



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
كلية العلوم الاجتماعية
قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية

الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي

دراسة مطبقة على عينة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية
رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علم الاجتماع

المشرف:

د. علي بن عبد الرحمن بن أحمد الرومي
الأستاذ المشارك في قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية

الطالب:

عبدالكريم بن عبدالرحمن بن محمد الصالح

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ح/ عبد الكريم بن عبدالرحمن بن محمد الصالح، ١٤٤٤هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الصالح، عبدالكريم بن عبدالرحمن

الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي / عبدالكريم بن عبدالرحمن الصالح -

الرياض ١٤٤٤هـ / ٢٠٢٣ م .

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٤-٦٢٥٨-٢

رقم الإيداع: ١٠٧٤٥ / ١٤٤٤



صفحة إجازة الرسالة العلمية

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
IMAM MOHAMMAD IBN SAUD
ISLAMIC UNIVERSITY
COLLEGE OF SOCIAL SCIENCES

رؤية
2030
Vision 2030
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



الجامعة الإسلامية
بمدينة الرياض
كلية العلوم الاجتماعية

إجازة رسالة علمية

العلوم الاجتماعية	الكلية
الاجتماع والخدمة الاجتماعية	القسم
الدكتوراة	المرحلة
الدور التنموي لاجتماع المعرفة في القطاع غير ربحي	عنوان الرسالة العلمية
عبد الكريم بن عبد الرحمن بن محمد الصالح	اسم الباحث
2314171	الرقم الجامعي
د. علي بن عبد الرحمن الرومي	اسم المشرف على الرسالة

نوقشت هذه الرسالة يوم الثلاثاء بتاريخ: 17/6/1444 هـ ، الموافق: 10/23/1/2020 م، وتمت إجازتها

من قبل لجنة المناقشة

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	العضوية	الاسم
	مشرفاً ومقرراً	د. علي بن عبد الرحمن الرومي
	مناقشاً خارجياً	د. حميد بن خليل الشايبي
	مناقشاً داخلياً	د. عبد العزيز بن حمود الشاري



إهداء

إلى العاملين في القطاع الخيري
أهدي لكم هذه الرسالة
للتعريف بمورد ضخم وأصل عظيم
يُعد مرحلة تطور وارتقاء
سائلاً المولى القدير أن ينفع بها
ويجعلها إضافةً علميةً وعمليةً

الباحث





شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره وأثني عليه الخير كله؛ فقد أعان ويسر إتمام هذه الدراسة فله الحمد والشكر أولاً وآخراً، وأسأله القبول والسداد.

ثم أتقدم بالشكر الوفير لوالديّ الكريمين على تحفيزهما وتوجيههما ودعائهما حفظهما المولى وأطال في عمرهما على طاعته.

وإلى زوجتي وأبنائي وإخوتي الأفاضل على إعاتهم وصبرهم على متطلبات الدراسة أسعدهم الله في الدارين.

والشكر موصول لسعادة المشرف على الدراسة؛ الدكتور: علي بن عبد الرحمن الرومي على جهوده وتوجيهاته العلمية القيّمة، ولجميع محكّمي استبانة الدراسة، وللمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ولمديري الجمعيات والمؤسسات الأهلية الذين شاركوا في الإجابة على الاستبانة؛ جزاكم الله عني خير الجزاء وأوفاه.

الباحث



مستخلص الرسالة

تناولت الدراسة موضوع الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي، وتهدف إلى التعرف على واقع الدور التنموي ومجتمع المعرفة في المؤسسات والجمعيات الأهلية، ومدى تأثير مجتمع المعرفة على تحقيق المؤسسات والجمعيات الأهلية لأهدافها مقارنة بالعوامل المنافسة لمجتمع المعرفة.

وبناءً على إشكالية الدراسة وأهدافها ومجتمعها استُخدم المنهج المسحي الشامل، وُحدد مجتمع الدراسة بالجمعيات والمؤسسات الأهلية التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، ووحدة التحليل هي الجمعية أو المؤسسة الأهلية؛ البالغ عددها (٢٧٤٩) جمعيةً ومؤسسة أهلية، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة أداةً للدراسة؛ إذ احتوت الاستبانة على البيانات الأساسية، وثمانية مقاييس مرتبطة بمتغيرات الدراسة، واستُهدف مديرو الجمعيات والمؤسسات الأهلية للإجابة على الاستبانة، ووصل عدد المجيبين (٥٥٨) مجيباً، ولتوضيح متغيرات الدراسة فإن المتغير التابع: (تنمية القطاع غير الربحي) وافترضت الدراسة أن مدى تحقيق الجمعية أو المؤسسة الأهلية لأهدافها يقيس الدور التنموي، والمتغير المستقل: (مجتمع المعرفة في الجمعية أو المؤسسة الأهلية) بأبعاده الفرعية (إنتاج المعرفة - توظيف المعرفة - نشر المعرفة)، وافترضت الدراسة عدة متغيرات مستقلة قادرة على التأثير في المتغير التابع، وهذه المتغيرات انقسمت إلى: متغيرات كمية؛ وهي: (الحكومة، والجودة، والتميز المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، والاتجاه نحو الوساطة، وثقافة المجتمع المحلي، وعدد العاملين في الجمعية، وعمر الجمعية)، ومتغيرات فئوية؛ وهي: (المنطقة الجغرافية للجمعية، ومجال عمل الجمعية).

وتوضح نتائج الدراسة أن الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية تقوم بدورها التنموي بدرجة عالية، كما بينت النتائج تحقُّق مجتمع المعرفة لدى الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية بدرجة عالية، وجاء بُعد نشر المعرفة في المرتبة الأولى بين أبعاد مجتمع المعرفة ثم بُعد توظيف المعرفة في المرتبة الثانية، ثم بُعد إنتاج المعرفة في المرتبة الأخيرة في أبعاد مجتمع المعرفة، ووضحت النتائج تأثير مجتمع المعرفة على تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها؛ إذ تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين تحقيق الجمعية لأهدافها ومستوى تطبيقها لمجتمع المعرفة،



الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي

وتبيّن أن تطبيق الجمعية أو المؤسسة مجتمع المعرفة قادر على تفسير (٣٢,٢٪) من التغير الحاصل في تحقيقها لأهدافها، وكذلك بيّنت النتائج أن المتغيرات المنافسة لمجتمع المعرفة (الحوكمة، والجودة، والتميز المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، والاتجاه نحو الوساطة، وثقافة المجتمع المحلي، وعمر الجمعية، وعدد العاملين) يمكن أن تفسر مجتمعة (٣١,٨٪) من التغير الحاصل في تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها، وتبيّن عدم وجود تأثير جوهري لمتغير (الجودة، والاتجاه نحو الوساطة).



Abstract

This study dealt with the developmental role of the knowledge society in the non-profit sector and aims to identify the developmental role in non-profit institutions and associations. It also identifies the impact of the knowledge society on the achievement of non-profit institutions and associations for their goals compared to the competing factors of the knowledge society.

Based on the study problem, its objectives, and its population, a comprehensive survey method was adopted, and the study population was limited to the Non-profit organizations affiliated with the Ministry of Human Resources and Social Development in the Kingdom of Saudi Arabia. A questionnaire containing basic data and eight scales related to the variables of the study were used as a tool to collect data for the study. The directors of non-profit associations and institutions were assigned to answer the questionnaire, and the number of respondents reached (558).

The dependent variable of the study is formed of the (non-profit sector development). The study assumes that the extent to which the non-profit association or the institution achieves its goals explains the level of the developmental role. The independent variable includes (the knowledge society in the non-profit association or institution) with its sub-dimensions that involve (knowledge production - knowledge employment and knowledge dissemination). The study specifies several independent variables that can influence the dependent variable, and these variables were divided into quantitative variables, namely: (governance, quality, institutional excellence, strategic planning, direction towards nepotism, local community culture, number of employees in the association, age of the association), and other variables such as (the association's geographical location and the association's field of work).

The results of the study showed that non-profit associations and institutions in the Kingdom of Saudi Arabia played their developmental role perfectly, and the results also showed that the knowledge society of civil associations was achieved to a high degree. The dimension of knowledge dissemination came first among the dimensions of the knowledge society followed by the dimension of employing knowledge. Then came the dimension of knowledge production in the third position. The results revealed the impact of the



knowledge society on the association and the institution's achievement of its objectives. It was found that there was a direct correlation between the association's achievement of its objectives and the level of its application to the knowledge society, and it was found that the association or institution's application to the knowledge society could help to explain (32.2%) of the change in achieving its objectives. Furthermore, the results showed that the competing variables of the knowledge society (governance, quality, institutional excellence, strategic planning, trend towards nepotism, local community culture, age of the association, and the number of employees) could explain together (31.8%) of the change resulting from the association and the institution achieving its objectives. It was found that there is no substantive effect of the variable (quality, and trend towards nepotism).



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الشكر والتقدير
ب	مستخلص الدراسة
ث	المستخلص باللغة الإنجليزية
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ر	فهرس الملاحق
10-1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
٢	أولاً: التمهيد
٤	ثانياً: إشكالية الدراسة
٦	ثالثاً: أهمية الدراسة
٩	رابعاً: أهداف الدراسة
٩	خامساً: مفاهيم الدراسة
09-16	الفصل الثاني: الإطار النظري
١٧	أولاً: النظريات المفسرة للدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي
٣١	ثانياً: الأدبيات العلمية المرتبطة بالعوامل المنافسة لمجتمع المعرفة
٣٧	ثالثاً: الدراسات السابقة
٥٩	رابعاً: فرضيات الدراسة



الصفحة	الموضوع
٦٠-١٠٤	الفصل الثالث: الإطار المنهجي
٦١	أولاً: منهج الدراسة
٦١	ثانياً: مجتمع الدراسة
٦٢	ثالثاً: عينة الدراسة
٨١	رابعاً: أدوات الدراسة
٨٦	خامساً: متغيرات الدراسة
١٠٢	سادساً: أساليب التحليل الإحصائي
١٠٥-١٦٧	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة
١٠٦	عرض وتحليل نتائج الدراسة
١٦٨-١٨٠	الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها
١٦٩	أولاً: ملخص نتائج الدراسة
١٧٥	ثانياً: ملخص نتائج فرضيات الدراسة
١٧٧	ثالثاً: توصيات الدراسة
١٨٠	رابعاً: مقترحات الدراسة
١٨١	المراجع
١٩٠	الملاحق



فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٦٢	مجتمع الدراسة حسب نوع الجهة	١
٦٥	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجهة	٢
٦٥	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	٣
٦٦	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنطقة الأصلية التي ينتمون لها	٤
٦٧	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٥
٦٨	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	٦
٦٩	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير (عدد الدورات التدريبية خلال العام الماضي)	٧
٧٠	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهارة في استخدام الحاسب الآلي	٨
٧١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٩
٧٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	١٠
٧٣	يوضح عمر عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية	١١
٧٤	توزيع الجمعيات والمؤسسات الأهلية حسب مجال عملها	١٢
٧٥	توزيع عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية حسب موقعها الجغرافي	١٣
٧٦	توزيع عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية حسب النطاق الجغرافي للخدمات	١٤
٧٧	توزيع عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات حسب عدد فروعها	١٥
٧٨	توزيع عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية حسب عدد الموظفين	١٦
٧٩	توزيع عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية حسب عدد المتطوعين	١٧
٨٠	توزيع عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية حسب عدد سنوات تطبيق خطة إدارة المعرفة	١٨
٨٤	توزيع بنود أداة الدراسة	١٩
٨٥	توزيع للفئات وفق التدرج الرباعي لأداة الدراسة	٢٠
٨٦	توزيع للفئات وفق التدرج الخماسي في أداة الدراسة	٢١
٨٧	تحليل الصدق والثبات لمفردات مقياس تحقيق الجمعية لأهدافها	٢٢



الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٨٩	تحليل الصدق والثبات لمفردات مقياس مجتمع المعرفة	٢٣
٩٣	تحليل الصدق والثبات لمفردات مقياس الجودة	٢٤
٩٥	تحليل الصدق والثبات لمفردات مقياس التميز المؤسسي	٢٥
٩٧	تحليل الصدق والثبات لمفردات مقياس التخطيط الاستراتيجي	٢٦
٩٩	تحليل الصدق والثبات لمفردات مقياس الاتجاه نحو الواسطة	٢٧
١٠١	تحليل الصدق والثبات لمفردات مقياس ثقافة المجتمع المحلي	٢٨
١٠٦	البيانات التكرارية لمقياس تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها	٢٩
١١٣	واقع مجتمع المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية وفقاً للأبعاد الثلاثة	٣٠
١١٦	واقع إنتاج المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية	٣١
١٢١	واقع توظيف المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية	٣٢
١٢٤	واقع نشر المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية	٣٣
١٢٨	معاملات بيرسون لقياس العلاقة بين مجتمع المعرفة ومدى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها	٣٤
١٣٠	نتائج أنموذج الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير مجتمع المعرفة على تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها	٣٥
١٣٤	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة في التأثير على تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها	٣٦
١٣٨	نموذج الانحدار المتعدد لبيان تأثير العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة في تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها	٣٧
١٤٢	نموذج الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير مجتمع المعرفة والعوامل المنافسة له في تحقيق الجمعية لأهدافها	٣٨
١٥٣	تحليل التباين الاحادي لبيان دلالة الفروق في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها باختلاف المنطقة الجغرافية	٣٩
١٥٤	اختبار كروسكال والز (Kruskal-Wallis Test) لبيان دلالة الفروق في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها باختلاف مجال عملها	٤٠



فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
١٩١	خطاب موافقة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي	١
١٩٣	أسماء محكمي استبانة الدراسة	٢
١٩٥	استبانة الدراسة	٣



الفصل الأول: مقدمة الدراسة

أولاً: التمهيد

ثانياً: إشكالية الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة



أولاً: التمهيد

المعرفة أساس التنمية وبوابة التقدم، ومفهوم المعرفة له امتدادٌ تاريخي، حيث قام الفيلسوف أفلاطون على سبيل المثال بتصنيف الذكاء على أنه أهم ميزة للقائد السياسي، وجادل الفيلسوف والخبير الاقتصادي جون ستيوارت ميل في عام ١٨٦٣م بأن التعليم الفكري والأخلاقي يفوق الصناعة والثروة في آثاره على التنمية المجتمعية (Hornidge,2011:3)، ولقد أدت المعرفة على مر العصور دوراً حاسماً في صعود الأمم وهبوطها وصياغة توجهات الحاضر والمستقبل، وفي عصرنا الحالي أصبحت المعرفة وتطبيقاتها التكنولوجية أبرز مظاهر القوة، بعد أن كانت القوة العسكرية هي الحاسمة في عصر الزراعة، وبعد أن كانت القوة الاقتصادية هي المهيمنة في عصر الصناعة.

وتعد المعرفة هي السلعة أو الخدمة الرئيسة والمصدر الأساس للقيمة المضافة (مركز الدراسات الاستراتيجية، ١٤٣٣هـ:١١)، وهذا يعني أن المجتمع الذي ينتج المعرفة ويستعملها في نشاطاته المختلفة هو المجتمع القادر على المنافسة في العصر الحالي.

وإذا نظرنا إلى مجتمع المعرفة في الوطن العربي بشكل عام نجد أن هناك ضعفاً في إنتاج المعرفة وتوظيفها ونشرها، على الرغم من وجود رأس مال بشري عربي مهم، يمكنه في ظروف مغايرة أن يقيم بنية أساسية قوية لقيام نهضة معرفية؛ كما أشار إلى ذلك تقرير التنمية الإنسانية العربية: نحو إقامة مجتمع المعرفة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٣م:٣٢) عندما أكد على أن بناء مجتمع المعرفة العربي أحد دعائم التنمية المستدامة، وعرض رؤية استراتيجية لإقامة مجتمع المعرفة تعتمد على نشر التعليم وتطويره وبناء القدرات البحثية العلمية وتوطين العلم والتحول نحو نمط إنتاج المعرفة وعدم



استهلاكها، مؤكداً على أن التحول نحو مجتمع المعرفة يتطلب تعليماً نوعياً يراعي معطيات العصر واحتياجات المجتمع.

وبناء مجتمع معرفة فاعل يتطلب رؤية استراتيجية تتوافق مع الخطة التنموية ويتشارك فيها كلُّ من القطاع الحكومي والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي على إنتاج المعرفة وتوظيفها ونشرها في جميع مجالات النشاط المجتمعي؛ ما يساعد على خلق مناخ ثقافي يمكنه فهم التحولات والتغيرات والتجاوب معها.

وقد عُيِّت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بتفعيل مجتمعات المعرفة وتمكين القطاع الحكومي والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي ضمن محاورها الرئيسية: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، باعتبار أن المعرفة هي الركيزة الرئيسية للتطوير والتنمية؛ إذ خصّصت للقطاع غير الربحي أهدافاً ومبادراتٍ لتمكينه وتعميق أثره من خلال المحور الثالث: وطن طموح؛ حيث نص الهدف العام السادس في وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦م: ٣٧) على: "تمكين المسؤولية الاجتماعية"، ومن أهدافه الفرعية: "تمكين تحقيق أثر أكبر للقطاع غير الربحي" ويحتوي على هدفين تفصيليين؛ الأول: "دعم نمو القطاع غير الربحي"، والثاني: "تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق (الحصول على التمويل والمواهب والمعرفة وما إلى ذلك)"، باعتبار أن القطاع غير الربحي شريك أساسي للقطاع الحكومي والقطاع الخاص في التنمية.

ومجتمعات المعرفة في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية لها أشكال متعددة فيمكن تصنيفها حسب النطاق الجغرافي (المناطق والمحافظات...)، أو حسب الاختصاصات سواء على المستوى المؤسسي (الجهات المهتمة بالأسرة، والجهات المهتمة بالدعوة، والجهات المهتمة بالإغاثة...) أو على المستوى الفردي (المتخصصون في التربية، المتخصصون



في العلم الشرعي، المتخصصون في علم النفس، المتخصصون في الإدارة...، ويبلغ عمر القطاع غير الربحي المؤسسي في المملكة قرابة (٩٧ سنة)؛ إذ يُعد نظام توزيع الصدقات والإعانات الذي أصدره الملك عبدالعزيز عام ١٣٤٧هـ بداية مأسسة العمل الخيري (الزيد، ١٤٢٢هـ: ٣٣)، وتشير الإحصاءات الصادرة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بتاريخ ١٥ ابريل ٢٠٢٢م إلى أن إجمالي عدد المنظمات الأهلية المسجلة (٣٥٣١) منظمة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢١م)، وهذه الحقبة الزمنية والعدد المتزايد من المنظمات غير الربحية أثمر بياناتٍ ومعلوماتٍ ومعارفٍ وممارساتٍ وخبراتٍ ضخمةً تحتاج إلى جمع وتنقيح وتحليل لاستثمارها في تطوير القطاع غير الربحي والإسهام في التنمية وتصدير المعرفة.

ثانياً: إشكالية الدراسة:

على الرغم من الجذور التاريخية للقطاع غير الربحي في المجتمع السعودي، وما مر بهذا القطاع من تحولات؛ خاصةً بسبب الطفرات الاقتصادية التي شهدتها المملكة في العقود الماضية، إلا أنه يشهد في السنوات الأخيرة تحولا كبيرا لسببين مهمين؛ أحدهما: صدور نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية عام ١٤٣٧هـ وما تضمنه من توسع في مجالاته، وسهولة في إجراءات الترخيص والدعم والعمل؛ إذ بلغ عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية في عام ٢٠٢٢م (٣٥٣١) جهة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢١م)، والأهم من ذلك ما حظي به هذا القطاع من اهتمام في رؤية ٢٠٣٠ التي مكّنته من أن يتبوأ مكانه قطاعاً ثالثاً، وجعلت من مستهدفاتها تفعيل دوره في النمو الاقتصادي وزيادة إسهاماته؛ كما ورد في هدفين تفصيليين من أهداف الرؤية؛ الأول: دعم نمو القطاع غير الربحي، والثاني: تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦م: ٣٧)، لكن القطاع غير الربحي لم



يكن مُهيئاً لهذه التحولات لأسباب عديدة؛ أهمها: ضعف الموارد البشرية؛ المتخصصة منها على وجه الخصوص، واعتماده على الأساليب الإغاثية وليس التنموية. ولهذا قامت جهود كبيرة تسعى لتطوير العمل في القطاع الثالث، شملت مختلف المجالات التي يحتاجها العمل الاجتماعي (غير الربحي)؛ مثل: مجال التخطيط، ومجال تنمية الموارد البشرية، ومجال التقنية.

ومن بين المجالات التي دخلت القطاع غير الربحي مؤخراً وتحظى باهتمام متزايد، ونشأت برامج ومؤسسات معينة له: ما يطلق عليه مجتمع المعرفة؛ الذي يشير إلى حاجة العمل الاجتماعي إلى المعرفة إنتاجاً وتوظيفاً ونشراً (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٣م: ٢٢)، فعلى سبيل المثال: لم يكن لدى القطاع غير الربحي استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة التي يحتاجها ابتداءً في عمله، أو المعرفة الناتجة من الخبرة المتراكمة، وفي الغالب كانت هذه الخبرة تُفقد عندما يتغير العاملون في الجمعية أو المؤسسة، كما أن بعض الجهود تعتمد على اجتهادات شخصية في الغالب لا تحقق أهدافها المأمولة، وهو ما يؤكد تقرير التنمية الإنسانية العربية بأن نتائج قياس رأس المال المعرفي في البلدان العربية ضعيفة في مؤشرات المعرفة وامتلاك رأس المال البشري القادر على إنتاج المعرفة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٣م: ٢٢). ولهذا نشأت الحاجة إلى إدارة المعرفة التي يعتمد عليها العمل في القطاع غير الربحي، ودخلت القطاع مؤسسات ومراكز ومشروعات جديدة تسعى إلى معالجة هذا القصور، كما أصبح جزءاً من ميزانية الجمعيات والمؤسسات يُصرف على هذه المشروعات وعلى العاملين على إدارة المعرفة وتوظيفها.

غير أن بعض المهتمين ينتقد هذه الجهود على أساس أنها مفاهيم رأسمالية تقوم على تفتيت العمل إلى أجزاء صغيرة رغبة في امتصاص السيولة النقدية في القطاع غير الربحي؛ خاصة أن مثل هذه المفاهيم تسوّقها منظمات ومراكز أجنبية، كما أن بعض هذه الجهود تتيح فرصة للراغبين في الدخول إلى



القطاع غير الربحي والاستفادة من المزايا المتاحة فيه، وأبرزها سهولة القرار في التوظيف والتعاقد والاستثمار؛ ولهذا فمن المتوقع أن العائد من تلك الجهود لا يتناسب مع ما يصرف فيها من أموال وأوقات وجهود (انظر: (Hornidge,2011,p105) و(اليونسكو، ٢٠٠٥م:١٠٣)).

ورغم أن مجتمع المعرفة يقوم على أساس أن العمل يجب أن ينطلق من معرفة مسبقة موثوق بها بشكل موضوعي، إلا أن تبني القطاع غير الربحي له لم يكن قائماً على دراسات سابقة وربما لم يقم أيضاً على أطر نظرية واضحة، وإنما جاء استجابة لمشكلات محددة سواء في استقبال المعرفة الجديدة أو إدارة المعرفة الحالية داخل الجهات الخيرية، كما جاء نتيجة جهود تسويقية من داخل القطاع غير الربحي أو من خارجه (القطاع الخاص).

