

- عدم اليقين: التحولات السريعة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية، يمكن أن تخلق بيئة من عدم اليقين تؤثر على استقرار عملية التحول الاجتماعي.
- التحديات البيئية: التحولات الاجتماعية قد تتأثر أيضاً بالتحديات البيئية مثل: التغير المناخي والموارد المائية، مما يتطلب تبني سياسات تتماشى مع تحقيق استدامة بيئية.

التوصيات لمواجهة التحديات

لمواجهة هذه التحديات، من المهم تعزيز التعاون بين مختلف القطاعات، وتبني سياسات تعليمية مستدامة لتطوير المهارات، وضمان دعم الفئات الضعيفة في المجتمع. كما أن تبني منهجيات استشرافية وتوقع الاتجاهات المستقبلية يمكن أن يساعد المؤسسات والمجتمع على التأقلم مع التحولات ومواجهتها بفعالية.

مقترح تفعيل أدوات استشراف المستقبل لمواجهة التحول الاجتماعي بما يحقق الحلول الرشيدة

١. التغيير الثقافي والقيمي:

- المعالجة: يمكن استخدام منهجية دلفي لجمع آراء الخبراء حول كيفية التعامل مع التغيير الثقافي، وتطوير حملات توعية تستهدف تعزيز قبول المجتمع لدور المرأة المتزايد. كما يمكن استخدام السيناريوهات المستقبلية لتصوير الطرق المثلى لتحقيق التغيير الثقافي بشكل تدريجي دون تأثير سلبي على التماسك الاجتماعي.

٢. الفجوات الاقتصادية والاجتماعية:

- المعالجة: يمكن للمؤسسات الأهلية استخدام دولا ب المستقبل لتقييم أثر تمويل المشاريع التنموية على سد الفجوات الاقتصادية والاجتماعية. على سبيل المثال: يمكن توجيه التمويل إلى برامج التدريب المهني والتقني التي تساعد الشباب على دخول سوق العمل.

٣. البنية التحتية للتعليم والتدريب:

- المعالجة: من خلال المسح البيئي، يمكن تحديد الفجوات في التعليم والتدريب وتوجيه التمويل نحو سد تلك الفجوات. كذلك، يمكن استخدام التفكير النظامي لضمان توافق البرامج التعليمية مع احتياجات سوق العمل.

٤. التكنولوجيا والتحول الرقمي:

- المعالجة: يمكن استخدام الإشارات الضعيفة لرصد التوجهات التكنولوجية الجديدة وتوجيه الجهود نحو تطوير المهارات الرقمية المناسبة بين الشباب والفئات الأقل حظاً ، مما يساهم في تسهيل دمجهم في المجتمع الرقمي.

٥. الشراكات والتعاون بين القطاعات المختلفة:

- المعالجة: يمكن تعزيز التعاون بين المؤسسات الأهلية والقطاعات الحكومية والخاصة من خلال منهجية دلفي لجمع وجهات النظر وتحديد أفضل الطرق لتحقيق الأهداف المشتركة. بناء السيناريوهات المستقبلية يساعد أيضاً في تحديد الفوائد المتوقعة من الشراكات المتنوعة.

ختاماً وقبل التوصيات نود الإشارة إلى أهمية الأخذ بالأسباب والاعتبار بالسنن الإلهية والتأكيد على ضرورة تحقيق توازن بين التخطيط البشري والاعتبار بالسنن الإلهية لضمان نجاح الحلول لهذه التحولات الاجتماعية. بل يجب أن تدرك المؤسسات الأهلية البعد الروحي والسنني في عملها لتحقيق فعالية أكبر في مشاريعها التنموية. ومن خلال فهم السنن الإلهية ، يمكن تفسير التحولات الاجتماعية على النحو التالي:

- سنة التغيير الحضاري: التحولات الاقتصادية والاجتماعية، مثل: الانتقال من الاقتصاد النفطي إلى التنوع الاقتصادي، تعكس سنة التغيير الحضاري التي تتطلب العمل والاجتهاد لتحقيق التقدم المراعي للموارد التي تمثل الاستدامة للأجيال التالية .

- سنة التوازن: التحولات الديموغرافية وزيادة عدد السكان تتطلب التخطيط لضمان توازن الموارد مع الاحتياجات، مما يعكس سنة التوازن في الخلق.

- سنة التداول: صعود المملكة كقوة اقتصادية إقليمية يعكس سنة التداول بين الأمم، حيث تتقدم الأمم التي تتبنى القيم الأخلاقية والعلمية.

وفي هذا الجانب قبل تقديم التوصيات النهائية يوجد توصيات خاصة للمؤسسات المانحة في مجال السنن الأهلية والتعامل معها بما يلي:

١. تطوير القدرات الاستشرافية: يجب على المؤسسات الأهلية المانحة تطوير قدراتها في استخدام أدوات ومناهج استشراف المستقبل مثل تحليل السيناريوهات ومنهجية دلفي وغيرها. يمكن ذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة للفئات المستهدفة، مع التركيز على التطبيق العملي لهذه الأدوات. يجب أن تكون هذه البرامج مرتبطة باحتياجات المؤسسات ومواءمة مع أهداف رؤية ٢٠٣٠.
٢. دمج التقنيات الحديثة: يُنصح بدمج التقنيات الحديثة في إدارة المنح، مثل: استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية. يساعد هذا في تحسين كفاءة إدارة المنح وضمان استخدام الموارد بفعالية.