ولهذا تأتي الحاجة إلى دراسة واقع الدور التنموي وواقع مجتمع المعرفة في المؤسسات والجمعيات الأهلية، ومدى تأثير مجتمع المعرفة على تحقيق المؤسسات والجمعيات الأهلية لأهدافها مقارنةً بالعوامل المنافسة لمجتمع المعرفة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

١. الأهمية العلمية:

في سياق عناية رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م بتنمية القطاع غير الربحي من خلال المحور الثالث: وطن طموح؛ يمكن أن تقدم هذه الدراسة تصوراً لواقع الدور التنموي ومجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي؛ ما يساعد على رسم التوجهات والمستهدفات لتحقيق أهداف الرؤية المتعلقة بالقطاع غير الربحي، إذ نص الهدف العام السادس في وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦م:٣٧) على: "تمكين المسؤولية



الاجتماعية"، ومن أهدافه الفرعية: "تمكين تحقيق أثر أكبر للقطاع غير الربحي"، ويحتوي على هدفين تفصيليين؛ الأول: "دعم نمو القطاع غير الربحي"، والثاني: "تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق (الحصول على التمويل والمواهب والمعرفة وما إلى ذلك)".

كما تسهم الدراسة في إثراء الجانب المعرفي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي، وتُقدّم نتائج علمية تساعد العاملين في القطاع غير الربحي على تفعيل مجتمع المعرفة، ليكونوا منتجين للمعرفة وليس مستهلكين لها فحسب؛ فقد أشار تقرير التنمية الإنسانية العربية الثاني عندما تعرض في مراجعته لبناء مجتمع المعرفة العربي كأحد دعائم التنمية المستدامة إلى ضعف نشر المعرفة وإنتاجها في الوطن العربي على الرغم من وجود رأس مال بشري عربي مهم ويمكنه في ظروف مغايرة أن يقيم بنية أساسية قوية لقيام نهضة معرفية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٣م: ٣٢).

ويؤكد أهمية إثراء الجانب المعرفي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي ما توصلت إليه في هذا البحث من ندرة الإسهامات العلمية المقدمة في هذا المجال وقلتها مع أهميتها وتأثيرها الكبير على القطاع غير الربحي.

كما تقدم الدراسة نتائج علمية عن مدى تأثير مجتمع المعرفة والعوامل المنافسة له، وهي: الحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي، والتميز المؤسسي، والجودة؛ على تحقيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية لأهدافها وقيامها بدورها التنموي؛ لاسيما مع اعتقاد بعض المهتمين بأن هذه مفاهيم رأسمالية ليس لها تأثير فعلي على أرض الواقع.

٢. الأهمية العملية:

تقدم هذه الدراسة مقترحات عملية لتطوير مجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي والتي يمكن أن تُستثمر في مبادرات برنامج التحول الوطني،



خصوصاً في البعد الرابع: (تعزيز التنمية المجتمعية وتنمية القطاع غير الربحي)، وهي مذكورة في وثيقة الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني مثل: تنظيم وتمكين العمل الاجتماعي التنموي، وتأسيس المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، والتحول الرقمي في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وتأهيل القوى العاملة وتوفير فرص العمل في القطاع غير الربحي، وتأسيس هيئة للتخصصات الاجتماعية، وتأسيس معمل للابتكار الاجتماعي، وقياس الأثر الاجتماعي، وقياس أثر وتحسين كفاءة الإنفاق على برامج الرعاية الاجتماعية، وأتمتة خدمات وبرامج الجمعيات والمؤسسات بما يشمل الربط التقني "منظومة نماء" (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٨م: ٥٧-٦٧)، وكذلك يمكن أن تستثمر هذه المقترحات بالدرجة الأولى لدى الجمعيات والمؤسسات الأهلية لكونها وصلت لمرحلة في النضج وتراكم الخبرات تستلزم استثمار المعرفة التي تملكها، فقد تأسست أول جهة غير ربحية في المملكة العربية السعودية عام ١٣٤٧هـ / ١٩٢٨م حينما أصدر الملك عبدالعزيز -رحمه الله- نظام توزيع الصدقات والإعانات، وصدر حينها أيضاً قرار تأسيس لجنة خيرية في مكة، ودارٍ لرعاية الأيتام في المدينة (الزيد، ١٤٢٢هـ: ٣٣)، ما يعني أن عمر القطاع غير الربحي المؤسسي في المملكة يبلغ نحو (٩٧ عاماً)، وهذا الحقبة الزمنية أثمرت بياناتٍ ومعلوماتٍ ومعارفٍ وممارساتٍ وخبراتٍ ضخمةً تحتاج إلى جمع وتنقيح وتحليل لاستثمارها في تطوير القطاع غير الربحي والمساهمة في التنمية وتصدير المعرفة.

كما تقدم هذه الدراسة تقييماً لواقع إدارة المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية وتحقيقها لأهدافها، وتوصيات تطويرية تسهم في تقديم إضافة علمية للجهتين المسؤولتين عن تحقيق البعد الرابع لبرنامج التحول الوطني: (تعزيز التنمية المجتمعية وتنمية القطاع غير الربحي) وهما: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والهيئة العامة للأوقاف، وكذلك يمكن أن



يستفيد منها المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ومسؤولو الجمعيات والمؤسسات الخيرية، لاسيما أن المعرفة تؤدي دوراً أساسياً ومؤثراً في زيادة الكفاءة والفاعلية لدى القطاع غير الربحي.

رابعاً: أهداف الدراسة

١. التعرف على واقع الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية.
٢. التعرف على واقع مجتمع المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية.
٣. التعرف على مدى تأثير مجتمع المعرفة على تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها التنموية.
٤. التعرف على العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة في التأثير على تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها التنموية.

خامساً: مفاهيم الدراسة

١. مجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي

أ- القطاع غير الربحي:

تطلق الكثير من العبارات للتعريف بالقطاع غير الربحي، ومنها: القطاع غير الهادف للربح، والقطاع الثالث، والقطاع الخيري، والمجتمع المدني، والقطاع الأهلي، والقطاع الاجتماعي، والقطاع التطوعي.

ويمكن تعريف القطاع غير الربحي على أنه: المنظمات التي لا تسعى إلى الربح، ويضم هذا القطاع الجمعيات والمؤسسات الأهلية، والجمعيات



التعاونية، والصناديق الأسرية، والأوقاف وغيرها، والتي تُؤسّس بهدف تقديم كافة أشكال الخدمات مثل: التخفيف من المعاناة، وتعزيز مصالح الفقراء، وحماية البيئة، وتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، أو القيام بتنمية المجتمع وغيرها، بدون أي هدف مادي مقابل هذه الخدمات (انظر: مؤسسة الملك خالد، ١٤٣٩هـ: ١٩ وغرفة الرياض، ٢٠٢٢م: ٩).

ومن المعلوم أن القطاع غير الربحي لا يتكون من كيانات ومنظمات فحسب؛ بل كذلك من نشاطات أهلية قد لا تكون نتاجاً مباشراً لعمل مؤسسي، لكن تعد الكيانات والمنظمات النبض المحرك للقطاع ومحوره (مؤسسة الملك خالد، ١٤٣٩هـ: ١٩).

وتصنف مجالات عمل الجمعيات والمؤسسات في القطاع غير الربحي وفقاً لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلى تسعة مجالات: "الدعوة والإرشاد - الخدمات الاجتماعية - التعليم والأبحاث - البيئة - الصحة - الجمعيات والروابط المهنية - الثقافة والترفيه - التأييد والمؤازرة - التنمية والإسكان - منظمات دعم العمل الخيري"، وتشير الإحصاءات الصادرة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بتاريخ ١٥ ابريل ٢٠٢٢م إلى أن إجمالي عدد الجهات الأهلية المسجلة لدى المركز يبلغ (٣٥٣١) جهة، منها (٢٤٧٨) جمعية خيرية، و(٢٧١) مؤسسة خيرية، و(٥٤٩) لجنة تنمية اجتماعية، و(٢٣٣) صندوقاً عائلياً (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢١م).

ويقصد بالجمعيات الأهلية حسب ما نص عليه نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية (١٤٣٧هـ: ٢) بأنها: "كل مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة، مؤلفة من أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، أو منهما معاً، غير هادفة للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل، أو من أجل نشاط ديني تحدده وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، أو نشاط اجتماعي، أو ثقافي، أو صحي، أو



بيئي، أو تربوي، أو تعليمي، أو علمي، أو مهني، أو إبداعي، أو شبابي، أو سياحي، ونحو ذلك من نشاطات، أو نشاط يتعلق بحماية المستهلك، أو أي نشاط أهلي آخر تقدره الوزارة، سواء كان ذلك عن طريق العون المادي، أو المعنوي، أو الخبرات الفنية أو غيرها، وسواء كان النشاط موجهاً إلى خدمة العامة كجمعيات النفع العام، أم كان موجهاً في الأساس إلى خدمة أصحاب تخصص أو مهنة كالجمعيات المهنية والجمعيات العلمية والجمعيات الأدبية".

ويقصد بالمؤسسات الأهلية: أي كيان مستمر لمدة معينة أو غير معينة، يؤسسه شخص أو أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية أو منهما معاً، غير هادفٍ للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض أو أكثر من أغراض النفع العام أو المخصص، ويعتمد على ما يخصصه له المؤسس أو المؤسسون من أموال، أو أوقاف، أو هبات، أو وصايا، وتُعد الصناديق العائلية والأهلية بأنواعها مؤسسات أهلية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ١٤٣٧هـ: ٢).

وفي هذه الدراسة يقصد بالجمعيات والمؤسسات الأهلية: الجهات المنشأة لغرض غير هادف للربح، وتقدم خدماتها للمجتمع، وتكون مرخصة نظامياً من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

ب- مجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي:

يعرّف تقرير التنمية الإنسانية العربية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٣م: ٢٢) مجتمع المعرفة بأنه: المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي من اقتصاد، ومجتمع مدني، وسياسية، وحياة خاصة، وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد؛ أي إقامة التنمية الإنسانية. ويعرف كريستيانو (Cristiano,2007:3) مجتمع المعرفة بأنه: مجموعة من الناس ذوي الاهتمامات المتقاربة، ممن



يحاولون الاستفادة من تجميع معرفتهم سويًا بشأن المجالات التي يهتمون بها، وخلال هذه العملية يضيفون المزيد إلى هذه المعرفة، وهكذا فإن المعرفة هي الناتج العقلي والمجدي لعمليات الإدراك والتعلم والتفكير.

ويطلق مفهوم مجتمع المعرفة على معنيين؛ الأول: يعبر عن مجموعة من الأشخاص الذين يشاركون باهتمامات سياسية، أو فكرية، أو اجتماعية، أو علمية، أو تكنولوجية واحدة، ويشكلون كتلة معرفية يجمعون فيها نتاج ما توصلوا إليه من معارف وأي مستجدات في المجال المعرفي الذي يجمعهم. والثاني: معنى أعم وأشمل من الأول؛ فهو يشكل قاعدة أساسية لما توصلت إليه الأطروحات السياسية والدراسات المستقبلية المتخصصة (مجلس البحث العلمي، ١٤٢٥هـ: ٢٨).

وكثيراً ما يترادف مصطلح مجتمع المعلومات مع مجتمع المعرفة على الرغم من وجود اختلافات جوهرية بينهما؛ فنجد أن المصطلح الأول ينحاز إلى الجانب التقني، متمثلاً بصورة أساسية في شبكات الاتصالات والبنى الأساسية، ويقوم على أساس جمع المعلومات وفحص مصادر المعلومات لاستقاء المزيد منها، وتداولها بالتدوين والنسخ والتلقين كوسيلة للتعليم والبحث، أما المصطلح الثاني فيشير إلى استخدام المعرفة كأهم مورد للتنمية، ويتمحور حول بناء القدرات لاستغلال موارد المعلومات بصورة فعالة، ويقوم على أساس التعلم وتناول المعلومات بالتحليل والنقد وإدراك مدلولات المعلومات والتدبر في معانيها، بهدف الابتكار والاستنباط (مجلس البحث العلمي، ١٤٢٥هـ: ٣٣).

ويتميز مجتمع المعرفة بعدد من الخصائص كما أشار لها الظاهر (٢٠٠٩م: ٦١) ومنها: توافر مستوى عالٍ من التعليم، ونمو متزايدٍ من قوة العمل التي تملك المعرفة وتستطيع التعامل معها وتوظيفها في الإنتاج، وتحول مؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع المدني إلى هيئات ومنظمات ذكية وفاعلة، مع الاحتفاظ بأشكال المعرفة المختلفة في بنوك



المعلومات وإمكان إعادة صياغتها وتشكيلها أو تحويلها إلى خطط تنظيمية، بفضل مراكز البحوث القادرة على إنتاج المعرفة والاستفادة من الخبرات المتراكمة، ما يساعد في خلق مناخ ثقافي يمكنه فهم التحولات والتغيرات ويتجاوب معها.

كما أن مجتمع المعرفة يتسم بأنه يؤمن النفاذ الحر والشامل إلى المعلومات لجميع أفراد المجتمع، وهذا مرتبط بتوفر التكنولوجيا اللازمة المتمثلة بوجود البنية الأساسية المتطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فضلاً عن وجود القوانين التي تحفظ حقوق المواطنين بالوصول إلى المعلومات، ضمن إطار من الحرية والشفافية، والتي تعد أمراً أساسياً في توسع النفاذ إلى المعلومات، كما أشارت له اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) (٢٠١١م: ١٣١) في تقرير الملامح الإقليمية لمجتمع المعلومات في غربي آسيا، كما يتصف مجتمع المعرفة باستخدام معظم أفراد المعلومات بشكل مكثف سواء أكانوا منتجين أو مستهلكين للمعلومات، وإنشاء مراكز نظم معلومات توفر فرص أفضل للتعليم. ويظهر في هذا المجتمع قطاع المعلومات قطاعاً مهماً من قطاعات الاقتصاد، ودولٌ ليست بالقليلة أصبح فيها قطاع المعلومات وتجهيزها وتوزيعها نشاطاً اقتصادياً رئيساً.

ويتطلب تحويل المعلومة إلى معرفة عملاً فكرياً، لأن المعلومة من حيث طبيعتها ليست إلا معطًى بدائياً، ومادةً أولية للمعرفة، وبالتالي قد تكون المعلومة على وجه الدقة "غير معرفة" وتقدم الشبكة العنكبوتية توضيحاً بليغاً جداً لذلك؛ حيث إن كثيراً من المعلومات التي تدور فيها -بحسب بعض التقديرات- خاطئة أو غير دقيقة، كما أن الشبكات تروج للشائعات من جهة أخرى، وعلى كلِّ فإن الطابع الفكري المطلوب لتحويل المعلومة إلى معرفة هو أكثر من مجرد تحقق من الوقائع؛ إذ يتضمن الكفاءة في بعض المهارات المعرفية النقدية والنظرية التي تشكل تنميتها الغاية لمجتمعات المعرفة، وإذا



كان لفيض المعلومات أن يغرقنا فإن المعرفة هي بالذات ما يسمح بالاهتداء في الفكر، وسيظل هذا التمييز بين المعرفة والمعلومات بسيطاً إذا اقتصر على شكل تحويل المعلومة إلى معرفة (اليونسكو، ٢٠٠٥م: ٢٣).

ومن خلال ما سبق فإن المقصود بمجتمع المعرفة في هذه الدراسة هو: بيئة عمل مؤسسية تعتمد في عملها على المعرفة المهنية إنتاجاً، وتوظيفاً، ونشراً، بهدف تطوير الأداء وتحقيق الأهداف التنموية.

وقد صنفت الأبعاد الرئيسية لمجتمع المعرفة -بناء على تقرير التنمية الإنسانية العربية- (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٣م: ٢٢-٣٥) ثلاثة أبعاد، وهي: إنتاج المعرفة، وتوظيفها، ونشرها، ويقصد بهذه الأبعاد في الدراسة ما يلي:

١. إنتاج المعرفة: الجهود أو العمليات التي تسعى إلى اكتشاف المعرفة، أو ابتكارها، أو بلورتها وتأطيرها، من خلال الحوار بين العاملين حول خبراتهم في العمل، وفهم البيانات المتعلقة بالعمل.

٢. توظيف المعرفة: الجهود أو العمليات التي تسعى إلى تطبيق المعرفة لدى الجمعية في لوائحها وقراراتها وخططها وبرامجها وخدماتها وإجراءات العمل فيها.

٣. نشر المعرفة: الجهود أو العمليات التي تسعى إلى إيصال المعرفة المتعلقة بعمل الجمعية إلى العاملين داخل الجمعية وفي الجمعيات المماثلة.

ج- الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي:

تُعد التنمية عملية تغييرٍ شاملةٍ، فهي موجهةٌ ومعقدةٌ، وتضم كافة جوانب الحياة بكل تعقيداتها وتراكُماتها، كما تستهدف إحداث تغييرات بنائية ووظيفية في المجتمع، لتحقيق أكبر قدر من الرفاهية للإنسان (مهيب، ١٤٣٣هـ: ٤٥).



واختُلف في مفهوم التنمية تبعاً للمضمون الذي يركّز عليه، لكن يمكن إجمال التعاريف للتنمية بأنها: التغيير الإرادي الذي يحدث في المجتمع؛ سواءً كان اجتماعياً، أم اقتصادياً، أم سياسياً؛ بحيث ينتقل من خلاله من الوضع الحالي الذي هو عليه إلى الوضع الذي ينبغي أن يكون عليه، بهدف تطوير أحوال الناس وتحسينها، من خلال استغلال جميع الموارد والطاقات المتاحة حتى تستغل في مكانها الصحيح، ويعتمد هذا التغيير بشكلٍ رئيسٍ على مشاركة أفراد المجتمع ذاته (الدويكات، ١٤٣٧هـ: ٦٢).

وفي هذا البحث سأتناول الدور التنموي لمجتمع المعرفة باعتبار أن تحقيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية لأهدافها يُعد مساهمةً منها في تحقيق التنمية الشاملة في القطاع غير الربحي؛ حيث تصنّف وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية الجمعيات والمؤسسات الأهلية إلى تصنيفات محددة مثل: "الدعوة والإرشاد، والخدمات الاجتماعية، والتعليم والأبحاث، والبيئة، والصحة، والجمعيات والروابط المهنية، والثقافة والترفيه، والتأييد والمؤازرة، والتنمية والإسكان، ومنظمات دعم العمل الخيري" وتعتمد أهدافاً لكل جهة في لائحتها الأساسية، وبناءً عليه فتتحقق المنظمات لأهدافها يُعدّ مساهمة منها في تحقيق الدور المطلوب منها ضمن منظومة الجهات التي بمجموعها تحقق التنمية الشاملة في القطاع غير الربحي.

ويقصد بتحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها في هذه الدراسة: ما استطاعت الجمعية إنجازه فعلياً ضمن المستهدفات التي تحددها الجمعية والمؤسسة في خطتها السنوية، ضمن نطاق أهدافها المنصوص عليها في اللائحة الأساسية.



الفصل الثاني : الإطار النظري

- أولاً: النظريات المفسرة للدور التنموي
لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي.
- ثانياً: الأدبيات العلمية المرتبطة بالعوامل
المنافسة لمجتمع المعرفة.
- ثالثاً: الدراسات السابقة.
- رابعاً: فرضيات الدراسة.



أولاً: النظريات المفسرة للدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير

الربحي

تمهيد:

يعد "مجتمع المعرفة" إطاراً تفسيرياً لمرحلة التطور التي تشهدها الكثير من المجتمعات (Hornidge,2011:5)، ورغم الجذور التاريخية لهذا المفهوم إلا أنه بدأ في التكون المنهجي في التسعينيات، لاسيما مع النمو السريع لتقنية المعلومات والاتصالات (اليونسكو، ٢٠٠٥م: ٢٢)، وفيما يلي اتجاهات المنظرين للدور التنموي لمجتمع المعرفة، مع توظيف كل من نظرية التحديث ونظرية التبعية في نظرتهم لمجتمع المعرفة ودوره التنموي.

١. اتجاهات المنظرين للدور التنموي لمجتمع المعرفة

بالنظر إلى رؤية المنظرين للدور التنموي لمجتمع المعرفة، نجد أن هناك اتجاهين لرؤية هذا الدور؛ فيرى الاتجاه الأول أن مجتمع المعرفة ذو أهمية عالية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويؤدي إلى مرحلة جديدة من التطور، وأن هناك علاقة إيجابية بين المعرفة إنتاجاً وتوظيفاً ونشراً وبين التنمية، كما يُعدّ مصدراً للاستقلال الذاتي ودعم القدرات، بينما يرى الاتجاه الثاني عدم وجود علاقة بين مجتمع المعرفة والتنمية، إذ يُعد نوعاً من التلاعب التسويقي، ويعزز التبعية للبلدان المتقدمة في مجال المعرفة، وسيُعرض أبرز المنظرين الذين يتبنون هذين الاتجاهين، وتشرح أفكارهم وتطبيقاتها على الدراسة حسب الآتي:

الاتجاه الأول: يقوم على أساس الدور الإيجابي لأنواع مختلفة من المعرفة في التنمية؛ فقد أسهمت أطروحات المنظرين لمجتمع المعرفة في تطوير المفهوم، وأصبح ذا أهمية عالية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويؤدي إلى مرحلة جديدة من التطور، وهذا ما نراه لدى روبرت لين (Robert E. Lane) في



كتابه: انحدار السياسة والأيدولوجيا في مجتمع واسع المعرفة (The decline of) (politics and ideology in a knowledgeable society) عام ١٩٦٦م، ودانيال بيل (Daniel Bell) في كتابه: ظهور مجتمع ما بعد الصناعة (The Coming of Post-Industrial Society) عام ١٩٧٦م ، ويونجي ماسودا (Yoneji Masuda) في كتابه: مجتمع المعلومات كمجتمع ما بعد صناعي (The Information Society as Post-industrial Society) عام ١٩٨٠م ، وبيتر دراكر (Peter Druck) في كتابه: مجتمع ما بعد الرأسمالية (Post-capitalist Society) عام ١٩٩٣م، ومانويل كاستلز (Manuel Castells) في كتاب: مجتمع الشبكات وعصر المعلومات في ثلاث مجلدات عام ١٩٩٦م، وكتاب: سلطة الاتصال (Communication Power) عام ٢٠٠٩م ، وكذلك يؤكد عليه تقرير البنك الدولي (بناء مجتمعات المعرفة) عام ٢٠٠٣م، وتقرير التنمية الإنسانية العربية (نحو إقامة مجتمع المعرفة) عام ٢٠٠٣م، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة "اليونسكو" في تقريرها (من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة) عام ٢٠٠٥م.

ووفقاً لهذا الاتجاه فإن مجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي يُعدّ مصدراً للإنتاجية والابتكار والنمو الاقتصادي، وله دور كبير في التنمية؛ فهناك علاقة إيجابية بين المعرفة إنتاجاً وتوظيفاً ونشراً من جهة، والتنمية من جهة أخرى، وتُعدّ مصدراً للاستقلال الذاتي ودعم القدرات.

ويؤكد عالم الاجتماع الأمريكي روبرت لين (Robert E. Lane) أن المعرفة تحل محل التنظيم الصناعي والإنتاج كمصدرٍ رئيسٍ للإنتاجية والتنمية، وتشمل المعرفة العلمية والفلسفية والثقافية (Hornidge, 2011: 30).

ويُعدّ دانيال بيل (Bell, 1976: 125) المعرفة "موردًا أساسيًا" لتنمية مجتمع ما بعد الصناعة، وتنبأ باقتراب سيطرة اقتصاديات المعلومات وهيمنتها على الاقتصاد الكلي ومختلف مجريات الحياة المعاصرة، ويرى بيل ثلاثة مكونات لمجتمع ما بعد الصناعة: (التحول من التصنيع إلى الخدمات،



ومركزية الصناعات الجديدة القائمة على العلم، وظهور نخبةٍ تقنيةٍ جديدةٍ ومبدأ جديدٍ للتقسيم الطبقي، ويفرّق بيل أيضًا من ناحية المفهوم بين ثلاثة جوانب من مجتمع ما بعد الصناعة: البيانات أو المعلومات التي تصف العالم التجريبي، والمعلومات أو تنظيم تلك البيانات في أنظمةٍ وأنماطٍ ذات مغزى، مثل التحليل الإحصائي، والمعرفة التي تصورها بيل على أنها استخدام للمعلومات لإصدار الأحكام.