٣. التعاون بين القطاعات: يجب تعزيز التعاون بين المؤسسات الأهلية والقطاعات الحكومية والخاصة لتحقيق التكامل في الإستراتيجيات التمويلية واستدامة المشاريع الاجتماعية. يمكن ذلك من خلال بناء شراكات إستراتيجية تُركز على التنسيق والتكامل في الجهود.

٤. التخطيط الإستراتيجي: يُنصح بإعداد خطط إستراتيجية طويلة الأجل لإدارة المنح، مُراعياً التغيرات المُحتملة في السياق الاجتماعي والاقتصادي. يجب أن تُبنى هذه الخطط بناءً على تحليل الاتجاهات المُستقبلية واستخدام الأدوات الاستشرافية المناسبة مثل تحليل الاتجاهات (Trend Analysis).

٥. قياس العائد على الاستثمار الاجتماعي: ينبغي على المؤسسات الأهلية اعتماد أدوات قياس العائد على الاستثمار الاجتماعي (SROI) لتقييم أثر برامجها و المشاريع التي تُموّلها. يساعد هذا في تحسين فعالية المنح وتوجيه الموارد نحو المبادرات ذات الأثر الأكبر.

بتبني هذه التوصيات، يمكن للمؤسسات المانحة في المملكة العربية السعودية تحقيق تأثيراً كبيراً واستدامة في مشاريعها التنموية، مع مراعاة التحولات الاجتماعية والسنن الإلهية

- أبرز النتائج التي توصلت لها الورقة هي:

- النتائج الاجتماعية: التحول الاجتماعي في المملكة يزيد من الحاجة إلى إستراتيجيات أكثر شمولية للمنح، تعزيز القدرات الوطنية في مختلف المجالات.

- النتائج الاقتصادية: تتطلب الاستدامة المالية للمنح الربط بين الشراكات مع القطاع الخاص وإستراتيجيات الاستثمار الاجتماعي يمكن أن يعزز بشكل كبير من الاستدامة المالية للمنح. بالاعتماد على الاستثمار الاجتماعي كأداة لتحقيق العوائد الاجتماعية والاقتصادية، يمكن للجهات المانحة أن تتكيف مع التحديات المالية وتضمن استمرارية التمويل لدعم المشاريع التنموية والاجتماعية
- التكنولوجيا والابتكار: استخدام التكنولوجيا لتعزيز الشفافية وتحسين إدارة المنح هو أمر أساسي لاستدامة المنح.

- أهمية النتائج وتأثيرها:

- أهمية النتائج: تساعد النتائج على توجيه الجهات المانحة نحو إستراتيجيات فعالة ومتكاملة تدعم التنمية الاجتماعية في المملكة، وتسهم في تحقيق رؤية ٢٠٣٠.
- التأثير: تشير هذه النتائج إلى أن الجهات المانحة التي تتكيف مع التحولات الاجتماعية ستصبح أكثر قدرة على تحقيق أثر مستدام وموسع.

التوصيات المستقبلية

١. تعزيز القدرات الاستشرافية: يُنصح بتطوير القدرات الاستشرافية للمؤسسات الأهلية والقطاع الوقفي لاتصالهما ببعضهما، لتعزيز مرونتها في مواجهة التغيرات المستقبلية من خلال التدريب على استخدام أدوات مثل: بناء السيناريوهات، المسح البيئي، التفكير النظامي، ومنهجية دلفي. هذا

سيمكنها من الاستجابة بفعالية للتغيرات الاجتماعية وتوجيه مواردها بشكل إستراتيجي.

٢. تعزيز الابتكار الاجتماعي : تعزيز الابتكار الاجتماعي من خلال دعم المبادرات التي تسهم في تقديم حلول جديدة للمشاكل الاجتماعية مثل البطالة والفقر. يجب أن تركز المؤسسات على تطوير برامج ريادة الأعمال الاجتماعية التي تمكن الفئات المستهدفة من بناء مشاريع مستدامة.

٣. تعزيز التعاون بين القطاعات: تعزيز الشراكات بين المؤسسات الأهلية والقطاعات الحكومية والخاصة لضمان تحقيق الأثر المستدام وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.

٤. ادخال المتخصصين والخبراء في مجالات العمل وليكن على رأس كل مجال خبير ولنتحول إلى العمل المبني على خبرة الواقع وعمق التخصص .

٥. تحقيق التكافل الاجتماعي: بإطلاق مبادرات تركز على دعم الأسر ذات الدخل المحدود وتوفير الفرص التعليمية والمهنية.

٦. توجيه الإستراتيجيات التمويلية: تتأثر الأولويات التمويلية للمؤسسات الأهلية بالتغيرات الاجتماعية تؤثر بشكل كبير على الأولويات التمويلية للمؤسسات الأهلية المانحة. على سبيل المثال: التوجه نحو تمكين المرأة يتطلب زيادة التمويل للمبادرات التي تركز على تطوير مهارات النساء وإدماجهن في سوق العمل.

المؤسسات المانحة بحاجة إلى تبني نهج استشاري لتوجيه التمويل نحو المجالات التي ستلعب دوراً حيوياً في التحول الاجتماعي.

٧. التكيف مع التحولات التكنولوجية: يجب على المؤسسات الأهلية الاستثمار في التحول الرقمي وتطوير المنصات التي تسهل الوصول إلى الخدمات الاجتماعية، مما يسهم في تحقيق تحول اجتماعي إيجابي لأن التحولات التكنولوجية تُعد جزءاً مهماً من التحول الاجتماعي. يجب على المؤسسات الأهلية المانحة الاستثمار في المبادرات التقنية وتطوير المنصات الرقمية لتسهيل الوصول إلى الخدمات الاجتماعية.

الخاتمة

يشكل التحول الاجتماعي في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠ فرصة كبيرة للمؤسسات الأهلية المانحة لتعزيز دورها في تحقيق التنمية والمساهمة في رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الدخل المحلي وفي تحقيق الغايات التي من أجلها أسست. متى ما تم استخدام الأدوات والمنهجيات الاستشارية وتعزيز الابتكار الاجتماعي، وتطوير القدرات الاستشارية جميعها عوامل أساسية لتحقيق أثر اجتماعي مستدام يدعم أهداف رؤية ٢٠٣٠.

والشكر لله أولاً وآخرأ في ختام هذا الجهد وموصول للقيادة الرشيدة في هذا البلاد المبارك ثم للقائمين على هذا الملتقى المبارك ونسال الله أن يسدد الجميع ويبارك في الجهود

المراجع

- ١- أدوات استشراف المستقبل – وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل - الإمارات العربية المتحدة الطبعة الأولى ٢٠١٧ .
- ٢- مناهج الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في العالم العربي . د . وليد عبدالحى - مركز الإمارات للدراسات - الطبعة الأولى ٢٠٠٧ .
- ٣- ما هو مستقبل الجهات المانحة – د. روبرت جراف . مركز مداد
- ٤- المنهج في استشراف المستقبل . د. محمد بريش.
- ٥- الدراسات المستقبلية ؛ الأسس الشرعية والمعرفية والمنهجية لاستشراف المستقبل لفؤاد بلمودن الطبعة: الأولى، ٢٠١٣م المركز الثقافي العربي ومنبر مؤمنون بلا حدود.
- ٦- الاستشراف والابتكار والإستراتيجية ترجمة صباح الدملوجي – مركز دراسات الوحدة العربية الطبعة الأولى ٢٠٠٩.
- ٧- الاستشراف مناهج استكشاف المستقبل لإدوارد كورنيز ترجمة د. حسن الشريف الدار العربية ناشرون الطبعة الأولى ٢٠٠٧.
- ٨- دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة دراسة تحليلية نظرية م.م عواطف شاكر محمود.
- ٩- مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط لساحلي مبروك جامعة أم البواقي – الجزائر.
- ١٠- أدوات استشراف المستقبل . د. سالم السالم مؤتمر استشراف المستقبل من التميز إلى الريادة
- ١١- الاستشراف الإستراتيجي كيف نتعلم من المستقبل باتريشيا لوستيج -كتاب في دقائق . محمد بن راشد ال مكتوم ٢٠١٦.
- ١٢- الاستشراف الإستراتيجي المشاكل والمناهج ميشال غودي وقيس الهمامي ٢٠٠٥.
- ١٣- التحول الاجتماعي والثقافي في المجتمع العربي " علي عبد الرازق جلبي مركز دراسات الوحدة العربية الطبعة: الثانية، ٢٠١٠ .

١٤- التحولات الاجتماعية في عصر العولمة" أحمد زايد دار العين للنشر الطبعة: الثانية، ٢٠٠٥.

١٥- الابتكار الاجتماعي وأهميته للمجتمع: المنتدى الاقتصادي العالمي،

World Economic Forum, 2021. Social Innovation and Its Importance for Society. ٢٠٢١

١٦- الاستشراف الإستراتيجي: إطار للتخطيط في الأوقات غير المؤكدة: مجلة هارفارد بيزنس ريفيو،
٢٠٢٠.

Harvard Business Review, 2020. Strategic Foresight: A Framework for Planning in Uncertain Times.

١٧- دور المنظمات غير الربحية في التغيير الاجتماعي: مراجعة الابتكار الاجتماعي في ستانفورد،
٢٠١٩.

Stanford Social Innovation Review, 2019. The Role of Nonprofit Organizations in Social Change.

١٨- الاتجاهات الناشئة في العمل الخيري: منظور عالمي: مؤسسة روكفلر، ٢٠٢٢.

- Rockefeller Foundation, 2022. Emerging Trends in Philanthropy

١٩- مستقبل المنظمات غير الربحية: الاستفادة من البيانات والتكنولوجيا لتحقيق التأثير: شركة
ماكينزي وشركاؤها.