ويصف عالم الاجتماع الياباني يونجي ماسودا (Yoneji Masuda) المجتمع المستقبلي الذي يفوز فيه الإبداع الفكري على المجتمع الاستهلاكي، ويكون الانضباط الذاتي متكاملًا اجتماعيًا ويعيش البشر في وئام مع الطبيعة (2011: Hornidge,24).

وصاغ مانويل كاستلز (Castells, 2009: 55-64) رؤيته حول مجتمع المعرفة -باعتباره المجتمع العالمي الجديد- من خلال تحليله لمفهوم المجتمع الشبكي؛ وهو هيكل اجتماعي متعدد الأبعاد تمتلك فيه الشبكات - من الأنماط المختلفة- أنواعاً من المنطق لصنع القيمة، والمؤسسات المهيمنة في المجتمع هي التي تقرر القيمة، ويقرر مانويل أن مجتمعاتنا أصبحت في شكل متزايد تتبلور حول الصراع الثنائي القطبية بين الشبكة والذات، كما يرى أن المجتمعات تعمل بنماذج مختلفة من التنمية، كما تعلن اليوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "ظهور نموذجٍ تكنولوجي جديد، يبشر بنمط جديد من التنمية"، ويعد كاستلز أن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي المحرك الرئيس لجميع التحولات الهيكلية الرئيسية، ويعزو سبب ذلك إلى أن الشبكات تشكل الشكل الاجتماعي الجديد للمجتمع، وأن توسع منطق الشبكة يغير وظائف عمليات الإنتاج والخبرات والقوة والثقافة ونتائجها.

ويرى بيتر دراكر (Drucker,1993:79-88) أن المجتمع يتحول الآن إلى مجتمع جديد ومختلف للغاية وهو مجتمع المعرفة، ولم تعد الموارد



الاقتصادية ولا رأس المال، ولا الموارد الطبيعية أساساً فيه، بل الأساس فيه المعرفة، وأصبحت طبقات المجتمع التي تكونت ما بعد الرأسمالية هي: عمال ذُو خبرة عاملون في الخدمة، وتنشأ القيمة الاقتصادية فيه من خلال "الإنتاجية" و"الابتكار"، وكلاهما تطبيقات لتحويل المعرفة إلى العمل، وتكون المجموعات الاجتماعية الرائدة في مجتمع المعرفة هم "عمال المعرفة" وهم الذين يعرفون كيفية تخصيص المعرفة للاستخدام الإنتاجي مثلما كان يعمل الرأسماليون على تخصيص رأس المال للاستخدام المنتج؛ ويشمل مجتمع المعرفة مهنة المعرفة وموظفي المعرفة، وكل هؤلاء سيوظفون في المنظمات عملياً، ولأن العاملين في مجال المعرفة يمتلكون معارفهم ويمكنهم أخذها معهم أينما ذهبوا؛ فإن التحدي الاقتصادي لمجتمع ما بعد الرأسمالية سيكون إنتاجية العمل المعرفي وعامل المعرفة، بينما التحدي الاجتماعي لمجتمع ما بعد الرأسمالية سيكون كرامة الطبقة الثانية في مجتمع ما بعد الرأسمالية وهم عمال الخدمات، وهؤلاء يفتقرون إلى التعليم الأساسي واللازم ليكونوا عمال معرفة. ويشكل عمال الخدمات الأغلبية في كل بلد، حتى البلدان الأكثر تقدماً.

ووفقاً لدراكر (Drucker,1993) فإنه يستلزم أن تُخصّص الجهات في القطاع غير الربحي موازناتٍ ماليةٍ لنشر المعرفة وإنتاجها؛ ليكون مجتمع المعرفة فاعلاً في تنمية القطاع غير الربحي، ويرى أن الدول المتقدمة اقتصادياً تنفق ما يقارب خمس ناتجها القومي الإجمالي على نشر المعرفة، كما تخصص تلك الدول جزءاً من ناتجها القومي بمعدل يصل إلى 0.5% من ناتجها الإجمالي على البحث والتطوير؛ أي على إنتاج معرفة جديدة، وأن العائد الذي تحصل عليه أي جهة في القطاع غير الربحي من المعرفة يجب أن يكون له أثر ملموس في بيئة العمل، وبشكل استراتيجي مستمر، بحيث يكون عاملاً محددًا في قدرتها التنافسية، وبالتالي ستكون إنتاجية المعرفة حاسمة في النجاح الاقتصادي والاجتماعي.



كما يرى دراكر أن المجهود المعرفي يتطلب هدفاً وتنظيماً، وأنه ليس "ومضة عبقرية"، بل إنه عمل، ولتكون المعرفة منتجة فإنها تتطلب الاستغلال المنهجي لفرص التغيير، وأن تتطابق هذه الفرص مع كفاءات عامل المعرفة وفريقه ونقاط القوة لهما، كما يرى أنه عندما يُختار النوع المناسب من فريق العمل وتأسيسه علمياً، فإنه سيعمل على زيادة إنتاجية العاملين في مجال المعرفة وعمال الخدمة؛ ليصبحوا فعالين حقاً، كما أن هناك شرطان أساسيان للإنتاجية في العمل المعرفي والخدمي يحققان الأداء بانسيابية مناسبة للعمل؛ وهما: تشكيل فريق العمل المناسب والتركيز على العمل والإنجاز. ولتحسين الإنتاجية في العمل المعرفي والخدمة المقدّمة، فإنها تُنجز بالشراكة مع العامل المسؤول وتُتبع طريقة التعلم المستمر في الوظيفة وفي المؤسسة؛ لأن المعرفة تغير نفسها باستمرار وتحتاج التحديث والمواكبة، فيجب أن تصبح المنظمة منظمةً تعليميةً، وجميع أعضاء المنظمة -القائمة على المعرفة- يفكرون في أهدافهم ومساهماتهم ويتحملون المسؤولية عن كليهما، إنه يعني أنه لا يوجد "مرؤوسون"؛ أي لا يوجد سوى "شركاء"، ويكون جميع الأعضاء قادرين على التحكم في عملهم من خلال التغذية الراجعة من نتائجهم إلى أهدافهم.

ومنذ أوائل التسعينيات، تحدثت المنظمات متعددة الجنسيات مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وكذلك رابطة دول جنوب شرق آسيا (ASEAN) عن "الاقتصاد القائم على المعرفة" والتأكيد على أهمية المعرفة على أنها "محرك الإنتاجية والنمو الاقتصادي، ما يؤدي إلى تركيز جديد على دور المعلومات والتكنولوجيا والتعلم في الأداء الاقتصادي" (Hornidge,2011:19).

ووفقاً لتقرير البنك الدولي (٢٠٠٣م: ٩٨) فإن قدرة مجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي على إنتاج المعرفة وتكييفها وتوظيفها أمر حاسم من أجل تحقيق نمو اقتصاديٍّ دائمٍ للجمعيات ولتحسين مستوى المعيشة والبرامج



المقدمة للمستفيدين؛ إذ إنّ المعرفة أصبحت أهم عامل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، والتقدم يعتمد بقوة على تطبيق المعارف والابتكارات الناتجة من مستويات التعلم المتعاضمة والتحسينات النوعية التي تتيح استعمال التكنولوجيا الجديدة التي تعزز الإنتاجية.

وكذلك وفقاً لتقرير اليونسكو (٢٠٠٥م: ٤٣) فإن الطموح الذي يدفع إلى بناء مجتمعات المعرفة في القطاع غير الربحي مؤسس على الاعتقاد بأن المعرفة -باعتبارها مصدراً للاستقلال الذاتي ولتدعيم القدرات- يمكن لها أن تكون أداة حاسمة للتنمية، ففي الاقتصاد المؤسس على المعرفة يشكل رأس المال البشري المصدر الرئيس للدخل، وبالإضافة إلى ذلك فإن المعرفة هي المفتاح لفهمٍ موسعٍ للتنمية، سواءً للتنمية البشرية أم للتنمية المستدامة، لأن الازدهار الشامل لمجتمعات المعرفة في القطاع غير الربحي سيمثل فرصة فريدة للبلدان الأقل تقدماً لتدارك تخلفها عن البلدان المصنعة بالإفادة من الانتشار المعمم للمعرفة.

وأشار تقرير التنمية الإنسانية العربية (٢٠٠٣م: ٧٢) أن ثمة تلازماً بين المعرفة اكتساباً وإنتاجاً وتوظيفاً، وبين التنمية الإنسانية في جميع ميادينها. الاتجاه الثاني: ينتقد بعض المنظرين تأثير مجتمع المعرفة على التنمية؛ حيث يرى كوبلر أن "مجتمع المعرفة" هو مجرد أسطورة شيدها الأكاديميون والسياسيون ووسائل الإعلام (Hornidge, 2011, p105)، ويعدها البعض نوعاً من المفاتيح السحرية التي تكثر في حالات الأزمات كنوع من الهروب إلى الأمام والإيهام بالحل والقدرة على المواجهة، بل ينظر البعض على أنها مصدر تهديدٍ قويٍّ وفرضٍ نفوذٍ وهيمنةٍ يمارسها الأقوياء بالمعرفة على الضعفاء بالجهل، وقد أشار بعض الخبراء إلى أن مجتمعات المعرفة تسهم في زيادة غنى البلدان المتقدمة، وتصيب البلدان الفقيرة بالركود، سواء لعدم وجود استثمارات في البنى التحتية أو الطاقات المنتجة للمعرفة أو لغياب معايير تضمن ظروفاً



مناسبة لإنتاج هذه المعرفة من قبيل "نوعية نظام الحكم، أو القدرة على حماية المعارف المبدعة من التنافس الدولي" (اليونسكو، ٢٠٠٥م: ١٠٣)، ووفقاً لهذا الاتجاه فإنه لا يوجد علاقة بين مجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي والتنمية، بل يعد نوعاً من استهلاك المال والوقت وتعزيز التبعية للبلدان المتقدمة في مجال المعرفة.

٢. نظرية التحديث والتبعية وعلاقتها بالدور التنموي لمجتمع المعرفة

أ. نظريات التحديث ومجتمع المعرفة:

تمثل نظريات التحديث الاتجاه الأول الذي يرى أن مجتمع المعرفة يعد مرحلة جديدة من التطور وله دور كبير في التنمية، فوفقاً لنظرية الانتشار الثقافي يمكن أن تسهم مجتمعات المعرفة في التحديث والتنمية من خلال الانتشار المعرفي والثقافي بين المجتمعات النامية والمجتمعات المتقدمة، كما تُعد النظرية التطورية مجتمع المعرفة مرحلةً جديدةً في التطور والتنمية بعد مرحلة الصناعة.

وقد بدأ الاهتمام بالتحديث مع انهيار الإمبراطوريات الاستعمارية القديمة، وأصبح العالم الثالث مركز اهتمام السياسيين الذين كانوا مستعدين للبرهنة على أن البلاد المتجهة نحو الاستقلال يمكن أن تحقق التنمية في ظل العلاقة مع الغرب (وبستر، ١٩٩٥م: ١١٥)، ومن أبرز المنظرين لنظريات التحديث سملسر (Smelser) الذي ركز بشكلٍ أساسيٍّ على التنمية الاقتصادية والتمايز كركنٍ أساسيٍّ للتحديث، وولبرت مور (Moor) الذي ربط بين التصنيع والتحديث والتلازم بينهما، وعرض ماريون ليفي (Levy) نظريته في مؤلفه (التحديث وبناء المجتمعات)، وتحدّث والت رستو (Rostow) عن عملية النمو الاقتصادي، المبنية على فكرة المراحل التاريخية المتعاقبة، ويقسم مراحل النمو إلى خمس مراحل متتابعة (الدقس، ٢٠١٣م: ١٨٩-٢٠٩).



ويدور السؤال الرئيس الذي حاولت نظريات التحديث الإجابة عنه حول كيفية تحقيق التنمية في دول العالم الثالث، وللإجابة على ذلك رجعوا إلى النظريات التي فسرت التغير الذي حدث في دول أوروبا في القرن التاسع عشر، خاصة النظريات التي صاغها علماء الاجتماع التقليديون أمثال دور كايم وسبنسر وتونيز وماكس فيبر، ويشير (Larrain,1989) إلى أن الثورتان (الصناعية والفرنسية) في القرن التاسع عشر أدت إلى تحول كبير في النظام الاجتماعي؛ حيث دعمت الثورة الصناعية استخدام العلم والتقنية اللذين أدّيا إلى تزايد الإنتاج واتساع سوق الاستهلاك، وبالتالي بروز نظام جديد للإنتاج يرتكز على رأس المال، ويرى (Roxborough,1979) أن هذا التحول أدى إلى نمو المجتمعات الأوربية وتحول أبنيتها الاجتماعية من البساطة إلى التعقيد ومن بناءاتٍ صغيرةٍ إلى بناءاتٍ كبيرةٍ (الرومي، ٢٠٠٨م:٤).

لذا كان السؤال الأهم لدى دوركايم: كيف يترابط الناس في جماعاتٍ مستقرةٍ ليكونوا مجتمعات متلاحمة؟ وماهي طبيعة علاقتهم ببعضهم عندما ينمو المجتمع ويصبح أكثر تعقيداً؟ وقد أجاب عنها في كتابه: "تقسيم العمل الاجتماعي" حيث افترض أن هناك نوعان أساسيان للمجتمع: (تقليدي وحديث)، ويقومان على نوعين من التضامن الاجتماعي: (البيّ وعضويّ)، والمجتمع الحديث ينشأ من خلال الزيادة التدريجية في التقسيم الاجتماعي للعمل، إذ يمكن خلق موارد جديدة بواسطة المنتجين كالمزارعين ومربي الماشية على أساس العمل طوال الوقت، بينما يصبح غيرهم متخصصين بشكلٍ مشابهٍ في مجالاتٍ أخرى للحياة خارج الإنتاج المادي، وهكذا يصبح تقسيم العمل أكثر تعقيداً ويخلق نوعاً من الاعتماد المتبادل بين الناس، فالمجتمع الحديث أكثر تعقيداً وتكاملاً، ويسوده تماسك يطلق عليه دوركايم "التضامن العضوي"، وكل جزء منه مثل الكائن الحي الطبيعي، متخصص في وظيفة، ويعتمد على الأعضاء الأخرى (وبستر، ١٩٩٥م:١٠٨).



وأما ماكس فيبر فقد ركز على الإجابة عن تساؤلٍ مؤداه: لماذا سادت الصناعة الرأسمالية في الاقتصاديات الأوروبية الغربية دون غيرها؟ ويذهب من خلال أعماله إلى أن التفسير الأساسي لذلك يتمثل في ظهور عملية ثقافية جديدة على المجتمع الغربي، ويقصد بها العقلانية أو الرشد "الروح الرأسمالية الرشيدة"، فقد افترض فيبر أن العنصر الحاسم في توسع الصناعة الرأسمالية هو التنظيم الرشيد لمشروع العمل من أجل تحقيق ربحية ثابتة وتراكم لرأس المال، ولم يكن هذا الأمر سهلاً ولا طبيعياً، لكن أهمّ العوامل التي حفزته ودعمت هذه الأخلاقيات الجديدة كانت دينية وليست اقتصادية، وذكر في كتابه "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" أن العناية الفائقة والحساب الدقيق والعمل الشاق في الغرب كانت نتاجاً للأخلاق البروتستانتية التي سادت القرن السادس عشر وتطورت بشكل كبير على يد جون كالفن.

وقد قدم كلٌّ من دوركايم وماكس فيبر وسبنسر وغيرهم من علماء الاجتماع التقليديين -بأسلوبهم المختلف- كثيراً من القضايا الأساسية عن النظرية الحالية للتحديث وخاصة عند تفريقهم بين المجتمعات التقليدية والحديثة (وبستر، ١٩٩٥م: ١١١-١١٤).

وتقع معظم نظريات التحديث باستثناء عددٍ محدودٍ منها ضمن إطار الثنائيات Dichotomy Framework الذي يفترض وجود نوعين من المجتمعات التقليدية والحديثة التي تتميز بخصائص متباينة، ويجعل عملية التنمية تتمثل في الانتقال من الأولى إلى الثانية، فالتنمية هي التقدم باتجاه واحد من القطب التقليدي المتخلف إلى القطب المعاصر المتقدم (الرواف، ١٩٨٩م: ٥٣)، عن طريق التطور (النظرية التطورية) أو عن طريق التقليد (نظرية الانتشار الثقافي)، بحيث يجب أن تتشرب المجتمعات النامية خصائص المجتمع الصناعي الغربي، فمنظور التحديث يفترض -وفقاً للنظرية التطورية- أن غياب التنمية مرحلةً أوليةً انتقل منها الغرب عبر الثورة الصناعية، ولأن المجتمعات



تمر بتطور ذي اتجاه واحد (خطي) فإن انتقال المجتمعات الأخرى أمر حتمي، إلا أنه انتقالٌ تدريجيٌّ وبطيءٌ يستغرق وقتاً طويلاً (الرومي، ٢٠٠٨م:٥)، وبناء على النظرية التطورية يعد مجتمع المعرفة مرحلة جديدة في التطور والتنمية بعد مرحلة الصناعة كما أشار روبرت لين (Robert E. Lane) بأن المعرفة تحل محل التنظيم الصناعي، ويطلق عليها دانيال بيل (Daniel Bell) مجتمع ما بعد الصناعة، ويسميتها مانويل كاستلز (Manuel Castells) المجتمع العالمي الجديد. ولأن الانتقال عبر الزمن (المراحل الزمنية وفقاً للنظرية التطورية) بطيءٌ وتدرجيٌّ فيمكن المسارعة في المراحل الزمنية عن طريق الانتقال عبر المكان (انتقال السمات الثقافية وفقاً لنظرية الانتشار الثقافي) عن طريق التقليد، ولهذا تعد مساعدة الغرب أمر مهم من أجل تسريع التنمية في العالم الثالث، فمن خلال الاستفادة من العلم والتقنية والرأس المال الغربي يمكن للدول النامية الانتقال إلى العصر الحديث (الرومي، ٢٠٠٨م:٥)، وبناء على نظرية الانتشار الثقافي فإن مجتمعات المعرفة يمكن أن تسهم في التحديث والتنمية من خلال الانتشار المعرفي والثقافي بين المجتمعات النامية والمجتمعات المتقدمة؛ إذ تسهم المجموعات الاجتماعية الرائدة في مجتمع المعرفة الغربي عن طريق عمال المعرفة أو مديري المعرفة الذين يعرفون كيفية تخصيص المعرفة للاستخدام الإنتاجي كما أشار بيتر دراكر، ويمثل الازدهار الشامل لمجتمعات المعرفة في المجتمعات الغربية فرصةً فريدةً للبلدان الأقل تقدماً لتدارك تخلفها عن البلدان المصنّعة، بالإفادة من الانتشار المعمم للمعرفة (اليونسكو، ٢٠٠٥م: ١٠٣)، ويمكن كذلك انتقال السمات الثقافية وفقاً لنظرية الانتشار الثقافي من خلال المفهوم الذي صاغه مانويل كاستلز (Castells, 2009: 132) "المجتمع الشبكي" لمجتمع المعرفة باعتباره مجتمعاً يقوم هيكله الاجتماعي حول شبكات تنشطها تكنولوجيا الاتصال والمعلومات التي تعالج رقمياً وقائمة على تقنيات الإلكترونيات الدقيقة، والهياكل الاجتماعية هي ترتيبات



تنظيمية للبشر في علاقات الإنتاج والخبرة والسلطة التي يعبر عنها اتصالٌ ذو معنى، يستمد رموزه من الثقافة، فمجتمع الشبكات هو هيكل اجتماعي متعدد الأبعاد تمتلك فيه الشبكات من الأنماط المختلفة أنواعاً من المنطق لصنع القيمة، والمؤسسات المهيمنة في المجتمع هي التي تقرر القيمة.

ب. نظرية التبعية ومجتمع المعرفة

تفسر نظرية التبعية الاتجاه الثاني الذي يرى أن مجتمع المعرفة في دول العالم الثالث ليس له تأثير على التنمية وإنما يعزز التبعية، ووفقاً لنظرية التبعية فإن التخلف في مجتمعات المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة في دول العالم الثالث نتيجة حتمية لعوامل خارجية تتمثل في التبادل غير المتكافئ في المعرفة والاقتصاد العالمي القائم على المعرفة؛ نتيجة لممارسات استعمارية سابقة وآلية معرفية واقتصادية حالية، ويفسر ذلك نموذج المركز والتابع الذي استخدمه فرانك حيث تبدأ العلاقة بين المركز والتابع في احتكار المعرفة فالدول الغربية التي لديها المعرفة نظراً لوجود الإمكانيات كمعامل الابتكار ومراكز الدراسات والبنية التقنية المتطورة تحتكرها لتصبح المراكز تابعة للعواصم الغربية، وهذه العلاقة على المستوى الدولي تمثل الحلقة الكبرى ضمن حلقات أصغر من العلاقات على المستوى المحلي والإقليمي.

وترجع البدايات الأولى لظهور نظرية التبعية إلى نهاية الستينات وبداية السبعينات، وقد نشأت أساساً في أمريكا اللاتينية، ويرجع ذلك إلى أن شعوب تلك القارة كانت أسبق شعوب القارات الثلاث في معاناة تجربة نمط النمو الاقتصادي القائم على الاندماج الكامل في السوق العالمي، والموجه أساساً إلى خدمة احتياجات الدول الصناعية الاستعمارية، غير أن أفكار هذه النظرية سرعان ما انتشرت سريعاً بين صفوف العلماء الاجتماعيين في سائر أنحاء العالم الثالث، خصوصاً أن هذه النظرية تُعد النظرية الفكرية الوحيدة التي



حاولت أن تقدم تفسيراً لظاهرة التخلف من وجهة نظر أبناء العالم الثالث أنفسهم.

ويلاحظ تنوع وتباين الانتماءات الفكرية لكتاب نظرية التبعية، ولكن هناك محاولات واضحة من جانبهم للاستفادة ببعض مقولات التراث الماركسي الكلاسيكي والحديث (عبد الرحمن، ١٩٨٤م: ٢٧-٢٩)، حيث يرى ماركس أن الرأسماليين استغلوا عمل العمال على حدود الوطن وكذلك امتلاك قوة العمل في الخارج أيضاً حيث أقام التجار الأغنياء ثروتهم في أوروبا الغربية عن طريق سلب المواد الأولية (الخام) والعمل في البلاد الأخرى، واعتمد نمو الرأسمالية الغربية إلى حد ما على التراكم الرأسمالي القادم من الخارج، وهكذا كانت التنمية هناك على حساب إفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية (آندرو وبستر، ١٩٩٥م: ١٣٨).

ويؤكد بول باران على أن الرأسمالية الاحتكارية هي التي تتحمل مسؤولية التخلف والفقير في البلدان التابعة، وذلك من خلال النهب الذي مارسته في بدايات تطورها (أي بداية عملية التراكم لرأس المال) واستمرارية هذا النهب من خلال التقسيم الدولي الرأسمالي للعمل الذي فرضته على البلدان النامية ما جعلها تشكل سوقاً زراعياً أولياً (خام) يلبي حاجات التطور الاقتصادي للبلدان الرأسمالية المتطورة (الخواجة، ٢٠١٤م: ٧٥).

وكذلك استفاد منظرو التبعية من كتابات لينين عن الاستعمار، ولوكسمبورج عن التراكم الرأسمالي، وبول سويزي عن الفائض الاقتصادي، ولكنهم وظفوا نتائج هذه الدراسات لدراسة الواقع المعاصر للعالم الثالث بصورة ساعدتهم على استخلاص مجموعة من الاستنتاجات التي تختلف عما انتهت إليه المدرسة الماركسية وإن لم تتناقض معها (عبد الرحمن، ١٩٨٤م: ٢٩).



وقد ركز أنصار منظور التبعية على الإجابة عن هذا التساؤل: لماذا لم ينجح برنامج البديل الاستيرادي في دول أمريكا الجنوبية؟ وللإجابة على هذا التساؤل ركزوا على طبيعة العلاقة بين الدول المتخلفة والدول الرأسمالية الغنية، مشيرين إلى أنها علاقة قائمة على الاستغلال، ثم يركز أنصار منظور التبعية على شرح عملية الاستغلال ذاهبين إلى أن التنمية والتخلف وجهان لعملة واحدة، فحدوث التنمية في بلد يكون على حساب التنمية في بلد آخر، بل إن التبعية والتخلف في بلد ما -وفقاً لدوس سانتوس- شرطان لحدوث التنمية في بلد آخر، ومن هنا فإن تنمية دول المركز عبء ثقيل على دول الهامش (الرومي، ٢٠٠٨م:٢٦).

ويعد كلٌّ من فرانك ودوس وسانتوس أنصاراً للتبعية التقليدية، ويدور محورها حول أن التخلف في دول العالم الثالث نتيجة حتمية لعوامل خارجية تتمثل في التبادل غير المتكافئ في الاقتصاد العالمي؛ نتيجة لممارسات استعمارية سابقة وآلية اقتصادية حالية، وقد دفعت هذه الرؤية جيلاً جديداً أطلق عليهم أنصار التبعية الجديدة إلى القول بأن التخلف في دول العالم الثالث ليس نتيجة للتبادل غير المتكافئ في الاقتصاد العالمي فحسب، بل هو أيضاً نتيجة لعوامل داخلية تتمثل في وجود تحالف سياسي بين قوى محلية وقوى أجنبية تُمرَّر من خلال المصالح الأجنبية، كما انتقد أنصار التبعية الجديدة الحديث عن التبعية وكأنها صورة واحدة تتكرر حيث يتعارض ذلك مع الواقع، فتبعية الدول تختلف بحسب موقعها الاقتصادي والسياسي والجغرافي، ومن هنا برز الحديث عن نماذج متعددة للتبعية لكل من أمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي وأفريقيا (الرومي، ٢٠٠٨م:٢٦-٢٧).

من خلال العرض السابق للنظريات ورؤية المنظرين لمفهوم مجتمع المعرفة، نجد أن لكلٍّ من أصحاب الاتجاه الأول مفهومه المنهجي لمجتمع المعرفة، إلا أنهم يتفقون -بشكل عام- على أن مجتمع المعرفة ذو أهمية عالية



للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويؤدي إلى مرحلة جديدة من التطور، وأن هناك علاقة إيجابية بين المعرفة إنتاجاً وتوظيفاً ونشراً وبين التنمية، كما يعدونها مصدراً للاستقلال الذاتي وتدعيم القدرات، وقد تحدث بيتر دراكر بشكل مفصل عن عناصر نجاح مجتمعات المعرفة.

ويرى أصحاب الاتجاه الثاني أنه لا يوجد علاقة بين مجتمع المعرفة والتنمية، بل يعد نوعاً من استهلاك المال والوقت وتعزيز التبعية للبلدان المتقدمة في مجال المعرفة، وهذا الاتجاه يستند على أن التخلف والتبعية نتيجة حتمية لعوامل خارجية تتمثل في التبادل غير المتكافئ في المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة، وعوامل داخلية تتمثل في وجود تحالف سياسي بين قوى محلية وقوى أجنبية تمرر من خلاله المصالح الأجنبية.

ويتضح مما سبق أن عمومية مفهوم مجتمع المعرفة وتكوينه المنهجي له تأثير كبير على الاتفاق والاختلاف حول مدى أهميته وتأثيره على التنمية. ويلاحظ أن نظرية التحديث تصنف المجتمعات إلى تقليدية أو حديثة، وترى أن المجتمعات الغربية متطورة وهي التي تملك المعرفة وتصدرها، وبناءً عليه فمحور نجاح مجتمعات المعرفة: اعتمادها على المعرفة الغربية.

كما يلاحظ أن نظرية التبعية تفترض استحالة نجاح مجتمعات المعرفة في دول العالم الثالث، بينما توجد نماذج ناجحة في بعض دول العالم الثالث مثل سنغافورة وماليزيا، وأن نظرية التبعية تنظر إلى المجتمعات برؤية ثنائية (تابع ومتبوع)؛ بينما نجد أن المجتمعات تعيش علاقة اعتماد ومصالح مشتركة فيما بينها.



ثانياً: الأدبيات العلمية المرتبطة بالعوامل المنافسة لمجتمع المعرفة في

التأثير على تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها

افتترضت الدراسة أن العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة متغيرات مستقلة، قادرة على التأثير في المتغير التابع (تحقيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية لأهدافها)، وهذه المتغيرات انقسمت إلى متغيرات كمية وهي: (الحوكمة، والجودة، والتميز المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، والاتجاه نحو الوساطة، وثقافة المجتمع المحلي السلبية، وعدد العاملين في الجمعية، وعمر الجمعية)، ومتغيرات فئوية وهي: (المنطقة الجغرافية للجمعية، ومجال عمل الجمعية)، وتُعد بعض هذه المتغيرات محل اهتمام الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية مثل: الحوكمة، والجودة، والتميز المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، والبعض الآخر يساعد على استنتاج متغيرات اجتماعية تؤثر على تحقيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية لأهدافها مثل: الاتجاه نحو الوساطة، وثقافة المجتمع المحلي السلبية، وعدد العاملين في الجمعية، وعمر الجمعية، والمنطقة الجغرافية للجمعية، ومجال عمل الجمعية.

وبالنظر إلى الحوكمة في القطاع غير الربحي فإنها تنطلق من فكرة عامة ترى أن الحوكمة تساعد على تمكين الجهات المنظمة والداعمة للجهات الأهلية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والمانحين، والمتبرعين من الأفراد والشركات، والمتطوعين الخ) من اتخاذ قراراتٍ رشيدة لدعم هذه الجهات مالياً وتنظيمياً وعملياً، مما يدفع مؤسسات القطاع غير الربحي على الاستثمار والالتزام بمعايير الحوكمة عبر تعزيز التنافس بينها في هذه المجالات، وتفسر وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية الحوكمة في الجمعيات الأهلية بتوفير الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين أصحاب المصلحة في



الجمعيات الأهلية؛ من أجل اتخاذ قرارات مشتركة تخدم المصالح العليا للجمعيات عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة، من خلال معايير الإشراف والحوكمة والتي تحوي مجموعة من الأنظمة والأدوات والإجراءات والنماذج المطوّرة من أجل ضمان التزام الجمعيات الأهلية بمتطلبات الأنظمة واللوائح المرتبطة بعمل الجمعيات الأهلية؛ كنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية، ونظام مكافحة غسل الأموال ولائحته التنفيذية، ونظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ولائحته التنفيذية، وغيرها، وصنفت هذه المعايير إلى ثلاثة معايير رئيسة لتسهيل عملية تقييم الجمعيات والمؤسسات الأهلية وهي: (معيار الامتثال والالتزام) لقياس مدى امتثال والتزام الجمعيات الأهلية بالأنظمة واللوائح والضوابط السارية والمنظمة لأعمالها، و(معيار الشفافية والإفصاح) لقياس مدى استعداد الجمعيات الأهلية لنشر المعلومات عن أسباب وجودها وعن أنشطتها المنفذة وبياناتها المالية واستعدادها لشرح عملياتها لأصحاب العلاقة والجمهور، و(معيار السلامة المالية) لقياس أداء الجمعيات والمؤسسات الأهلية في الكفاءة والقدرة والاستدامة المالية وكذلك كفاءة التنظيم الماليّ (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٠م: ٧).

ويتضمن مفهوم الجودة جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين، وتُعد نظاماً شاملاً للقيادة والتشغيل، وتقوم على مجموعة من المبادئ التي تساعد على الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهي فلسفة إدارية ومدخلٌ استراتيجيٌّ ووسيلةٌ لإدارة التغيير (الراشد، ٤٣٢: ٥)، واعتمدت الدراسة على المعيار البريطاني للجودة (Trusted Charity) التابع للمجلس الوطني للمنظمات التطوعية؛ إذ إنّ المعيار مصمّم خصيصاً للقطاع غير الربحي بمختلف تخصصاته؛ فهو يضم مجموعة من المؤشرات



التي تتميز بوضوحها وسهولة استخدامها وشمولها بهدف إدارة المنظمة بكفاءة وفاعلية، ويغطي معيار الجودة (١١) مجالاً من مجالات الجودة؛ وتركز المجالات العشر الأولى على كيفية إدارة المنظمة وجودة الخدمات للمستفيدين، والمجال الحادي عشر يركز على النتائج والتأثير الذي تحققه على مستفيدي المنظمة وموظفيها والمجتمع ككل، ويقوم المعيار البريطاني للجودة (Trusted Charity) على أساس أن التزام المنظمات بهذه المؤشرات يزيد من قدرتها على تحقيق جودة أفضل في الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويزيد من فعالية وكفاءة أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية، ويحسن مستوى التواصل بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين، ويحقق مزيد من المصداقية والشرعية مع الممولين والشركاء، ويزيد من مستوى التفكير الإبداعي، ويساعد على التحسين المستمر (Trusted Charity, 2021).

وأما التميز المؤسسي فإنه يُعد إحدى التطورات الفكرية المعاصرة التي تتطلع المنظمات لتطبيقها لكونها تسهم في بناء كافة عناصر ومقومات المنظمة على أسس متفوقة، وبالتالي تحقق التميز (قوت، ٢٠٢١م: ٢٢٢)، وقد تركز الاهتمام بمفهوم التميز وتداعت الجهود لتفعيله في شكل نظم وآليات يمكن تطبيقها وقياس آثارها على الأداء المؤسسي من أجل التغلب على أوجه الضعف في المؤسسات وتمكينها من الانطلاق لمواجهة التحديات، ويُعد مفهوم التميز حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، ٢٠٠١م: ٨٨)، وقد تعددت المحاولات الفكرية لتطوير نموذج يعبر عن التميز، ويُعد نموذج "تميز" التابع لمؤسسة التميز المؤسسي ملائماً لموضوع الدراسة؛ إذ صُمم بما يتناسب مع خصائص القطاع غير الربحي، وطبق على عدد من



الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية ضمن جائزة التميز في العمل الخيري برعاية المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ويقوم النموذج على أساس أنه كلما التزمت المنظمات بمعايير التميز التسعة، كلما ازداد مستوى التميز المؤسسي لديها بما يحقق نتائج وعوائد مرتفعة في تحقيقها لأهدافها وتأثيرها في المجتمع، والمعايير التسعة هي: القيادة الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية والمتطوعين، وإدارة الموارد والشراكات، وإدارة العمليات والخدمات، وإدارة المعرفة والابتكار، ونتائج المستفيدين، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج الأداء الرئيسية (جائزة التميز في العمل الخيري: ٢٠٢١م).

وبالنظر لمفهوم التخطيط الاستراتيجي فإنه يساعد في تركيز جهود المنظمة، وأن يصبح لدى كافة أعضائها وضوحاً لرؤيتها ومهمتها باتجاه تحقيق الأهداف ذاتها، كما أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في توقع ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل خلال السنوات الثلاث أو الخمس القادمة وكيفية الوصول إلى ذلك.

وإضافة إلى ما سبق فإن التخطيط الاستراتيجي يعطي صورة شاملة عما تقوم به المنظمة من أعمال وإلى أين تسير.

وتعرف الاستراتيجية بأنها: منهج مقترح شامل يعتمد على فهم المحيط الواسع الذي تعمل فيه المنظمة، وفهم نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة بالإضافة إلى الفرص الخارجية والقيود التي تحاول معالجتها. وبهذا فهي تعطي إطاراً عاماً للعمل في حدوده، كما أنها توضح أهداف المنظمة والطريقة التي تعتمدها لتحقيق ذلك، وأما التخطيط الاستراتيجي فهو جهد منضبط لإصدار قرار واتخاذ إجراءات أساسية تعمل على تشكيل المنظمة وتوجيهها من حيث التعريف بها وما تقوم به من أعمال وكيف تقوم بذلك، ولماذا تقوم به مع التركيز على المستقبل، والخطة الاستراتيجية هي ناتج عملية التخطيط



الاستراتيجي؛ فهي أداة للقيادة والإدارة وتعمل على توفير الإرشادات المطلوبة لتحقيق مهمة المنظمة وتحقيق أفضل مستوى من الفعالية والتأثير، ويقوم التخطيط الاستراتيجي على أساس أنه يساهم في تحويل المنظمة من منظمة جيدة إلى منظمة عظيمة يكون أداؤها متفوقاً وتأثيرها متميزاً على امتداد فترة طويلة من الزمن (مؤسسة الملك خالد، ٢٠١٠م: ٩-١١).

وبالنظر لمفهوم الاتجاه نحو الوساطة نجد أن هناك آراء مختلفة حول مدى القناعة بتأثيرها على مساعدة المنظمات غير الربحية في تحقيق أهدافها أو تُعد عائقاً للمنظمات في تحقيق أهدافها.

وتعرف الوساطة بأنها التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء رغم كونه غير كفء أو غير مستحق، أو هي مساعدة شخص ما للحصول على حق لا يستحقه أو إعفائه من حق يجب عليه دفعه مما يلحق الضرر بالآخرين، ويطلق على هذا النوع الوساطة المذمومة، غير أن هناك نوعاً آخر من الوساطة وهو ما يطلق عليه الوساطة المحمودة وهي تقديم مساعدة لشخص ما للحصول على حق يستحقه أو إعفائه من شرط لا يجب عليه الوفاء به (أبودية، ٢٠١٥م: ١٩).

وتشير نتائج عدد من الدراسات والأدبيات العلمية إلى أن الوساطة والمحسوبية من أسباب ضعف الأداء الاقتصادي في الوطن العربي، وأحد مبررات هجرة الأدمغة والكفاءات إلى الخارج، وكذلك أهم معوقات الحكم الرشيد والتنمية الاقتصادية، كما تُعد شكلاً من أشكال الفساد الممارس بشكل جلي مما يعيق أهداف التنمية الشاملة (الروابدة وآخرون، ٢٠٢٠م: ١٣).

وبالنظر إلى ثقافة المجتمع المحلي نجد أن هناك من يرى أن البيئة الاجتماعية تؤثر تأثيراً مباشراً على تصرفات العاملين في المنظمات، وأن



للتنشئة الأسرية والتركيبية الاجتماعية والقيم السائدة علاقة وثيقة بانتشار الفساد، فالجهل وانخفاض المستوى التعليمي والثقافي، يلعب دوراً أساسياً في تخلف المجتمعات، ومقاومة التنمية والتغيير للأفضل، وتغييب المواطنة ومفاهيمها، فتصبح مصلحة الأسرة والقبيلة والطائفة والقرية بالنسبة للموظف مقدمة على المصلحة العامة، فتتولد فجوة بين القيم الثقافية السائدة وقيم العمل الرسمية المرتكزة على الأمانة والانضباط والولاء لجهة العمل، ما يخلق صراعاً قيمياً بين ثقافتين في المجتمع الواحد يؤدي إلى توتر اجتماعي يسهم في زيادة الفساد (أبودية، ٢٠١٥م: ص ٧٠).



ثالثاً: الدراسات السابقة

يُعرض في هذه الوحدة بعض الدراسات السابقة للتعرف على طبيعة هذه الظاهرة، ونتائج الدراسات السابقة، وأساليبها، واستكمال الجوانب التي لم تغطَّ في الدراسات السابقة، سواءً الدراسات التي لها صلة مباشرة بالدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي أو صلة غير مباشرة بموضوع الدراسة لكن تخدم أحد متغيرات الدراسة وأهدافها؛ نظراً لقلّة الدراسات في مجالها، وبالذات ما يتعلق بمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي.

وُصِّفت الدراسات إلى ثلاثة أصناف وفقاً لمتغيرات الدراسة؛ الأول: الدراسات المتعلقة بمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي، والثاني: الدراسات المتعلقة بمجتمع المعرفة بشكل عام وغير مرتبطة بالقطاع غير الربحي؛ لإمكانية استثمار النتائج والأساليب وفقاً لطبيعة القطاع غير الربحي، والثالث: الدراسات المتعلقة بتنمية القطاع غير الربحي، وكل قسم رُتب وفقاً للتاريخ الأقدم لكل دراسة.

الدراسات المتعلقة بمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي:

في عام (٢٠١٠م) قدم الباحثان يوسف أحمد أبو فارة وحمد خليل محمد عليان دراسة بعنوان: "العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"، وتهدف إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة: (تشخيص المعرفة، وتخطيط المعرفة، وتحديث المعرفة، ونشر المعرفة وتقاسمها وتوزيعها، وتوليد المعرفة واكتسابها، وتنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها، وتنفيذ المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها)، كما تهدف إلى التعرف على مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية، وإبراز دور إدارة المعرفة في



تحقيق فاعلية أنشطة المؤسسات والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في هذه المؤسسات، ويتكون مجتمع الدراسة من مدراء ورؤساء الأقسام لهذه المؤسسات والتي يبلغ عددها ١٣٥ مؤسسة، وبلغ حجم العينة ١٨٢ مبحوثاً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي: (تشخيص المعرفة، وتخطيط المعرفة، وتحديث المعرفة، ونشر المعرفة وتقاسمها وتوزيعها، وتوليد المعرفة واكتسابها، وتنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها، وتنفيذ المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها)، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a > 0.5$) بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة، وضرورة تخصيص وحدة مستقلة لتطوير أنشطة إدارة المعرفة وتعمل على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تلك المؤسسات، والسعي لتطوير وسائل الاتصال الإلكترونية، وتطوير برامج الإنترنت كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها.

وقدمت حنان بيزان عام (٢٠١٣م) دراسة بعنوان: "الجمعيات المهنية والمجتمعات المعرفية: قراءات تحليلية لتأطير رؤية عربية مستقبلية"، وتهدف إلى معرفة مدى أهمية الجمعيات المهنية كركائز في بناء المجتمعات المعرفية، وما بهذه الكيانات المجتمعية من نظم مؤسسية تتكامل من أجل توافر بنى تحتية وفوقية بما فيها من رأسمالية فكرية بشرية، مستعرضة بعض النماذج للاستدلال والتدارس والاستفادة منها في تحليل تلك الأدوار الغائبة بالجمعيات الحاضرة، من أجل الوصول لتأطير رؤية مستقبلية عربية ووطنية تساند في بناء مجتمعات عربية معرفية، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مسح ميداني شامل،



أو دراسة تقييميه جادة لمعرفة أوضاعها عن قرب كمدخل لإعادة الاعتبار لها والعمل على تفعيلها، والعمل كذلك على إصلاح الوضع التشريعي لتلك الجمعيات، إذ إن الوضع القانوني الراهن يشكل أكبر عائقٍ أمام تحقيق أهدافها والمساهمة في ارتقاء حالة المعرفة لديها، وتوفير الدعم المالي بطبيعة الحال، مع ضمان البنية الإدارية والسكرتارية الدائمة قدر المستطاع، ووضع أجندة بحثية وفكرية واضحة المعالم لخدمة كافة مؤسسات مجتمع المعلومات والمعرفة.

وفي عام (2015) قام الباحثان Maureen A. Bourassa and Abbey C. Stang بدراسة بعنوان "المعرفة قوة: لماذا تهتم الجمعيات الخيرية بمعرفة الآراء العامة للجمهور"، وجمعت بيانات الدراسة بالتلفون، وكذلك عن طريق المشاركين في موقع الجامعة من خلال كلية إدواردز للأعمال، جامعة ساسكاتشوان، ساسكاتون، كندا، وذلك لقياس المتغيرات التابعة والمستقلة، لتحديد الوضع الحالي لآراء الكنديين تجاه المؤسسات الخيرية، وتضمنت هذه الدراسة (٣٨٥٣) مشاهدة هاتفية متداخلة مع سكان كنديين جرى اختيارهم عشوائيًا، ولم تجر المقابلات إلا مع أولئك الذين بلغوا (١٨) عامًا فما فوق والذين لم يسبق لهم العمل في سوق شركة أبحاث، وحُدِّت حصص المقاطعات على أساس النسب المئوية للسكان والالتزام بها عن طريق استخدام رموز المنطقة والاتصال بأرقام عشوائية للاتصال بالمجيبين على الاستطلاع، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج وعلاقات بين المتغيرات التابعة (كمية المبالغ المتبرع بها وحالة المتبرع)، والمتغير المستقل (المصادقية، توفير المعلومة، المعرفة، القيم الإنسانية)، ومن نتائج الدراسة: تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن المتغيرات المستقلة تلعب دورًا مهمًا في زيادة مبلغ التبرع للأشخاص ذوي المستويات العالية من المعرفة، ولكن هذه المتغيرات المستقلة نفسها غير مهمة للأشخاص ذوي المستويات المعرفية



المنخفضة، كما بينت الدراسة وجود علاقة سلبية بين المعلومات المتوفرة ومبلغ التبرع.

وفي نفس العام كذلك (2015) قام الباحثان Katalin; Ferenc بإجراء دراسة بعنوان "المنظمات غير الربحية في الاقتصاد القائم على المعرفة - التطوير التنظيمي والاحتراف"، وكان الهدف من هذه الدراسة هو المعرفة العامة عن قضايا التعلم والاحتراف المتزايد للمنظمات غير الربحية، والمساهمة في البحث عن هذه العمليات، وجمعت قاعدة بيانات كبيرة عن طريق مسح العينة التي تشمل ما يقارب ١٠٠٠ مؤسسة هنغارية؛ وذلك للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس وهو: هل تنمية المنظمة وتطويرها أداة مناسبة لتعزيز الطابع المهني للمنظمات غير الربحية؟ وذلك عن طريق الاستبانة والمقابلة الشخصية، وقد شمل البحث عينة لاثنتين من مقاطعات المجر؛ حيث أُرسِلت استبانة عبر الإنترنت إلى (٥٨) مشاركاً في برنامج التطوير التنظيمي في المجتمعات المدنية شملت (٣٣) منظمة. وفي المرحلة التالية كانت المقابلات شبه المنظمة مع ممثلي (٣٨) منظمة، وكان معظم المشاركين في استطلاع على الإنترنت. في المرحلة الثالثة، تم إجراء مسح عينة وإرسال (١٨٠٠٠) استبانة للمنظمات عبر البريد الإلكتروني، وكانت أهم نتائج البحث: يشير تحليل الارتباط إلى إيجابية العلاقة بين المشاركة في برنامج التطوير التنظيمي ومستوى الاحتراف؛ حيث قدمت الدراسة أدلة حقيقية على أن المنظمات غير الربحية تشعر بأهمية التطور التنظيمي من منظور خبرتهم المستدامة، كما أثبتت نتائج الاستطلاع، تناسب برامج التطوير التنظيمي للمشاركين والمنظمات وملائمة البرامج للاحتياجات الخاصة للمنظمات المختلفة، وقد دعمت النتائج فرضيات تأثير البرامج والتطوير التنظيمي على مستوى الاحتراف الشخصي، وأن هناك علاقة إيجابية وطيدة بينهما (المهنية الشخصية والتنظيمية).



وفي عام (2019) قام الباحثون Craig Hume, Nigel Pope & Margee Hume بدراسة بعنوان "مبادئ إدارة المعرفة للمنظمات غير الربحية" وهي دراسة ميدانية قام بها الباحثون الثلاثة بهدف التعرف على دور إدارة المعرفة (KM) في المنظمات غير الهادفة للربح (NFPs) حيث تعد برامج المنظمات غير الربحية ضرورية جداً في استدامة تطوير المجتمعات، وتقدم العديد من الخدمات الاجتماعية والبيئية والصحية والبشرية ذات الاحتياج، وتعد مطلوبة من قبل عددٍ كبيرٍ من أصحاب المصلحة في المجتمعات، ومع محدودية البحوث والدراسات ذات الصلة بإدارة المعرفة KM في إعداد المنظمات غير الربحية NFP، تعمل هذه الدراسة على تطوير المعرفة وتقدم رؤية لإدارة المعرفة KM، وذلك من منظور عينة الدراسة المتمثلة في (٣٢) من أصحاب المصلحة NFP باستخدام المقابلات الشخصية، هذا البحث يهدف لاستكشاف تعريف المعرفة في المنظمة، وأهمية تخطيط المعرفة والتقاطها ونشرها، وخلصت الدراسة إلى نتائج مفيدة منها: أن يُربط العميل بالموظف في تقديم الخدمة وهي ضرورية لتطوير بيئة المعرفة الموجهة للعملاء، بالإضافة إلى زيادة فعالية السوق ودوره، وتبرز هنا أهمية إدارة المعرفة (KM) فهي أساسية للأداء الفعال للمنظمات، والتي تزداد أهمية لها بنشر أداء الأعمال، كما خرجت الدراسة بوضع تصور مقترح لاستراتيجية إدارة المعرفة لأصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية NFP، كما تثير هذه الدراسة عدة مبادئ أساسية للمعرفة والقضايا التي يجب مراعاتها مثل الترويج الداخلي لإدارة المعارف، والحاجة إلى التسويق الداخلي لإدارة المعرفة KM، وبرامج تعزيز فهم المعرفة وإدارة المعارف والحوافز وبرامج إدارة الأداء التي ترتبط بالمعرفة والمشاركة.

الدراسات المتعلقة بالدور التنموي لمجتمع المعرفة بشكل عام:

في دراسة أجراها غسان العمري وبلال السكارنة وأديب الخشاب عام (٢٠٠٨م) من كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل بعنوان "مجتمع المعرفة



وتأثيره في العمل المعرفي - بحث ميداني في القطاع المصرفي الأردني"، هدفت إلى تقديم بناء نظري لمفردات مجتمع المعرفة وطبيعة العمل المعرفي من حيث الهيكلية والخصائص والمهارات أساساً للأداء المعرفي، وسعت الدراسة لتشخيص أبعاد مجتمع المعرفة بالقطاع المصرفي في الأردن وتأثير ذلك على خصائص ومهارات العمل المعرفي، كما حاولت الدراسة التعرف على كيفية معالجة الفجوة بين العمل المعرفي في البنوك العاملة في الأردن من ناحية وبين ما هي بحاجة إليه فعلياً، وفقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة، وقد تناول الباحثون عدداً من المتغيرات؛ فالمتغير المستقل (مجتمع المعرفة) كانت متغيراته الفرعية (البنية التحتية التكنولوجية، ومنظومة الإبداع والتطوير، والموارد البشرية، والحوكمة المؤسسية)، أما المتغير التابع (العمل المعرفي) فقد شمل المتغيرات (خصائص عمّال المعرفة، هيكلية عمّال المعرفة، مهارات العمل المعرفي) وتوصل الباحثون للحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة خاصة بالبحث والإحصاءات العلمية والتقارير الرسمية والدراسات العلمية المرتبطة بالموضوع؛ وتكونت عيّنة البحث من (١٥٠) فرداً من العاملين في البنوك بالأردن. أما أهم النتائج التي توصل إليها البحث: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ما بين مؤشرات مجتمع المعرفة والعمل المعرفي. وكذلك يوجد تأثير معنوي ما بين مؤشرات مجتمع المعرفة والعمل المعرفي؛ إذ إن أي تغيرات تحصل في مؤشرات مجتمع البحث تؤدي إلى التأثير في متغيرات العمل المعرفي.

ومن أهم توصيات الدراسة: الاستمرار في التوجه الاستراتيجي المعرفي الابتكاري الذي يقود البنوك إلى التمايز في ظل عولمة الأعمال وخاصة الأعمال الإلكترونية المصرفية، واستحداث إدارة للمعرفة في كل بنك لتشارك مع إدارات نظم المعلومات وتكنولوجيتها الداعمة للتواصل مع مجتمع المعرفة، واستقطاب العمالة المعرفية ذات الخصائص والمهارات المعرفية وتنميتها



وتطويرها والمحافظة عليها لضمان ديمومة رأس المال البشري الذي هو أهم مكونات رأس المال المعرفي والفكري في البنك.

وأجرت الباحثة نهلة بنت عبد القادر قيطة عام (٢٠١١م) دراسة ميدانية بعنوان: "دور الجامعات الفلسطينية في بناء مجتمع المعرفة وسبل تفعيله"، وتهدف الدراسة إلى معرفة إلى أي درجة تقوم الجامعات الفلسطينية بدورها في بناء مجتمع المعرفة في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك التعرف على سبل تفعيل هذا الدور من وجهة نظر المختصين والخبراء. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأعدت استبانة كأداة للدراسة ووزعت على أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (١٨٥) فرداً، مختارين عشوائياً، كما استخدمت الباحثة أداة المقابلة الشخصية.

توصلت الباحثة لعدة نتائج؛ من أهمها: بلغت الدرجة الكلية للأبعاد الثلاثة (٦,٨٠٪) وهي نسبة عالية جداً، وحاز نشر المعرفة على المرتبة الأولى؛ بوزن نسبي قدره (٦٩,٨٢٪)، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد توظيف المعرفة؛ بوزن نسبي قدره (٨٠٪)، أما المرتبة الثالثة فكانت لبُعد بناء المعرفة وتوليدها؛ بوزن نسبي قدره (٤٤,٧٩٪). وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات؛ أهمها: تأسيس مراكز لنقل المعرفة والعلوم المختلفة، وتفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المختلفة المحلية والعالمية، والانفتاح على العالم الخارجي ومراكز البحث العلمي، ودعم نشر المعرفة باستخدام أجهزة الإعلام.

وفي دراسة محمد سلطاني عام (٢٠١٣م)، بعنوان "أثر التشارك المعرفي على عملية الإبداع في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسات كوندور وميديا بولاية برج بوعريديج"، هدفت إلى إبراز أثر التشارك المعرفي على عملية الإبداع في المؤسسة، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسات: كوندور، وكريستور، وميديا المتواجدة بولاية برج بوعريديج، وقد تكونت عينة الدراسة من ١٣٠ مفردة، جرى اختيارها عشوائياً من المجموع الكلي (ما نسبته ٥٢٪)؛ وقد خلصت الدراسة



إلى أنه يوجد أثر معتبر للتشارك المعرفي على عملية الإبداع في المؤسسات محل الدراسة، وكانت أبرز النتائج:

١. أظهرت النتائج الخاصة بمحور التشارك المعرفي موافقة المبحوثين على عبارات هذا المحور، وقد بلغ متوسط درجة موافقة المبحوثين (٢,٦٢)، ككل، الأمر الذي يجعل المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية معتبرة للتشارك المعرفي.

٢. أظهرت النتائج الخاصة بمحور الإبداع موافقة المبحوثين على أبعاد هذا المحور، وقد بلغ متوسط درجة موافقة المبحوثين (٢,٦٨) ككل، الأمر الذي يجعل المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية معتبرة لعملية الإبداع. وبناء على ذلك توصي الدراسة بتدعيم القدرات المعرفية للمؤسسة، والتزام المؤسسة بتجديد معارفها، واهتمامها بالتشارك المعرفي، بغية إنشاء مؤسسة معرفية مبدعة.

وقدمت الباحثة ريماء حلاق (٢٠١٤م) دراسة بعنوان "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين بالمدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق"، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة التي يمارسها المديرون والمدرسون في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين، وفقاً لعدة أهداف؛ هي: التعرف إلى واقع ممارسة إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين، وتحديد دور إدارة المعرفة التي يمارسها المديرون والمدرسون في عملية اتخاذ القرارات، والتعرف إلى تأثير متغيرات (الجنس - سنوات الخبرة - التأهيل التربوي) في آراء المديرين والمدرسين. وتكونت عينة البحث من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق البالغ عددهم (٧٦)



(مديراً، ومن (0٠٠) مدرسٍ من مدرسي المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق جرى اختيارهم عشوائياً، واستخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومن ثم استخراج النتائج، وبنت الباحثة أداة الدراسة (الاستبانة)؛ فتألفت من (٨٣) بنداً، موزعاً على مجالين؛ هما: (إدارة المعرفة، واتخاذ القرارات). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧٢). وبلغ معامل الارتباط من وجهة نظر المدرسين (٠,٦٦). كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة في مدارسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، التأهيل التربوي، سنوات الخبرة). وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الباحثة بضرورة رسم استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة من قبل وزارة التربية والتعليم، والعمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لدعم القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها.

وفي دراسة للباحثين: لامية حروش ومحمد طرابلسية، عام (٢٠١٥م) بعنوان "دور مجتمع المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر"، كان التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى يمكن اعتبار مجتمع المعرفة آلية فعالة لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر؟ وكانت المحاور الأساسية للدراسة تهدف إلى معرفة الإطار المفاهيمي لمجتمع المعرفة والتنمية المستدامة، وتحليل مؤشرات الأداء المعرفي في الجزائر، والتعرف على واقع توظيف المعرفة العلمية لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، وتقديم خطة استراتيجية لبناء مجتمع المعرفة لبلوغ التنمية المستدامة.



وخلصت الدراسة إلى أن محاور المعرفة متداولة ومتفاعلة فيما بينها، وتعد متقاطعة في أسلوب تشكلها ما بين البيئات التمكينية المساعدة على بناء مجتمع المعرفة وعملية إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها، ومنها جميعاً ينشأ إنسان مجتمع المعرفة كفاعل أساس للإبداع الفكري والمعرفي وكعضو يؤثر ويتأثر، يبدع لنفسه ولغيره؛ ما يؤكد أن بناء القدرات الإنسانية وتوظيفها بشكل فعال يمثل الرافد الأساس لتحقيق التنمية المستدامة. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن مجتمع المعرفة يعد آليةً فعالة لتحقيق التنمية المستدامة، غير أن ضعف الأداء المعرفي في الجزائر على كافة مستويات دورة حياة المعرفة إنتاجاً ونشراً وتوزيعاً نتج عنه تأخر اندماجها في مجتمع المعرفة، وعليه؛ غياب القدرة على استحداث آليات من شأنها النهوض بالتنمية المستدامة المنشودة؛ ما يفتح مجال الدراسة للتفكير بعمق في سبيل وضع خطة استراتيجية وطنية محكمة، ترمي إلى معالجة العوامل التي تحول دون الولوج في مجتمع المعرفة، وأسباب غياب دوره الحقيقي لتحقيق التنمية المستدامة.

وأوصت الدراسة بتحضير آليات الانتقال الإيجابي نحو مجتمع المعرفة القائم أساساً على الكفاءات البشرية كمورد رئيس وميزة تنافسية، وهذا بالتدعيم الفعلي للإنتاج في مجال البحث العلمي والاهتمام بجودة التعليم ومخرجاته والاستثمار فيها، خاصة أن للجزائر إمكانيات هائلة وثروات مادية وبشرية معتبرة لتحقيق التنمية المستدامة.

كما أجرى الباحث مجدي محمد يونس عام (٢٠١٥م)، دراسة ميدانية بعنوان: "دور الجامعة في تحقيق مجتمع المعرفة لمواكبة التطور المعلوماتي - دراسة ميدانية بجامعة القصيم"، وكان هدف الباحث من خلال دراسته التعرف على الأسس الفلسفية لمجتمع المعرفة من خلال تناول مفهوم مجتمع المعرفة، والكشف عن أهم خصائصه ومتطلبات تحقيقه لمواكبة



التطور المعلوماتي. كما هدف إلى معرفة واقع الدور الذي تمارسه جامعة القصيم في تحقيق مجتمع المعرفة من خلال مساهمتها في توليد المعرفة، ونشرها، وتطبيقها. وهدَفَ الباحث كذلك إلى الكشف عن الفروق بين أعضاء هيئة التدريس حول تقييمهم دورَ جامعة القصيم في تحقيق مجتمع المعرفة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية للعينة المبحوثة.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه؛ المسح الاجتماعي بالعينة، والبحث الوصفي الوثائقي، كما اعتمد على الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وكانت العينة النهائية بعد التطبيق مكونةً من (٢٢٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور جامعة القصيم كان قوياً في محور إنتاج المعرفة وتوليدها، ومحور نشر المعرفة، في حين جاء محور تطبيق المعرفة بدرجةٍ تحقُّقٍ متوسطة. وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول دور الجامعة في إنتاج المعرفة وتوليدها، وعدم وجود فروقٍ وفروقٍ دالة حول قدرة جامعة القصيم على بناء مجتمع المعرفة ترجع لمتغير الجنسية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية بصفة عامة، كما أشارت النتائج إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لدور الجامعة في نشر المعرفة يزداد كلما ارتفعت الرتبة الأكاديمية لهم. وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس حول تقييمهم دورَ الجامعة في بناء مجتمع المعرفة تعزى لمتغير نوع الكلية.

وقام الصلاحي في عام (٢٠١٧م) بدراسة ميدانية بعنوان: "أدوار عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية تجاه التحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة في ضوء متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠"؛ حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية تجاه التحول نحو مجتمع واقتصاد المعرفة في ضوء متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وجرى



استقراء الفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها تلك العمادات لتحقيق الأدوار المناطة بها، وقد اختيرت عينة الدراسة الشاملة؛ المتمثلة في جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك سعود وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن بطريقة قصدية بناء على تصنيف شنغهاي الأكاديمي للجامعات العالمية ومن خلال المحتوى الرقمي للمواقع الإلكترونية لعمادات البحث واستقراء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وربطهما بالأدب البحثي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أظهرت تحديات تواجه عمادات البحث العلمي أثناء قيامها بأدوارها الحالية تجاه التحول نحو مجتمع المعرفة واقتصادها، تتمثل في مواءمة سياسات البحث العلمي مع متطلبات التنمية المستدامة ورؤية ٢٠٣٠، وتطوير كفاءة وفاعلية رأس المال البشري، وتنامي المسؤولية المجتمعية وضخامة المحتوى الرقمي، كما أظهرت النتائج مؤشرات إيجابية في ظل تلك التحديات؛ حيث إن الجامعات تعمل في تواجد عدد من الفرص التي بدورها تساهم في تكامل أدوارها نحو تحقيق رؤية ٢٠٣٠ فيما يتعلق بالتحول إلى مجتمع المعرفة واقتصادها. وتتمثل مجموعة الفرص التي توصلت لها الدراسة في البنية التحتية، والموارد المالية، والمحتوى العلمي والمعرفي، والبرامج والخدمات المعرفية والتنافسية الدولية. وعلى ضوء ذلك، توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات العلمية، كما يُنبي تصور مقترح لعمادات البحث العلمي نحو قيامها بأدوارها تجاه استثمار البحث العلمي للمساهمة بتكوين مجتمع المعرفة واقتصادها في ضوء متطلبات رؤية ٢٠٣٠.

وقامت الباحثة تهاني أبو معمر بدراسة عام (٢٠١٧م) بعنوان "دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة؛



حيث تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في الطبقة العليا، واستُخدم أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وعددهم (٤٦)، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وإنشاء المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) وأبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية (الرشد والشمول، والسلوك السياسي، ودرجة الاتصال، ودرجة الاتفاق، ودرجة اللامركزية). وبلغت درجة ممارسة المدراء لإدارة المعرفة في وكالة الغوث (٧٨,٤٪) بينما بلغت نسبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية (٧٥,٣٪). كما وجد أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) يؤثر على المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية) بنسبة (٦٥,٣٪).

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: تبني الأونروا استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وتعزيز عملياتها وذلك بهدف زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية إدارة المعرفة كونها تعد مرتكزاً أساسياً من مرتكزات التطور والتقدم، وأوصت بالعمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة داعمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية تقوم على أساس المشاركة وتقاسم الآراء والمقترحات وتبادلها حول تحديد الهدف وتقييم البديل الأفضل.

وفي عام (2017) قام الباحث Jamil, M. Y بدراسة بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء التنظيمي: الإطار المقترح من خلال المسح المكتبي Role of Knowledge Management in Achieving Organizational Performance: Proposed Framework through Literature Survey"، وتهدف إلى التعرف على الطلب المتزايد على إدارة المعرفة، وكذلك التعرف على مدى الحاجة إلى هياكل لتقييم تأثير إدارة المعرفة (KM) على الأداء التنظيمي. وقد اتبع الباحث منهج التحليل البعدي



(Meta Analysis)، وهو تحليل إحصائي يجمع بين نتائج دراسات علمية متعددة؛ حيث اقترح الباحث نموذجًا نظريًا يعتمد على أبحاث شاملة في مجالات مجتمع المعرفة والأداء التنظيمي. وتوصل الباحث إلى أن ممارسات إدارة المعارف لها تأثير قوي على العديد من الممارسات الانتقالية من الأداء التنظيمي، وأن تلك العمليات الانتقالية لها تأثير على الأداء المالي. كما بينت الدراسة أن الكفاءة تجاه تحقيق الأهداف العامة والأهداف المحددة للمؤسسة تعتمد على درجة الفاعلية المطلقة التي تؤدي إلى تحسين الدور الوظيفي الذي تقوم به المنظمة، كما توصل الباحث إلى أن ممارسات إدارة المعرفة لها تأثير قوي على العديد من الممارسات الانتقالية التي يرتبط دورها بالأداء المالي، وبين أن الكفاءة تعتمد على تحقيق الأهداف العامة والأهداف المحددة للمؤسسة بناءً على المعرفة الحاسمة المحسنة في المنظمة، وأن التحسين يكون أحد مؤشرات الأداء المختلفة. واقترحت الدراسة نموذجًا يلعب دورًا في إدارة عمليات إدارة المعارف وتنفيذها؛ من أجل استكشافها بحيث يؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي.

وأجرى الباحثان عز الدين بودربان وزينب الطيب عام (٢٠١٧م) دراسة تحليلية بعنوان "المهنة المكتبية ومجتمع المعرفة، تأثير وتأثير" وجاء موضوع هذا البحث للتعرف على مدى تأثير المهنة المكتبية بالتحول إلى مجتمع المعرفة وفيما تتمثل جوانب ونواحي هذا التأثير، وهل تأثير مجتمع المعرفة إيجابي أم سلبي على المهنة المكتبية؟ وهل يمكن اعتبار مسيرة المهنة المكتبية لهذه التحولات والتغيرات أمراً في صالحها أم يحسب عليها؟ هل عدم مسيرة المهنة المكتبية وتماشيتها مع تحولات مجتمع المعرفة وتغيراته قد يؤدي إلى اندثارها؟ ولمعالجة هذا الموضوع اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وتمكنا من الوصول إلى نتائج مهمة؛ أبرزها:



أ. أفرز مجتمع المعرفة عن تقسيم جديد للمهن، يميل لصالح ما يعرف بـ "العمل المعرفي" على حساب المهن الأخرى التي بدأت بالانحسار خاصة بالمواقع الداخلة في الإنتاجين الصناعي والزراعي التقليديين.

ب. ظهور أنماط جديدة من الإدارة عُرفت بـ "إدارة المعرفة" كعلم وتكنولوجيا وأدوات تهدف إلى تعظيم قيمة رأس المال الفكري وتفعيل الاستجابة المؤسساتية بغية كشف كل مؤسسة عن الأسلوب الأمثل لتوليد المعرفة وتطبيقاتها ونشرها والاحتفاظ بها.

ج. ساعد مجتمع المعرفة في ظهور العديد من المجتمعات الافتراضية التي تضم شركاء منتشرين جغرافياً على مسافات متباعدة تُوحدهم لغة المنفعة والمصلحة المشتركة، وطبيعة المعرفة التي تتطلبها هذه المجتمعات الافتراضية هي معرفة إلكترونية تستفد من تكنولوجيا إدارة المعرفة ونظمها كالنظم الخبيرة والنظم الذكية ونظم دعم القرارات التي تساعد في تحقيق التشارك في المعرفة وآليات التعليم وأدواته لمختلف المجتمعات.

وفي عام (٢٠١٩م) جاءت دراسة الباحث صالح الشهري بعنوان: "تقويم الاستراتيجية الوطنية السعودية للتحوّل إلى مجتمع المعرفة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات التحول إلى مجتمع المعرفة في مجال التعليم العالي، والابتكار، والبحث العلمي، وهدفت كذلك إلى استكشاف معوّقات التحول إلى مجتمع المعرفة، واستقراء مواطن الضعف في مجال التعليم، والابتكار والبحث العلمي التي تحول دون التحول إلى مجتمع المعرفة، كما هدفت إلى وضع تصورٍ استراتيجيٍ مُقترح لتحول المملكة إلى مجتمع المعرفة، ويتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة العلمية في كلٍّ من جامعتي: الملك سعود، والأميرة نورة بنت عبدالرحمن في مدينة الرياض والبالغ (١٤٢٠) عضواً أكاديمياً، وقد تمّ استخدام العينة العشوائية الطبقية؛ إذ



بلغت عينة الدراسة (٢٧٩) استبانة صالحة للتحليل والتدقيق والترميز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب جمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

١. يعد تطوير البرامج التعليمية وتحديثها دورياً من أهم متطلبات مجتمع المعرفة. ٢. ضعف الحوافز المادية في مجال الابتكار والبحوث العلمية يعد من أهم معوقات التحول إلى مجتمع المعرفة. ٣. يعد تشجيع الجامعات على تحسين ممارساتها في مجال تسويق خدماتها التعليمية، والبحثية، والاستشارية، وفق مضامين رؤية المملكة ٢٠٣٠م من أبرز التصورات الاستراتيجية المقترحة لتحول المملكة إلى مجتمع المعرفة. وأوصت الدراسة ب: ١. توظيف الإنتاج العلمي في مجال الاستثمار. ٢. ربط الجامعات بنظام موحد؛ للاستفادة الكاملة من المعلومات المعرفية في مجال التعليم والبحوث العلمية والابتكارات. ٣. استخدام تقنية المعلومات المعرفية في قطاع التعليم قبل الجامعي؛ لأهميتها في اكتساب المعرفة.

وقدمت الباحثة ندى بنت صارم في عام (٢٠٢٠م) دراسة بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري"، وهي دراسة حالة لبرنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، حيث هدفت إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، وذلك من خلال معرفة دور تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة دمشق. ولتحقيق ذلك، قامت الباحثة باستخدام كل من مقياس (حلاق ريما، ٢٠١٤م) لقياس إدارة المعرفة ومقياس (جبر عبد الرحمن، ٢٠١٠م) لقياس الإبداع الإداري، حيث قام موظفو برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر عينة الدراسة بالإجابة على أسئلة الاستبيان، وحصلوا على ١٦٢ إجابة صالحة للدراسة. وخلصت الدراسة إلى



مجموعة من النتائج، أهمها، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري، وكذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد (تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحقيق الإبداع الإداري، بينما تبين عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من المقترحات، من أهمها إشراك كافة أفراد برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر بكافة المستويات الإدارية في دورات متخصصة في إدارة المعرفة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم وبرامج إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ضرورة مشاركة الموظفين في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر للمعلومات التي يحصلون عليها.

الدراسات المتعلقة بتنمية القطاع غير الربحي:

في عام (2000) أجرى الباحثون: (Davidman, Katie & Betcherman, Gordon) دراسة ميدانية بعنوان "العمل في القطاع غير الربحي: فجوة المعرفة"، في جامعة جون هوبكينز (Johns Hopkins university)، بهدف الإجابة على سؤالين رئيسيين؛ أولاً: هل يمتلك القطاع غير الربحي قدرات وموارد بشرية لديها (المهارات، والخبرة، وممارسات الإدارة، والقيادة)، والتي ستكون ضرورية للوفاء بهذه المسؤوليات المتزايدة؟ ثانياً: هل هذا هو الإطار الصحيح (على سبيل المثال، المعايير المهنية والتدريب والعمل)، لدعم الفرص الوظيفية الجذابة والرضا عن العمل للعاملين في القطاع غير الربحي؛ سواء على أساس وظيفي أو بعقود عمل قصيرة الأجل؟ واستخدم الباحثون الأدوات التي تميز المنظمات غير الربحية عن المنظمات الربحية في السياق الكندي الموجودة إلى حد كبير لأغراض إدارية أو ضريبية قانونية. من وجهة النظر البحثية هذه، عُرّف القطاع غير الربحي على أنه



المنظمات التي تسجل كمؤسسات خيرية، أو منظمات غير ربحية. وتوصل الباحثون إلى الافتقار للمعرفة النظرية والعملية للقطاع غير الربحي في كندا. والخطوات المهمة التي يجب اتخاذها للنهوض بالبحث عن العمل في القطاع غير الربحي، وهي: التعريف وتطوير البيانات. واكتسبوا رؤى أولية كافية حول العمل في القطاع غير الربحي والضغط التي يواجهها القطاع حالياً للاعتقاد بأن تطوير معلومات قوية سيكون مساهمة مهمة في اتخاذ المزيد من القرارات السياسية حول دور القطاع غير الربحي في الاقتصاد والمجتمع. كما أن من الأهمية بمكان أن يكتسب القطاع معرفةً بقدرة الموارد البشرية، ونوعية الحياة العملية، ومدى ملاءمة إطار سياسة سوق العمل الحالي لدعم الأدوار الجديدة التي يُطلب من القطاع تأديتها.

كما أجرى الباحث وجدي محمد بركات عام (٢٠٠٥م) دراسة ميدانية حول "تفعيل الجمعيات الخيرية التطوعية في ضوء سياسات الإصلاح الاجتماعي بالمجتمع العربي المعاصر"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الجمعيات الخيرية في المجتمع العربي من خلال بعض الأبعاد: (أنشطة الجمعية وخدماتها، وطبيعة الأهداف المراد تحقيقها، ومصادر التمويل)، ومحاولة وضع تصور مقترح في ضوء الواقع لتفعيل منظومة العمل الخيري التطوعي ودور الجمعيات الخيرية التطوعية في إنجاز سياسات الإصلاح الاجتماعي في المجتمع العربي المعاصر.

واستخدمت الدراسة المسح الاجتماعي بالعينة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، كما بلغ عدد مفردات عينة الدراسة (٦٨) مفردةً؛ متمثلين في أعضاء مجلس إدارة الجمعيات، والموظفين، والعمال المتطوعين. وقد تمثلت أهم النتائج في: أن موضوع الفقر ورعاية الأسر الفقيرة يمثل النشاط الأساس للجمعيات الخيرية التطوعية في المجتمع العربي. كما أن الجمعيات الخيرية تعاني من نقص الخبرات المهنية لتقديم خدماتها بأسلوب مهني، وكذلك قلة



دعم المؤسسات الأخرى في المجتمع، كما أنها تفتقر إلى توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها، وتعاني من ضعف المشاركة الفاعلة من المرأة. هذا بالإضافة إلى أن الجمعيات الخيرية تواجه صعوبة في توفير احتياجاتها المالية، ويظهر ذلك في تعرضها لأزمات مالية متعددة تعوقها عن تقديم خدماتها، نتيجة إجماع عدد كبير من المواطنين عن دعم تلك الجمعيات، كما أن الجمعيات الخيرية تفتقر وجود استراتيجية لتوليد المال ولتنمية مواردها المالية.

وفي دراسة أجراها الباحثان محمد الهيران وصلاح رحال عام (٢٠١٥م) عن "دور العمل التطوعي في تنمية المجتمع ونموذج مقترح لتفعيله"، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية العمل التطوعي، ودوره المتنامي في تنمية المجتمعات وتقدمها وتعزيز تماسكها؛ إذ أصبح ينظر للعمل التطوعي "كقطاع ثالث" إلى جانب كل من القطاعين الحكومي والخاص.

وقد سعى الباحثان إلى استعراض واقع الأعمال التطوعية في بعض البلدان المتقدمة وإبراز حجم هذه الأعمال من خلال عدد الهيئات والمنظمات التي تعنى بها، ومن خلال نسبة المساهمين من مجموع عدد السكان فيها. إضافة لذلك ركزت الدراسة مساهمات الأعمال التطوعية في تنمية المجتمعات وتقدمها من خلال إبراز الفوائد الاجتماعية والثقافية والمالية لها. وسلّطت الضوء على فوائد الأعمال التطوعية بالنسبة للمتطوعين أنفسهم، من خلال انخراطهم في القوة العاملة في تطوير بلدهم، وتنمية جملة من المهارات لديهم. كما هدفت الدراسة إلى إبراز الوضع المتواضع نسبياً للأعمال التطوعية المنظمة في البلاد العربية، وإلى اقتراح نموذج لتفعيلها يرتكز على أربع دعائم أساسية مترابطة فيما بينها؛ هي:



أ- التنظيم الذي يشمل وضع الاستراتيجية الخاصة التي تعنى بهذه الأعمال واللوائح المنظمة لها؛ ما يمكن من قيام هذه الأعمال على أسس متينة وواضحة.

ب- التمويل اللازم لقيام العمل التطوعي وتطوره واستمراريته.

ج- تقنية المعلومات، من أجل ضمان جودة أداء عالية للأعمال التطوعية وتوعية السكان بأنشطتها، وتسهيل التواصل بين الجهات المعنية بها.

د- تسويق العمل التطوعي، وبما يكفل نشر ثقافة العمل التطوعي، وغرس حب العمل التطوعي وتنميته لدى أبناء المجتمع عموماً والجهات المانحة خصوصاً.

وخلصت الدراسة إلى اقتراح نموذج يشمل مجموعة من المكونات الأساسية المترابطة فيما بينها؛ وهي: التنظيم، ووسائل تقنية المعلومات، والتمويل، والتسويق؛ ما يضمن إنجاز الأعمال التطوعية بكفاءة عالية، كما يضمن استمرارية قيام الجهات والمنظمات المعنية بالأعمال التطوعية بمهامها، ويضمن ديمومة تطورها.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، تبين للباحث توافقاً وتنوعاً واختلافاً بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ساهم في الإثراء المعرفي للدراسة الحالية وتركيزها على جوانب الاحتياج؛ ومن ذلك:

١. تتوافق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات في المتغير المستقل (مدى كون الجهة مجتمعاً معرفياً)؛ ولذا أفادت هذه الدراسات في تحديد أبعاد مفهوم مجتمع المعرفة وتصميم الاستبانة وأساليب التحليل؛ ومن ذلك: دراسة (أبو فارة وعليان، ٢٠١٠م)، ودراسة (صارم، ٢٠٢٠م)، ودراسة (أبو معمر، ٢٠١٧م)، ودراسة (حلاق، ٢٠١٤م)، ودراسة (قيطة، ٢٠١١م)، ودراسة (مجدي، ٢٠١٥م).



٢. تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في المتغير التابع (تنمية القطاع غير الربحي)؛ ولذا تُعد نتائج الدراسات السابقة مدخلاً للمقارنة المرجعية في نتائجها، ومن ذلك:

أ- نتيجة دراسة (حروش وطوابية، ٢٠١٥م): مجتمع المعرفة يعتبر آلية فعالة لتحقيق التنمية المستدامة.

ب- نتيجة دراسة (العمري وآخرون، ٢٠٠٨م): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ما بين مؤشرات مجتمع المعرفة والعمل المعرفي. ووجود تأثير معنوي بين مؤشرات مجتمع المعرفة والعمل المعرفي؛ فالتغيرات التي تحصل في مؤشرات مجتمع البحث تؤدي إلى التأثير في متغيرات العمل المعرفي.

ج- نتيجة دراسة (Jamil, 2017): ممارسات إدارة المعرفة لها تأثير قوي على العديد من الممارسات الانتقالية التي يرتبط دورها بالأداء المالي.

د- نتيجة دراسة (أبو فارة وعليان، ٢٠١٠م): وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a > 0.5$) بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية.

هـ- نتيجة دراسة (صارم، ٢٠٢٠م): وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد (تشخيص المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) على تحقيق الإبداع الإداري.

و- نتيجة دراسة (أبو معمر، ٢٠١٧م): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - إنشاء المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) وأبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية (الرشد والشمول - السلوك السياسي - درجة الاتصال - درجة الاتفاق - درجة اللامركزية).



- ز- نتيجة دراسة (حلاق، ٢٠١٤م) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين.
٣. كما نجد أن عدداً من الدراسات ركزت على عوامل بناء مجتمعات معرفة فاعلة في القطاع غير الربحي والحكومي ومبادئه وخصائصه ومتطلبات تحقيقه والتحديات التي تواجهها؛ مثل: دراسة (بيزان، ٢٠١٣م)، ودراسة (Hume and Others, 2019)، ودراسة (الشهري، ٢٠١٩م)، ودراسة (الصلاح، ٢٠١٧م)، ودراسة (بودربان والطيب، ٢٠١٧م) ودراسة (Alle, 1997).
٤. كما أن عدداً من الدراسات ركزت على تفعيل دور الجهات في القطاع غير الربحي ومقومات نجاحه مثل دراسة (الهران ورحال، ٢٠١٥م)، ودراسة (بركات، ٢٠٠٥م)، ودراسة (Davidman and Others, 2020).
٥. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛ في أنها تعد أول دراسة - على حد علم الباحث - تبحث في الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، كما سعت إلى فهم واقع مجتمع المعرفة داخل الجهات غير الربحية من حيث إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها، إضافة إلى معرفة الدور التنموي من خلال تحقيق الجهات غير الربحية لأهدافها التنموية.



رابعاً: فرضيات الدراسة

١. هناك علاقة إيجابية بين مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها ومستوى مجتمع المعرفة في الجمعية والمؤسسة الأهلية.
٢. هناك علاقة إيجابية بين مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها ومستوى مجتمع المعرفة في أبعاده الفرعية (إنتاج المعرفة - توظيف المعرفة - نشر المعرفة).
٣. توجد علاقة بين مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها وبين عددٍ من العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة وهي: (الحوكمة، والجودة، والتميز المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، والاتجاه نحو الوساطة، وثقافة المجتمع المحلي، وعمر الجمعية، وعدد الموظفين).
٤. توجد فروق في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها تُعزى لاختلاف المنطقة الجغرافية.
٥. توجد فروق في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها تُعزى لاختلاف مجال عملها.



الفصل الثالث: الإطار المنهجي

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أدوات الدراسة.

خامساً: متغيرات الدراسة.

سادساً: أساليب التحليل الإحصائي.



تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض الإطار المنهجي للدراسة وإجراءاتها، ويتضمن وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، ووصف الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة، وكيفية بنائها والتحقق من صدقها وثباتها، كما يتضمن الإجراءات المتبعة في تطبيق الدراسة، وعرض المتغيرات المستقلة والتابعة والعوامل المنافسة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

أولاً: منهج الدراسة:

منهج المسح الاجتماعي الشامل هو المنهج المناسب لهذه الدراسة بناءً على أهدافها وإمكانية جمع بياناتها من جميع وحدات مجتمع الدراسة. ومنهج المسح الاجتماعي الشامل يناسب في الحالات التي يكون فيها مجتمع الدراسة محدداً ويمكن الوصول إلى جميع وحداته، والأصل في البحوث العلمية أن تُجرى على جميع أفراد مجتمع الدراسة؛ لأن ذلك أدعى لصدق النتائج (انظر: العساف، ٢٠٠٦م: ٩٣؛ مقدم، ٢٠١٥م: ٤٥؛ قندلجي والسامرائي، ٢٠٠٩م: ١٨٧).

ثانياً: مجتمع الدراسة ووحدة التحليل:

مجتمع الدراسة هو مصطلح علمي منهجي يراد به كل الوحدات التي يمكن أن تُعمم عليها نتائج الدراسة (العساف، ٢٠٠٦م: ٨٩). وبناءً على أهداف الدراسة فإن مجتمع الدراسة هو الجمعيات الأهلية والمؤسسات الأهلية التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، ووحدة التحليل هي الجمعية الأهلية أو المؤسسة الأهلية، والبالغ عددها (٢٧٤٩) جمعية ومؤسسة، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع الجهة؛ إذ مثلت الجمعيات الأهلية (٩٠,١٪) من إجمالي



مجتمع الدراسة، مقابل (٩,٩٪) للمؤسسات الأهلية، ويُعزى ذلك لطبيعة النشاط والموارد المالية؛ فالجمعيات حسب ما أشار لذلك نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية تؤسس بمبادرة أفراد المجتمع المحلي لتقديم خدمات مباشرة للمستفيدين، فتنتشر وفقاً للناطق الجغرافي ومجال عملها، وتكون مواردها من خلال التبرعات والأوقاف والاستثمار، بينما المؤسسات الأهلية تؤسس من قبل شخص أو أشخاص لتقديم المنح أو خدمات محددة، وتكون مواردها من المؤسسين فقط (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ١٤٣٧هـ: ٢).

جدول رقم (١)

مجتمع الدراسة حسب نوع الجهة

النسبة	التكرار	نوع الجهة
٩٠,١٪	٢٤٧٨	الجمعيات الأهلية
١٠,٩٪	٢٧١	المؤسسات الأهلية
١٠٠,٠٪	٢٧٤٩	المجموع

ثالثاً: إجراءات المسح الشامل:

منهج الدراسة هو منهج المسح الشامل؛ ولذا لا توجد عينة لهذه الدراسة، حيث تم الحصول على موافقة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (ملحق رقم ١) لإجراء الدراسة، والحصول من المركز على قاعدة بيانات بالجمعيات والمؤسسات الأهلية، وبناءً على قائمة الجمعيات والمؤسسات المرخص لها رُوسلت كل جمعية أو مؤسسة بشكل مباشر ورسمي، في شهري شوال وذو القعدة من عام ١٤٤٣هـ، وأُرسلت الاستبانة إلكترونياً لجميع مديري الجمعيات والمؤسسات الأهلية موجهاً باسمه الشخصي واسم الجمعية أو المؤسسة. وتضمن الخطاب الموجه دعوة المسؤول عن الجمعية أو المؤسسة



لتعبئة الاستبانة والتنويه بأهمية ذلك لتطوير القطاع غير الربحي مع توضيح موافقة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي على ذلك.

وجاءت الاستجابات من الجمعيات والمؤسسات أقل من المتوقع، إذ وردت الاستبانات من ٥٥٨ جمعية ومؤسسة، ويمثل ما نسبته ٣,٢٠٪ من إجمالي عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية، لكن هذه النسبة تعد نسبة جيدة لتحليل البيانات مع ضرورة إيضاح ذلك فربما أن خصائص تلك الجمعيات والمؤسسات التي لم تستجب مختلفة عن تلك التي استجابت. ولا يمكن اعتبار هذه الاستجابات من قبيل العينة الاختيارية (self-selected sample) لسببين: أن الدعوة للمشاركة وُجّهت بشكل مباشر لكل جمعية أو مؤسسة مرخص لها بتاريخ جمع البيانات المشار إليه سابقاً، والسبب الآخر أن الخطاب الموجه للجمعية أو المؤسسة لم يعطها خيار عدم المشاركة، بل أكد على أهمية المشاركة ودعم ذلك بموافقة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، إضافة إلى التذكير بأهمية ذلك في تطوير القطاع غير الربحي.

ورغم أنه يصعب منهجياً القول بأن الجمعيات والمؤسسات التي استجابت (٢٠٪) تعد ممثلة لمجتمع الدراسة إلا أن الخصائص العامة لتلك الجمعيات والمؤسسات تشير إلى أنها موزعة بشكل طبيعي، مثل كون تلك الجمعيات موزعة على مناطق المملكة بشكل متناسب وحجم تلك الجمعيات في تلك المناطق حسب ما يوضحه الجدول رقم (٣-١٣)، وكذلك جمع مجالات عمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية حسب تصنيف وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية حسب ما يوضحه الجدول رقم (١٢).

ولتحديد ما إذا كانت هذه النسبة من مجتمع الدراسة ممثلة لمجتمعه جرى حساب الحد الأدنى للاستجابات من إجمالي مجتمع الدراسة والبالغ ٢٧٤٩ جمعية أو مؤسسة بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون فبلغ الحد الأدنى



الواجب تضمينه (٣٣٧) مفردة، وهو ما توضحه المعادلة التالية (Thompson,)
:(2012 p: 56-60)

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث إنَّ:

N : حجم المجتمع.

z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (٠,٩٥) وتساوي (١,٩٦).

d : نسبة الخطأ وتساوي (٠,٠٥).

p : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠,٥٠).

$$n = \frac{2749 \times 0.50(1 - 0.50)}{[2749 - 1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.50(1 - 0.50)} = 337$$

وبذلك يكون عدد الاستجابة المتحقق في الدراسة قد تخطى الحد الأدنى، ويبقى السؤال مطروحاً حول أسباب عدم استجابة النسبة الكبيرة من مجتمع الدراسة، وهل يعكس ذلك ضعفاً في أبعاد مجتمع المعرفة بين تلك الجمعيات أو أنها نسبة طبيعية تتناسب مع العائد من العينات المستهدفة في الدراسات الاجتماعية.

وفيما يلي وصف عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والبيانات الأساسية للجمعية والمؤسسة الأهلية؛ وذلك على النحو الآتي:



القسم الأول: الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

١. نوع الجهة التي يعمل فيها أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجهة

الجهة	التكرار	النسبة
جمعية أهلية	٥٢٦	٪٩٤,٣
مؤسسة أهلية	٣٢	٪٥,٧
المجموع	٥٥٨	٪١٠٠,٠

يوضح الجدول رقم (٢) أن معظم أفراد عينة الدراسة يعملون في الجمعيات الأهلية؛ إذ مثلت تلك الفئة ما نسبته (٩٤,٣٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، مقابل (٥,٧٪) يعملون في المؤسسات الأهلية، وهو ما يتوافق مع النسبة الإجمالية لكل منهما في مجتمع الدراسة.

٢. العمر:

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر^(١)

العمر	التكرار	النسبة
٣٠ سنة فأقل	٦٦	٪١١,٨
٣١-٤٠ سنة	١٦٧	٪٢٩,٩
٤١-٥٠ سنة	١٦٣	٪٢٩,٢
٥١-٦٠ سنة	١٠٩	٪١٩,٥
٦١ سنة فأكثر	٥٣	٪٩,٥
المجموع	٥٥٨	٪١٠٠,٠

(١) (طول الفئة العمرية = أكبر عمر - أصغر عمر) / عدد الفئات.

طول الفئة العمرية = $٥ / (٢٤ - ٧٤) = ١٠$ مع مراعاة الخصائص المؤثرة في التوزيع.

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة من مديري الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية حسب متغير العمر؛ حيث جاءت الفئة العمرية (٣١-٤٠ سنة) في المرتبة الأولى بنسبة (٢٩,٩٪)، تلاها مباشرة الفئة العمرية (٤١-٥٠ سنة) في المرتبة الثانية بنسبة (٢٩,٢٪)، ومجمل هاتين الفئتين يتجاوز نصف أفراد عينة الدراسة، ما يوضح أن غالبية مديري الجمعيات والمؤسسات الأهلية يصنفون في المرحلة العمرية ضمن مرحلة الشباب ومرحلة الرشد، وقد يُعزى الاعتماد على هاتين المرحلتين لقدرتهم على العمل والعطاء والقيام بأعمال الجمعيات والمؤسسات مقارنة بالفئات العمرية الأصغر التي ينقصها الخبرة أو الأكبر والتي ينقصها القدرة، وهذا يؤكد أن الفئة العمرية لمديري الجمعيات والمؤسسات الأهلية ملائمة جداً من حيث القدرة والخبرة. كما جاءت الفئة العمرية (٥١-٦٠ سنة)، في المرتبة (الثالثة) بنسبة (١٩,٥٪)، وجاءت الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل)، في المرتبة (الرابعة) بنسبة (١١,٨٪)، وفي الأخير جاءت الفئة العمرية (٦١ سنة فأكثر) بنسبة (٩,٥٪).

٣. المنطقة الأصلية التي ينتمي لها أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنطقة الأصلية التي ينتمون لها

النسبة	التكرار	المنطقة
٢٠,٤٪	١١٤	الرياض
١٩,٢٪	١٠٧	مكة
٧,٥٪	٤٢	المدينة
٨,٢٪	٤٦	القصيم
٦,٦٪	٣٧	الشرقية
١٠,٠٪	٥٦	عسير
٢,٧٪	١٥	تبوك
٥,٧٪	٣٢	حائل
٢,٢٪	١٢	الحدود الشمالية



النسبة	التكرار	المنطقة
٪٨,٨	٤٩	جازان
٪٢,٠	١١	نجران
٪٤,٧	٢٦	الباحة
٪٢,٠	١١	الجوف
٪١٠٠,٠	٥٥٨	المجموع

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة من مديري الجمعيات والمؤسسات الأهلية حسب متغير المنطقة الأصلية التي ينتمون لها. وتشير النتائج إلى أن أكثر منطقة ينتمي لها أفراد عينة الدراسة هي منطقة الرياض بنسبة (٤,٢٠٪)، يليهم منطقة (مكة) بنسبة (٢,١٩٪)، وكانت أقل المناطق منطقتي (نجران، والجوف) بنسبة (٢,٠٪) لكل منطقة على حدة؛ ويرجع ذلك إلى اتساع النطاق الجغرافي لمنطقتي الرياض ومكة، وارتفاع عدد السكان في تلك المناطق.

٤. المؤهل العلمي:

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٪٧,٠	٣٩	ثانوي فما دون
٪٧,٧	٤٣	دبلوم
٪٦٢,٩	٣٥١	جامعي
٪١٧,٠	٩٥	ماجستير
٪٥,٤	٣٠	دكتوراه
٪١٠٠,٠	٥٥٨	المجموع

توضح النتائج في الجدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة من مديري الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية حسب متغير (المؤهل العلمي). وتشير النتائج إلى ارتفاع المستويات التعليمية لأفراد عينة



الدراسة؛ حيث مثل ذُوو المستوى التعليمي الجامعي فأعلى غالبية أفراد عينة الدراسة، حيث مثلت فئة ذوي المؤهل العلمي (جامعي) ما نسبته (٦٢,٩٪)، ومثلت فئة ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) ما نسبته (١٧,٠٪)، ومثلت فئة ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه) ما نسبته (٥,٤٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ومجمل هذه الفئات يمثل (٨٥,٣٪) من أفراد عينة الدراسة، كما بلغت نسبة ذوي المؤهل العلمي (دبلوم) ما نسبته (٧,٧٪)، وفي الأخير جاءت فئة ذوي المؤهل العلمي (ثانوي فما دون) بنسبة (٧,٠٪) من أفراد عينة الدراسة. هذه النتيجة تشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لمديري الجمعيات والمؤسسات الأهلية محل الدراسة، واعتماد الجمعيات والمؤسسات الأهلية في الاستقطاب والتعيين على ذوي الكفاءات التعليمية، ويُعد ارتفاع المستوى التعليمي مؤثراً في نجاح مجتمعات المعرفة؛ حيث يرى بيتر دراكر (Drucker,1993:79) أنه عند اختيار النوع المناسب من فريق العمل الذي يملك تأسيساً علمياً، سوف يعمل على زيادة إنتاجية العاملين في مجال المعرفة ليصبحوا فعالين حقاً.

٥. التخصص العلمي:

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
٣٠,٥٪	١٧٠	الدراسات الإسلامية والثقافة والدعوة
١٩,٧٪	١١٠	الإدارة والاقتصاد
١٤,٧٪	٨٢	العلوم الاجتماعية
٩,٧٪	٥٤	العلوم والرياضيات
٨,١٪	٤٥	اللغة العربية واللغات والترجمة
٥,٦٪	٣١	الحاسب الآلي
٣,٦٪	٢٠	الهندسة
٢,٢٪	١٢	الإعلام



النسبة	التكرار	التخصص العلمي
٪١,٣	٧	الطب والصيدلة
٪٤,٨	٢٧	أخرى
٪١٠٠,٠	٥٥٨	المجموع

توضح النتائج في الجدول رقم (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة من مديري الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية حسب متغير التخصص العلمي، وتشير النتائج إلى أن أكثر التخصصات العلمية لأفراد عينة الدراسة كانت لتخصص (الدراسات الإسلامية والثقافة والدعوة) حيث مثلت تلك الفئة ما نسبته (٪٣٠,٥) من إجمالي مديري المؤسسات والجمعيات الأهلية، في حين أن تخصص (الطب والصيدلة) كان أقل التخصصات العلمية، وذلك بنسبة (٪١,٣) من إجمالي أفراد عينة الدراسة العاملين بالمؤسسات والجمعيات الأهلية.

٦. عدد الدورات التدريبية خلال العام الماضي:

جدول (٧)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير (عدد الدورات التدريبية خلال العام الماضي)

النسبة	التكرار	عدد الدورات التدريبية خلال العام الماضي
٪٧,٢	٤٠	لا يوجد
٪١٨,٦	١٠٤	من دورة إلى دورتين
٪٢٨,٠	١٥٦	من ٣ إلى ٤ دورات
٪١٨,٣	١٠٢	من ٥ إلى ٦ دورات
٪٦,٥	٣٦	من ٧ إلى ٨ دورات
٪٦,٣	٣٥	من ٩ إلى ١٠ دورات
٪١٥,٢	٨٥	أكثر من ١٠ دورات
٪١٠٠,٠	٥٥٨	المجموع

توضح النتائج في الجدول رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة من مديري الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية حسب عدد



الدورات التدريبية الحاصلين عليها خلال العام الماضي، حيث جاءت فئة الحاصلين على (٣-٤ دورات) في المرتبة الأولى بنسبة (٢٨,٠٪)، يليهم فئة الحاصلين على (١-٢ دورة) و(٥-٦ دورات) في المرتبة الثانية والثانية مكرر بنسبة (١٨,٦٪)، ثم فئة الحاصلين على (أكثر من ١٠ دورات) في المرتبة الثالثة بنسبة (١٥,٢٪)، وفي الأخير جاءت فئة الحاصلين على (٩-١٠ دورات) بنسبة (٦,٣٪). ومما سبق يتضح أن ما نسبته (٩٢,٨٪) من أفراد عينة الدراسة حصلوا على دورات تدريبية خلال العام الماضي، وهو ما يشير بالجهود التي تبذلها الجمعيات والمؤسسات الأهلية في سبيل الإعداد المهني والمهاري للعاملين وتطوير مستواهم، وكذلك وعي العاملين بأهمية التطوير المهني والتدريب، ويعد التدريب والتعلم المستمر مؤثراً على قدرة العاملين على إنتاج المعرفة كما يرى ذلك بيتر دراكر (Drucker,1993:79)؛ حيث يقول: إن تحسين الإنتاجية في العمل المعرفي والخدمة المقدمة، تكون باتباع طريقة التعلم المستمر في الوظيفة وفي المؤسسة؛ لأن المعرفة تغير نفسها باستمرار وتحتاج التحديث والمواكبة، فيجب أن تصبح المنظمة منظمة تعليمية.

٧. المهارة في استخدام الحاسب الآلي:

جدول رقم (٨)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهارة في استخدام الحاسب الآلي

النسبة	التكرار	مستوى المهارة في استخدام الحاسب الآلي
٣,٢٪	١٨	مبتدئ
٤٥,٣٪	٢٥٣	متوسط
٥١,٤٪	٢٨٧	متقدم
١٠٠,٠٪	٥٥٨	المجموع

تشير النتائج في الجدول رقم (٨) إلى أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يمتلكون مهارات متقدمة في استخدام الحاسب الآلي، ومثلت تلك الفئة ما نسبته (٥١,٤٪)، من إجمالي أفراد عينة الدراسة، يليهم فئة ذوي المستوى



المتوسط بنسبة (٤٥,٣٪)، وفي الأخير جاءت فئة المبتدئين، بنسبة (٣,٢٪)، وهذه النتيجة تشير إلى قدرة مديري الجمعيات والمؤسسات الأهلية على مواكبة الاتجاه نحو الأتمتة والتحول التقني في طريقة تقديم خدماتها وأعمالها، ومن ذلك إدارة المعرفة فعملية تخزين المعرفة وتوظيفها ونشرها تعتمد على التقنية بشكل أساسي.

٨. المسمى الوظيفي

جدول رقم (٩)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
٤,٣٪	٢٤	رئيس مجلس الإدارة
٧,٢٪	٤٠	الأمين العام
٧٩,٩٪	٤٤٦	المدير التنفيذي
٣,٩٪	٢٢	عضو مجلس إدارة
٢,٩٪	١٦	مدير إدارة
١,٨٪	١٠	موظف
١٠٠,٠٪	٥٥٨	المجموع

تشير النتائج في الجدول رقم (٩) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي؛ حيث جاءت فئة (المدير التنفيذي) في المرتبة الأولى بنسبة (٧٩,٩٪)، يليهم فئة المستوى الوظيفي (الأمين العام) بنسبة (٧,٢٪)، في حين كانت فئة (موظف)، هي أقل الفئات، وذلك بنسبة (١,٨٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وبناء على التواصل مع المجيبين فإن غالب العدد المذكور في فئة الموظفين اقتصر دورهم على إدخال البيانات في الاستبانة بناءً إجابات المدير التنفيذي. وتشير هذه النتيجة إلى أن النسبة العظمى من أفراد عينة الدراسة من الدرجات الوظيفية العليا، ويرجع ذلك إلى أنه روعي عند اختيار عينة الدراسة أن يكون المجيب مسؤولاً تنفيذياً في الجمعية أو المؤسسة



الأهلية؛ لأنه الأقدر على معرفة واقع الدور التنموي لمجتمع المعرفة على مستوى منظمته مقارنة بالمستويات الوظيفية الأخرى، وهو ما يحقق أهداف الدراسة.

٩. عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (١٠)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

الخبرة في القطاع غير الربحي		الخبرة بشكل عام		عدد سنوات الخبرة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٪١١,٥	٦٤	٪٥,٠	٢٨	٠- سنتين
٪٢٩,٢	١٦٣	٪١٧,٠	٩٥	٣-٧ سنوات
٪٢٤,٩	١٣٩	٪٢٣,١	١٢٩	٨-١٢ سنة
٪١٥,٢	٨٥	٪١٢,٩	٧٢	١٣-١٧ سنة
٪٩,٩	٥٥	٪١٤,٠	٧٨	١٨-٢٢ سنة
٪٥,٠	٢٨	٪١٠,٤	٥٨	٢٣-٢٧ سنة
٪٤,٣	٢٤	٪١٧,٦	٩٨	٢٨ سنة فأكثر
٪١٠٠,٠	٥٥٨	٪١٠٠,٠	٥٥٨	المجموع

تشير النتائج في الجدول رقم (١٠) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير (عدد سنوات الخبرة بشكل عام)، و(عدد سنوات الخبرة في القطاع غير الربحي)، حيث جاءت فئة ذوي الخبرات (٨-١٢ سنة) في المرتبة الأولى بين ذوي الخبرة بشكل عام ومثّلت ما نسبته (٢٣,١٪) من أفراد عينة الدراسة، وبالمقابل جاءت فئة ذوي الخبرات (٣-٧ سنوات) في العمل في القطاع غير الربحي في المرتبة الأولى بين أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت (٢٩,٢٪)، في حين جاءت فئة ذوي الخبرة (٠-٢ سنة) في المرتبة الأخيرة بين ذوي الخبرة في العمل بشكل عام بنسبة (٥,٠٪)، وبالمقابل جاءت فئة ذوي الخبرة (٢٨ سنة فأكثر) في القطاع غير الربحي في المرتبة الأخيرة بين أفراد عينة الدراسة بنسبة (٤,٣٪)،



هذه النتيجة تشير إلى أن (٩,٥٤%) من المديرين في القطاع غير الربحي لديهم خبرات تزيد على ثلاث عشرة سنة؛ ما يعني أهمية استثمار هذه الخبرات في مجتمعات المعرفة ومحاولة استثمار المعرفة الضمنية لديهم وتحويلها إلى معرفة صريحة، كما تشير النتائج إلى أن (٧,٤٠%) من مديري الجمعيات والمؤسسات الأهلية خبرتهم في القطاع غير الربحي لا تتجاوز سبع سنوات؛ ما يعني أن هناك استقطاباً لكوادر جديدة للعمل في القطاع غير الربحي ويعزى ذلك لزيادة عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية في السنوات الأخيرة لتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، وكذلك اشتراط وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بأن يتولى إدارة الجمعية والمؤسسة الأهلية مدير متفرغ.

القسم الثاني: البيانات الأساسية للجمعيات والمؤسسات الأهلية عينة الدراسة

١. عمر الجمعية والمؤسسة الأهلية:

جدول رقم (١١)

عمر عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية

النسبة	التكرار	عمر الجمعية والمؤسسة الأهلية
٦,٣%	٣٥	١- سنتين
٢٠,٨%	١١٦	٣-٥ سنوات
١٨,٣%	١٠٢	٦-١٠ سنوات
١٤,٣%	٨٠	١١-١٥ سنة
١٤,٩%	٨٣	١٦-٢٠ سنة
١٠,٦%	٥٩	٢١-٢٥ سنة
١٤,٩%	٨٣	٢٦ سنة فأكثر
١٠٠,٠%	٥٥٨	المجموع
متوسط أعمار الجمعيات والمؤسسات = ١٤,٤٤ سنة		



يوضح الجدول رقم (١١) عمر عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية، حيث جاءت الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي عمرها (٣-٥ سنوات) في المرتبة الأولى بنسبة (٢٠,٨٪)، يليها في المرتبة الثانية الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي عمرها (٦-١٠ سنوات) بنسبة (١٨,٣٪)، ومجمل هاتين الفئتين هو الأكبر بين الجمعيات والمؤسسات الأهلية عينة الدراسة، ما يوضح أن النسبة الأكبر من الجمعيات والمؤسسات حديثة النشأة، وقد يُعزى ذلك إلى نتائج الجهود الموجهة لزيادة عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية وفقاً لمستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠م، كما جاءت الجمعيات والمؤسسات التي أعمارها (١٦-٢٠ سنة) و (٢٦ سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة بنسبة (١٤,٩٪)، وجاءت الجمعيات والمؤسسات التي أعمارها (١١-١٥ سنة) في المرتبة الرابعة بنسبة (١٤,٣٪)، وجاءت الجمعيات والمؤسسات التي أعمارها (٢١-٢٥ سنة) في المرتبة الخامسة بنسبة (١٠,٦٪) وفي الأخير جاءت الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي أعمارها (١-١ سنتين) بنسبة (٦,٣٪)، ويبلغ متوسط أعمار الجمعيات والمؤسسات الأهلية عينة الدراسة (١٤,٤٤ سنة). وتشير النتائج السابقة إلى أن هناك تنوعاً في أعمار الجمعيات والمؤسسات عينة الدراسة؛ ما يسهم في إثراء النتائج، ويؤكد كذلك على أهمية العمل على مجتمعات المعرفة لتفديد الجمعيات والمؤسسات الناشئة من معارف الجمعيات والمؤسسات المتقدمة.

٢. المجال الأساسي لعمل الجمعية والمؤسسة الأهلية وفقاً لتصنيف وزارة الموارد البشرية:

جدول رقم (١٢)

توزيع الجمعيات والمؤسسات الأهلية حسب مجال عملها

النسبة	التكرار	مجال عمل الجمعية والمؤسسة الأهلية
٠,٩٪	٥	البيئة
٣,٢٪	١٨	الثقافة والترفيه



النسبة	التكرار	مجال عمل الجمعية والمؤسسة الأهلية
٪٢٥,٦	١٤٣	منظمات الدعوة والإرشاد والتعليم الديني وخدمة ضيوف الرحمن
٪١٥,٩	٨٩	منظمات دعم العمل الخيري
٪٠,٥	٣	التأييد والمؤازرة
٪٢,٩	١٦	التعليم والأبحاث
٪٤,٧	٢٦	التنمية والإسكان
٪٤٠,٧	٢٢٧	الخدمات الاجتماعية
٪٠,٤	٢	الروابط المهنية
٪٥,٢	٢٩	الصحة
٪١٠٠,٠	٥٥٨	المجموع

توضح النتائج في الجدول رقم (١٢) المجال الأساسي لعمل الجمعية والمؤسسة وفقاً لتصنيف وزارة الموارد البشرية، ويتضح من الجدول أن مجتمع الدراسة شاملٌ لجميع الأنواع، وجاءت الجمعيات التي تقدم (الخدمات الاجتماعية) في المرتبة الأولى بنسبة (٪٤٠,٧)، يليها (منظمات الدعوة والإرشاد والتعليم الديني وخدمة ضيوف الرحمن)، في المرتبة الثانية بنسبة (٪٢٥,٦)، وجاءت منظمات دعم العمل الخيري في المرتبة الثالثة بنسبة (٪١٥,٩)، وكانت أقل الجمعيات والمؤسسات الأهلية في عينة الدراسة هي المؤسسات التي تعمل في مجال الروابط المهنية بنسبة (٪٠,٤) من إجمالي الجمعيات والمؤسسات الأهلية عينة الدراسة.

٣. الموقع الجغرافي للجمعية والمؤسسة الأهلية:

جدول رقم (١٣)

توزيع عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية حسب موقعها الجغرافي

النسبة	التكرار	الموقع الجغرافي للجمعية والمؤسسة الأهلية
٪٢٢,٨	١٢٧	الرياض
٪١٩,٢	١٠٧	مكة



النسبة	التكرار	الموقع الجغرافي للجمعية والمؤسسة الأهلية
٪٧,٣	٤١	المدينة
٪٧,٣	٤١	القصيم
٪٦,٨	٣٨	الشرقية
٪٨,٨	٤٩	عسير
٪٢,٩	١٦	تبوك
٪٥,٩	٣٣	حائل
٪٢,٣	١٣	الحدود الشمالية
٪٨,٢	٤٦	جازان
٪٢,٢	١٢	نجران
٪٤,٥	٢٥	الباحة
٪١,٨	١٠	الجوف
٪١٠٠,٠	٥٥٨	المجموع

توضح النتائج في الجدول رقم (١٣) توزيع الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية حسب الموقع الجغرافي، وشملت العينة جميع مناطق المملكة؛ حيث كانت أكثر الجمعيات والمؤسسات الأهلية في (الرياض) وذلك بنسبة (٢٢,٨٪)، يليها الجمعيات والمؤسسات الأهلية في (مكة) بنسبة (١٩,٨٪)، في حين كانت أقل الجمعيات في نجران بنسبة (٢,٢٪)، والجوف بنسبة (١,٨٪)، وهذا التنوع في مواقع الجمعيات والمؤسسات الأهلية سيثري نتائج الدراسة.

٤. النطاق الجغرافي لخدمات الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

جدول رقم (١٤)

توزيع عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية حسب النطاق الجغرافي للخدمات

النسبة	التكرار	النطاق الجغرافي للخدمات
٪١٠,٨	٦٠	جميع مناطق المملكة العربية السعودية
٪٢٥,٤	١٤٢	منطقة إدارية



محافظة	١٨٠	%٣٢,٣
مركز أو قرية	١٤٢	%٢٥,٤
حي أو عدد من الأحياء	٣٤	%٦,١
المجموع	٥٥٨	%١٠٠,٠

تشير النتائج في الجدول رقم (١٤) إلى أن (%٣٢,٣) من الجمعيات والمؤسسات الأهلية تقدم خدماتها في نطاق المحافظات، وهي النسبة الأكبر من بين عينة الدراسة، في حين أن (%٦,١) من الجمعيات والمؤسسات تقدم خدماتها في الأحياء، وهي النسبة الأقل بين عينة الدراسة، وبناء على تحليل النتائج التفصيلية فإن غالب المؤسسات الأهلية نطاق خدماتها على مستوى جميع مناطق المملكة العربية السعودية، بخلاف الجمعيات فإن النسبة الأعلى تكون على مستوى المنطقة أو المحافظة أو المركز.

٥. عدد فروع الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

جدول رقم (١٥)

توزيع عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات حسب عدد فروعها

النسبة	التكرار	عدد فروع الجمعية والمؤسسة الأهلية
%٥٧,٥	٣٢١	لا يوجد
%٣٣,٧	١٨٨	فرع واحد
%٥,٩	٣٣	٢-٥
%٢,٩	١٦	٦ فأكثر
%١٠٠,٠	٥٥٨	المجموع

تشير النتائج في الجدول رقم (١٥) إلى أن (%٥٧,٦) من الجمعيات والمؤسسات الأهلية ليس لها فروع، وهي النسبة التي تشكل غالبية عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية، يليها الجمعيات التي لها فرع واحد بنسبة (%٣٣,٧)، ثم الجمعيات التي عدد فروعها (٢-٥) فروع بنسبة



(٥,٩٪)، وفي الأخير جاءت فئة الجمعيات التي عدد فروعها (٦ فأكثر) بنسبة (٢,٩٪).

٦. عدد الموظفين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

جدول (١٦)

توزيع عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية حسب عدد الموظفين

غير المسجلين في التأمينات الاجتماعية (يحصلون على مكافأة)		المسجلون في التأمينات الاجتماعية		عدد الموظفين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٢٧,٢٪	١٥٢	١٠,٩٪	٦١	لا يوجد
٥٠,٧٪	٢٨٣	٤٩,١٪	٢٧٤	٥-١ موظفين
١٠,٠٪	٥٦	١٩,٥٪	١٠٩	٦-١٠ موظفين
٣,٠٪	١٧	٧,٣٪	٤١	١١-١٥ موظفاً
١,٨٪	١٠	٣,٢٪	١٨	١٦-٢٠ موظفاً
٧,٢٪	٤٠	٩,٩٪	٥٥	٢١ موظفاً فأكثر
١٠٠,٠٪	٥٥٨	١٠٠,٠٪	٥٥٨	المجموع
مجموع الموظفين = ٥٤٨٨ / متوسط عدد الموظفين = ١٠ / موظفين		مجموع الموظفين = ٦٣١٠ / متوسط عدد الموظفين = ١١ / موظف		

تشير النتائج في الجدول رقم (١٦) إلى أن (٤٩,١٪) من الجمعيات والمؤسسات الأهلية يعمل بها (٥-١) موظفين مسجلين في التأمينات الاجتماعية، وهي النسبة التي تشكل غالبية عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية، يليها الجمعيات التي يعمل بها (٦-١٠ موظفين) بنسبة (١٩,٥٪)، ثم الجمعيات التي لا يعمل بها أي موظفين معيّنين بنسبة (١٠,٩٪)، ثم الجمعيات التي يعمل بها (٢١ موظفاً فأكثر) بنسبة (٩,٩٪)، ثم الجمعيات التي يعمل بها (١٥-١١ موظفاً) بنسبة (٧,٣٪)، وفي الأخير جاءت الجمعيات التي يعمل بها (٢٠-١٦ موظفاً) بنسبة (٣,٢٪)، وبشكل عام بلغ إجمالي عدد



الموظفين العاملين بالجمعيات والمؤسسات الأهلية عينة الدراسة المسجلين في التأمينات الاجتماعية (٦٣١٠) موظفين، ومتوسط عدد الموظفين (١١ موظفاً).

أما الموظفون الذين يحصلون على مكافآت وغير مسجلين في التأمينات الاجتماعية فتشير النتائج إلى أن (٧,٥٠٪) من الجمعيات يعمل بها (١-٥) موظفين غير مسجلين في التأمينات الاجتماعية، وهي النسبة التي تشكل غالبية عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية، يليها الجمعيات التي لا يعمل بها موظفون غير مسجلين في التأمينات الاجتماعية بنسبة (٢,٢٧٪)، ثم الجمعيات التي يعمل بها (٦-١٠) موظفين غير مسجلين بالتأمينات الاجتماعية بنسبة (١٠,٠٪)، ثم الجمعيات التي يعمل بها (٢١ موظفاً فأكثر) بنسبة (٢,٧٪)، ثم الجمعيات التي يعمل بها (١١-١٥) موظفاً بنسبة (٣,٠٪)، وفي الأخير جاءت الجمعيات التي يعمل بها (١٦-٢٠) موظفاً بنسبة (١,٨٪)، وبشكل عام بلغ إجمالي عدد الموظفين العاملين بالجمعيات والمؤسسات الأهلية غير المسجلين في التأمينات الاجتماعية (٥٤٨٨) موظفاً، ومتوسط عدد الموظفين (١٠ موظفين).

٧. عدد المتطوعين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

جدول رقم (١٧)

توزيع عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية حسب عدد المتطوعين

النسبة	التكرار	عدد المتطوعين
٨,١٪	٤٥	لا يوجد
١٢,٢٪	٦٨	٣-١ متطوعين
١٤,٢٪	٧٩	٦-٤ متطوعين
٧,٧٪	٤٣	٩-٧ متطوعين
١٤,٢٪	٧٩	١٢-١٠ متطوعاً
٤٣,٧٪	٢٤٤	١٣ متطوعاً فأكثر
١٠٠,٠٪	٥٥٨	المجموع
مجموع المتطوعين = ٢٢٧١٧ ، متوسط عدد المتطوعين في كل جمعية = ٤١ متطوع		



تشير النتائج في الجدول رقم (١٧) إلى أن (٤٣,٧٪) من الجمعيات والمؤسسات الأهلية يعمل بها (١٣) متطوعاً فأكثر، وهي النسبة الأكبر بين الجمعيات والمؤسسات الأهلية، يليها الجمعيات التي يعمل بها (١٠- ١٢) متطوعاً، (٤-٦ متطوعين) بنسبة (١٤,٢٪) لكل فئة على حدة، وفي الأخير مثلت الجمعيات التي لا يتواجد بها أي من المتطوعين بنسبة (٨,١٪) من إجمالي عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وبشكل عام بلغ عدد المتطوعين في عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية (٢٢٧١٧) متطوعاً بمتوسط (٤١) متطوعاً في كل جمعية، وهو ما يوضح أن هذه الجمعيات تعتمد اعتماداً كبيراً على المتطوعين وقد يعزى ذلك إلى وعي أفراد المجتمع السعودي بأهمية العمل التطوعي للمتطوع وللوطن، إذ يساعد على ترابط المجتمع وتطوره وتقدمه، ويدعم قدرات الشخص ويطور مهاراته، إضافة إلى نتاج ما تبنته رؤية المملكة ٢٠٣٠ من جهود لدعم العمل التطوعي واستهداف وصول عدد المتطوعين إلى مليون متطوع؛ كل هذه العوامل ساعدت بشكل ملحوظ في زيادة المتطوعين العاملين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

٨. عدد سنوات تطبيق خطة إدارة المعرفة:

جدول (١٨)

توزيع عينة الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية حسب عدد سنوات تطبيق خطة إدارة المعرفة

النسبة	التكرار	عدد سنوات تطبيق خطة إدارة المعرفة
٦,٨٪	٣٨	سنة واحدة
٨,٨٪	٤٩	من سنتين إلى ٣ سنوات
٦,٦٪	٣٧	من ٤ إلى ٥ سنوات
١,٨٪	١٠	من ٦ إلى ٧ سنوات
١,٦٪	٩	من ٨ إلى ٩ سنوات
٣,٤٪	١٩	من ١٠ سنوات فأكثر



لا يوجد خطة لإدارة المعرفة	٣٩٦	٧١,٠٪
المجموع	٥٥٨	١٠٠,٠٪

تشير النتائج في الجدول رقم (١٨) إلى أن (٧١,٠٪) من أفراد عينة الدراسة لا يوجد في جمعياتهم خطة لتطبيق إدارة المعرفة، وهي النسبة الأكبر من بين أفراد عينة الدراسة، في حين أن (١,٦٪) منهم طبقوا إدارة المعرفة من (٨-٩) سنوات، وهي النسبة الأقل بين أفراد عينة الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى حداثة الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة وحداثة نشأة بعض الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وقلة الوعي بأهمية إدارة المعرفة في بعض الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وكذلك يتضح أن (٧٦,٥٪) من الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي لديها خطة لإدارة المعرفة لازالت مبتدئة في تطبيق إدارة المعرفة؛ إذ لم يمض على تطبيق الخطة سوى خمس سنوات.

رابعاً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع وتحليل البيانات على الاستبانة أداة للدراسة؛ إذ احتوت الاستبانة على البيانات الأساسية وثمانية مقاييس مرتبطة بمتغيرات الدراسة وهي: مقياس مجتمع المعرفة بأبعاده الثلاثة (إنتاج، وتوظيف، ونشر المعرفة)، ومقياس تحقيق الجمعية لأهدافها، ومقياس الحوكمة، ومقياس الجودة، ومقياس التميز المؤسسي، ومقياس التخطيط الاستراتيجي، ومقياس الاتجاه نحو الوساطة، ومقياس ثقافة المجتمع المحلي، وقد بدأ العمل على بناء وتصميم أداة الدراسة انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها، والإفادة من إطارها النظري، وتحليل طبيعة البيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها بما يتناسب مع طبيعة القطاع غير الربحي، وبعد الاطلاع وتفحص العديد من المقاييس العلمية الموجودة والدراسات السابقة والدوريات العلمية والكتب المتعلقة بموضوع الدراسة؛ مثل دراسة أبو فارة وعليان (٢٠١٠م)، ودراسة ندى



بنت صارم (٢٠٢٠م)، و دراسة أبو معمر (٢٠١٧م)، و دراسة حلاق (٢٠١٤م)، ودراسة قيطة (٢٠١١م)، ودراسة مجدي (٢٠١٥م)، والمعيار البريطاني للجودة (Trusted charity) بالتنسيق مع شركة تام للخدمات الإدارية المتقدمة وهو مصمم للقطاع غير الربحي، ومقياس التميز المؤسسي (تميزا) لتقييم المنظمات في القطاع غير الربحي التابع لشركة تأهيل التميز، ومقياس نضج إدارة المعرفة التابع للمركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (APQC)، كما اعتمد على مقياس الحوكمة للجمعيات والمؤسسات الأهلية التابع لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية؛ نظراً لأنه المقياس المعتمد لدى الوزارة في تقييم الجمعيات والمؤسسات، وقد بنّته جهة متخصصة وهي معهد البحوث والدراسات بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، بعد مراجعة أفضل الممارسات العالمية، وأجريت عمليات التقييم ميدانياً عبر فرق مهنية.

وقد يسر الله الوصول إلى نسخة مبدئية من الاستبانة، مناسبة لأهداف الدراسة وطبيعة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وكان قد بلغ عدد نُسخٍ تطويرها ستّ عشرة نسخة، ثم حلل الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) من خلال تقدير صدق الاستبانة (الصدق الظاهري) حيث عُرضت استبانة الدراسة بعد التصميم المبدئي على (٥) من الأساتذة والمتخصصين في (علم الاجتماع، وعلم الإدارة) من جامعات مختلفة في المملكة العربية السعودية، وكذلك خبراء في القطاع غير الربحي- (ملحق رقم ٢) وقد طلب منهم إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات والأسئلة وملاءمتها لما وضعت لقياسه، وتحديد العبارات الغامضة أو المعقدة واقتراح بعض الأسئلة التي يرونها مناسبة لتطوير أداة الدراسة. وبعد إبداء المحكّمين آراءهم وملاحظاتهم القيمة؛ التي بلغ عددها (٦٠) مقترحاً وملاحظة، أُجريت التعديلات اللازمة لتصل أداة الدراسة إلى صورتها شبه النهائية، وبعد ذلك استُخدم صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) والثبات لمفردات مقياس الدراسة للتعرف على درجة



البيانات لكل مقياس بصورة منفردة، على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة تكونت من (٣٣) مفردة ضُمَّت في العينة الأساسية بعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها، وجاءت النتائج يوضحها الجداول من (٢٢) إلى (٢٨) ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية (ملحق رقم ٣) من (٣) أقسام وهي:

١. البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة:

وتحتوي على الأسئلة الآتية: (تاريخ الميلاد - الجنس - المنطقة - آخر مؤهل علمي - التخصص العلمي - عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها خلال العام الماضي - مستوى المهارات في استخدام الحاسب الآلي - المسمى الوظيفي في الجمعية - عدد سنوات الخبرة بشكل عام - عدد سنوات الخبرة في القطاع غير الربحي).

٢. البيانات الأساسية للجمعية والمؤسسة الأهلية:

وتحتوي على الأسئلة الآتية: (اسم الجمعية أو المؤسسة - تاريخ التأسيس - المجال الأساسي للعمل - الموقع الجغرافي - النطاق الجغرافي لخدماتها - عدد الفروع - عدد العاملين المسجلين في التأمينات الاجتماعية وغير المسجلين - عدد المتطوعين - وجود خطة مكتوبة لإدارة المعرفة - بداية تطبيق خطة إدارة المعرفة).



٣. مقاييس الدراسة:

وتتكون من (٧٨) عبارة، موزعة على (٨) مقاييس، تهدف إلى التعرف على دور مجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي في تحقيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية لأهدافها، وهي موزعة حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (١٩)

توزيع بنود أداة الدراسة

المجموع	توزيع العبارات		المقياس
	بنود العبارات السلبية	بنود العبارات الإيجابية	
٢٨	-	١٣-١	البعد الأول: إنتاج المعرفة
	-	٧-١	البعد الثاني: توظيف المعرفة
	-	٨-١	البعد الثالث: نشر المعرفة
٩	-	٩-١	تحقيق الجمعية لأهدافها
١	-	١	الحوكمة
١١	-	١١-١	الجودة
٧	-	٧-١	التميز المؤسسي
٧	-	٧-١	التخطيط الاستراتيجي
٥	٤-١	٥	الاتجاه نحو الوساطة
١٠	٤-١	٥	ثقافة المجتمع المحلي
	١٠-٦		
٧٨	١٣	٦٥	المجموع

٤. تحديد بدائل الاستجابة على أداة الدراسة:

استُخدم مقياسا ليكرت (الرابعي، الخماسي) لتسهيل تفسير النتائج وتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، وعولجت على النحو الآتي:



أ- الإجابات ذات التدرج الرباعي:

التعبير عن الاستبانة كمياً بإعطاء كل عبارة من عبارات الاستبانة الموجبة (الموازية لاتجاه المحور) درجات تصنف كالتالي: (موافق (٤) درجات، إلى حد ما (٣) درجات، لا أدري (درجتين)، غير موافق (درجة واحدة))، في حين أُعطيت العبارات السالبة (المعاكسة لاتجاه المحور) درجات معاكسة للعبارات الموجبة تصنف كالتالي: (موافق (درجة واحدة)، إلى حد ما (درجتين)، لا أدري (٣) درجات، غير موافق (٤) درجات)، ولتحديد طول فئات المقياس، حُسب المدى بطرح أقل قيمة من أكبر قيمة (٣ = ٤ - ١) ثم تقسيمها على عدد بدائل الأداة (٣ ÷ ٤ = ٠,٧٥) وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢٠)

توزيع للفئات وفق التدرج الرباعي لأداة الدراسة

مدى المتوسطات		الوصف
العبارات السالبة	العبارات الإيجابية	
١,٧٤-١	أكبر من ٣,٢٤-٤,٠٠	موافق / نعم / مكتمل
أكبر من ١,٧٤-٢,٤٩	أكبر من ٢,٤٩-٣,٢٤	إلى حد ما / متقدم إلى حد ما
أكبر من ٢,٤٩-٣,٢٤	أكبر من ١,٧٤-٢,٤٩	لا أدري / في بداياته
أكبر من ٣,٢٤-٤,٠٠	١,٧٤-١	غير موافق / لا / لا يوجد

ب- الإجابات ذات التدرج الخماسي:

وهي الإجابات المنتمية للمحور الذي يقيس التميز المؤسسي، ولتسهيل تفسير نتائج هذا المحور عُبر عنه كمياً بإعطاء كل عبارة من عبارات المحور درجات تصنف كالتالي: (منهجية مطبقة ومحدثة (٥) درجات، منهجية مطبقة بصورة غير منتظمة (٣) درجات، ممارسات جزئية (درجتان)، لم تفعل (درجة واحدة))، ولتحديد طول فئات المقياس، جرى حساب المدى بطرح أقل قيمة من أكبر قيمة (٥ - ١ = ٤) ثم



تقسيمها على عدد بدائل الأداة ($0 \div 4 = 0,80$) وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢١)

توزيع للفئات وفق التدرج الخماسي في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
لم تفعل	١,٨٠ - ١,٠٠
ممارسات جزئية	٢,٦٠ - ١,٨١
منهجية مطبقة بصورة غير منتظمة	٣,٤٠ - ٢,٦١
منهجية مطبقة بصورة منتظمة	٤,٢٠ - ٣,٤١
منهجية مطبقة ومحدثة	٥,٠٠ - ٤,٢١

خامساً: متغيرات الدراسة

١. المتغير التابع: (تنمية القطاع غير الربحي) وافترضت الدراسة أن مدى تحقيق الجمعية أو المؤسسة الأهلية لأهدافها يقيس الدور التنموي، ويحتوي المقياس على (٩) عبارات تقيس ما استطاعت الجمعية أو المؤسسة إنجازه فعلياً ضمن المستهدفات التي تحددها الجمعية أو المؤسسة في خطتها السنوية لعام ٢٠٢١م، ضمن نطاق أهدافها المنصوص عليها في اللائحة الأساسية، ويجب عليها باختيار (نعم/ إلى حد ما/ لا أدري/ لا)، وقد حُلل الصدق والثبات للعناصر المكونة لمقياس تحقيق الجمعية لأهدافها للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة لمقياس تحقيق الجمعية لأهدافها في معامل ثباته، وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمقياس، جرى استخدام معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور، ومعامل الارتباط المصحح، وهو ما يوضحها الجدول التالي:



جدول رقم (٢٢) تحليل الصدق والثبات لمفردات مقياس تحقيق الجمعية لأهدافها

المقياس	العبرة	العبرة	الارتباط مع البعد	معامل الارتباط المصحح*	ألفا إذا حذف العنصر
مقياس تحقيق الجمعية لأهدافها	١	أهداف الجمعية محددة وقابلة للقياس	**٠,٥٩١	٠,٥١٣	٠,٨٣٠
	٢	لدى الجمعية مؤشرات أداء لكل هدف من أهدافها	**٠,٧٧٣	٠,٦٨٧	٠,٨٠٨
	٣	لدى الجمعية مستهدفات رقمية تسعى لتحقيقها في برامجها وخدماتها	**٠,٨١٣	٠,٧٤٠	٠,٨٠٢
	٤	لدى الجمعية خطة مكتوبة للبرامج والأنشطة موضح فيها المنفذ والزمن والتكلفة	**٠,٦٧٦	٠,٥٧٧	٠,٨٢١
	٥	تقيس الجمعية مستوى رضا المستفيدين من خدماتها	**٠,٦٧٠	٠,٥٥٧	٠,٨٢٣
	٦	تحقق الجمعية نمواً مطّرداً في حجم الخدمات المقدمة وعدد المستفيدين مقارنة بالعام الذي قبله	**٠,٧٧٩	٠,٦٩١	٠,٨٠٧
	٧	حققت الجمعية من مستهدفات خطتها السنوية للبرامج والأنشطة لعام ٢٠٢١ م نسبة:	**٠,٥٣١	٠,٣٦٨	٠,٨٠٧
	٨	لا يقل عدد المستفيدين من برامج الجمعية وأنشطتها لعام ٢٠٢١ م من العدد المستهدف عن:	**٠,٦٢٦	٠,٤٩٩	٠,٨٣٠
	٩	لا يقل مستوى رضا المستفيدين من برامج الجمعية وخدماتها لعام ٢٠٢١ م عن:	**٠,٥٣٨	٠,٤٠٨	٠,٨٣٨
معامل ألفا لمقياس تحقيق الجمعية لأهدافها = ٠,٨٤٠					

* معامل الارتباط المصحح: هو معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على العنصر والدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه درجة العنصر.

**الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة العبرة والدرجة الكلية للمقياس المنتميه إليه في حالة وجود العبرة في الدرجة الكلية للمقياس أو في حالة عدم وجودها في الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وجميعها قيم موجبة، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبرة والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه في حالة حذف العبرة مع الدرجة الكلية أصغر من درجة معامل الارتباط قبل

التعديل أو التصحيح، وذلك لجميع العبارات؛ ما يشير إلى الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة للمقياس وأنها صادقة بنائياً، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن جميع قيم معامل الثبات (ألفا) لجميع بنود مقياس تحقيق الجمعية لأهدافها في حالة حذفها تكون أقل من قيمة ألفا للمقياس ككل، وهذا يعني أن جميع العبارات تسهم في زيادة الثبات، وغيابها عن المقياس المنتمية إليه يقلل من ثبات المقياس، كما يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس تحقيق الجمعية لأهدافها ككل (٠,٨٤٠)، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

٣. **المتغير المستقل:** (مجتمع المعرفة في الجمعية أو المؤسسة الأهلية) بأبعاده الفرعية (إنتاج المعرفة- توظيف المعرفة - نشر المعرفة). ويحتوي المقياس على (٢٨) عبارة تقيس الجهود أو العمليات التي تسعى إلى اكتشاف المعرفة، أو ابتكارها، أو بلورتها وتأطيرها، من خلال الحوار بين العاملين حول خبراتهم في العمل، وفهم البيانات المتعلقة بالعمل، وكذلك تقيس الجهود أو العمليات التي تسعى إلى تطبيق المعرفة لدى الجمعية في لوائحها وقراراتها وخططها وبرامجها وخدماتها وإجراءات العمل فيها، وكذلك تقيس الجهود أو العمليات التي تسعى إلى إيصال المعرفة المتعلقة بعمل الجمعية إلى العاملين داخل الجمعية وفي الجمعيات المماثلة، ويجب عليها باختيار (نعم/ إلى حد ما/ لا أدري/ لا)، وقد حلل الصدق والثبات للعناصر المكونة لمقياس تقييم مجتمع المعرفة في الجمعية للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة لمقياس مجتمع المعرفة في معامل ثباته، وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمقياس، واستخدم معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر، وكذلك معامل



الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمقياس، ومعامل الارتباط المصحح، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٢٣)

تحليل الصدق والثبات لمفردات مقياس مجتمع المعرفة

البيان	معامل الارتباط المصحح*	الارتباط مع المقياس	العبارة	رقم العبارة	البعد
٠,٩٢٩	٠,٤٤٤	**٠,٥٠٥	لدى الجمعية قسم مختص بجمع البيانات المتعلقة بالعمل بشكل يساعد على بناء المعرفة	١	إنتاج المعرفة
٠,٩٢٩	٠,٤٠٩	**٠,٤٥٣	تحرص الجمعية على تدريب بعض العاملين على تنظيم البيانات وتحليلها	٢	
٠,٩٢٦	٠,٦٥٦	**٠,٦٨٦	تحت الجمعية العاملين فيها على قراءة بيانات العمل لاستخراج ما يمكن أن يفيد في فهم العمل وتطويره	٣	
٠,٩٢٦	٠,٦٣٦	**٠,٦٦٥	يرصد العاملون في الجمعية الإيجابيات والسلبيات والدروس المستفادة من برامجها بعد تنفيذها	٤	
٠,٩٢٩	٠,٣٩٣	**٠,٤٤٥	ترصد الجمعية آراء المستفيدين حول الخدمات وإجراءات العمل	٥	
٠,٩٢٥	٠,٧٦٢	**٠,٧٨٢	تحفز إدارة الجمعية العاملين فيها على تقديم أفكار عملية لتطوير عمل الجمعية وخدماتها	٦	
٠,٩٣٠	٠,٣٠٨	**٠,٣٤٧	يستطيع العاملون في الجمعية نقد العمل في الجمعية وإبداء آراءهم حول خدماتها	٧	
٠,٩٢٩	٠,٤٠٥	**٠,٤٦٦	استطاع بعض العاملين في الجمعية تقديم حلول إبداعية لمشكلات تعاني منها الجمعية	٨	
٠,٩٢٤	٠,٧٢٩	**٠,٧٦٥	يوجد لدى الجمعية مخرجات معرفية (دراسات، تقارير، أدلة، مبادرات، نماذج عملية...) في مجال عملها	٩	
٠,٩٢٨	٠,٤٤٣	**٠,٤٩٤	توفر الجمعية أو تحت العاملين فيها على الالتحاق بدورات في مجال التفكير والابتكار	١٠	
٠,٩٢٤	٠,٧٤٠	**٠,٧٧٧	تعقد الجمعية أنشطة وحوارات ولقاءات بين العاملين لتحويل معارفهم وخبراتهم إلى رؤى مكتوبة وعملية	١١	
٠,٩٢٤	٠,٧٣٨	**٠,٧٦٩	يشارك العاملون في الجمعية نظراءهم من العاملين في الجمعيات الأخرى على تبادل المعلومات والبيانات والأفكار	١٢	



البعد	رقم العبرة	العبرة	الارتباط مع المقياس	معامل الارتباط المصحح*	قيمة ألفا إذا حُذف العنصر
	١٣	ترتبط الجمعية بعدد من الخبراء والمختصين في مجال عمل الجمعية	**،٤٨٩	٠،٤٢٥	٠،٩٣٠
معامل ألفا البُعد إنتاج المعرفة = ٠،٨٦٤					
توظيف المعرفة	١	برامج الجمعية أو إجراءاتها تتغير وفقاً للمعرفة الجديدة التي تتشكل لدى الجمعية	**،٣٧٤	٠،٣٣١	٠،٨١٨
	٢	تحث الجمعية العاملين فيها على اقتراح آليات عمل جديدة في ضوء خبرتهم وما يستجد لديهم من معلومات	**،٨٠٨	٠،٧٩٠	٠،٧٣٧
	٣	تدرب الجمعية باستمرار العاملين فيها لإكسابهم مهارات جديدة تتطلبها التغييرات المستحدثة في العمل	**،٧٤١	٠،٧٠٨	٠،٧٤٩
	٤	تستند قرارات الجمعية على بيانات مستمدة من احتياجات المستفيدين وآرائهم	**،٧٤٣	٠،٧١٥	٠،٧٢٠
	٥	تحرص الجمعية على الاطلاع على تجارب ونماذج العمل لدى الجمعيات المماثلة عند إعداد لوائح أو إجراءات أو تصميم برامج.	**،٦٣٦	٠،٦١٧	٠،٧٧٥
	٦	تقوم الجمعية بعرض برامجها أو أنشطتها على المتخصصين وأصحاب الخبرة قبل اعتمادها	**،٤١٤	٠،٣٦٦	٠،٨٣١
	٧	تعمل الجمعية على الاستفادة عملياً من الندوات أو الدورات أو التوصيات التي تقدم في اللقاءات العلمية في مجال عمل الجمعية	**،٧٠٦	٠،٦٨٨	٠،٧٥٥
معامل ألفا لبعد توظيف المعرفة = ٠،٨٩٩					
نشر المعرفة	١	تحرص الجمعية على إطلاع العاملين فيها على اللوائح والإجراءات وأدلة العمل	**،٥٣٠	٠،٥١٠	٠،٨٢٨
	٢	تعمل الجمعية على توعية العاملين فيها بالإصدارات أو التقارير المعرفية أو التجارب العملية في مجال عمل الجمعية	**،٧٣٨	٠،٧١٥	٠،٧٩٢
	٣	تنشر الجمعية بين العاملين آراء المستفيدين من برامجها وخدماتها	**،٧٨٦	٠،٧٦٦	٠،٨٠١
	٤	تعرض الجمعية على العاملين بيانات الأداء والإنجاز الخاصة بعمل الجمعية	**،٦٥٧	٠،٦٣٠	٠،٨٠٩



قيمة ألفا إذا حُذف العنصر	معامل الارتباط المصحح*	الارتباط مع المقياس	العبرة	رقم العبرة	البعد
٠,٨٢٢	٠,٦٤٤	**٠,٦٩٢	لدى الجمعية دراسات وتقارير وأدلة ومبادرات ونماذج عملية منشورة	٥	
٠,٨١٤	٠,٥٨٤	**٠,٦٣٣	تزود الجمعية الجهات الأخرى المماثلة بما لديها من إصدارات وأدلة عمل	٦	
٠,٨٣١	٠,٣٩٠	**٠,٤٥٨	شاركت الجمعية في لقاءات وملتقيات وندوات علمية بهدف نشر ما لديها من معرفة	٧	
٠,٨١٦	٠,٤٠٦	**٠,٤٤٤	تسهّل مهمة الباحثين وتتيح لهم الاطلاع على ما لديها من بيانات ومعلومات	٨	
معامل الفا لبعد نشر المعرفة = ٠,٨٣٣					
معامل الثبات لمقياس مجتمع المعرفة في الجمعية = ٠,٩٢٩					

* معامل الارتباط المصحح: هو معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على العنصر والدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه درجة العنصر.
**الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

من الجدول السابق (٢٣) يتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس المنتميه إليه في حالة وجود العبارة في الدرجة الكلية للمقياس أو في حالة عدم وجودها في الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وجميعها قيم موجبة، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه في حالة حذف العبارة مع الدرجة الكلية أصغر من درجة معامل الارتباط قبل التعديل أو التصحيح، وذلك لجميع العبارات؛ ما يشير إلى الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة للمقياس وأنها صادقة بنائياً، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح أن جميع قيم معامل الثبات (ألفا) لجميع بنود مقياس تقييم مجتمع المعرفة في الجمعية في حالة حذفها تكون أقل من قيمة ألفا للبعد وللمقياس ككل؛ ما يعني أن جميع العبارات تسهم في زيادة الثبات، وغيابها



عن المقياس المنتمية إليه يقلل من ثبات المقياس، كما يتضح من الجدول السابق رقم (٢٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لبُعد إنتاج المعرفة بلغت (٠,٨٦٤)، ولبعد توظيف المعرفة (٠,٨٩٩)، ولبُعد نشر المعرفة (٠,٨٣٣)، ولمقياس مجتمع المعرفة في الجمعية ككل (٠,٩٢٩)؛ الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

٣. العوامل المنافسة: افترضت الدراسة عدة متغيرات مستقلة قادرة على التأثير في المتغير التابع وهذه المتغيرات انقسمت إلى متغيرات كمية وهي: (الحوكمة، والجودة، والتميز المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، والاتجاه نحو الوساطة، وثقافة المجتمع المحلي السلبية، وعدد العاملين في الجمعية، وعمر الجمعية)، ومتغيرات فئوية وهي: (المنطقة الجغرافية للجمعية، ومجال عمل الجمعية).

وفي قياس الحوكمة اعتمد على الدرجة التي حصلت عليها الجمعية أو المؤسسة الأهلية بناء على تقييم وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لعام ٢٠٢١م في مقياس الحوكمة والذي يقيس ثلاثة معايير: (مقياس الامتثال والالتزام) لقياس مدى امتثال والتزام الجمعيات الأهلية بالأنظمة واللوائح والضوابط السارية والمنظمة لأعمالها، و(مقياس الشفافية والإفصاح) لقياس مدى استعداد الجمعيات الأهلية لنشر المعلومات عن أسباب وجودها وعن أنشطتها المنفذة وبياناتها المالية واستعدادها لشرح عملياتها لأصحاب العلاقة والجمهور، و(مقياس السلامة المالية) لقياس أداء الجمعيات والمؤسسات الأهلية في الكفاءة والقدرة والاستدامة المالية وكذلك كفاءة التنظيم المالي.

وأما مقياس الجودة فيحتوي على (١١) عبارة تقيس مدى قدرة الجمعية أو المؤسسة على تحقيق جودة أفضل في الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويجب عليها باختيار (لايوجد/ في بداياته/ متقدم إلى حد ما/ مكتمل)، وقد حلل الصدق والثبات للعناصر المكونة لمقياس الجودة للتعرف على مدى



إسهام العناصر المكونة لمقياس الجودة في معامل ثباته، وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمقياس، جرى استخدام معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور، ومعامل الارتباط المصحح، وهو ما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢٤)

تحليل الصدق والثبات لمفردات مقياس الجودة

المقياس	العبارة	الارتباط مع البعد	معامل الارتباط المصحح*	ألفا إذا حذف العنصر
الجودة	١ لدينا مدونة للسلوك الأخلاقي وسياسة تعارض المصالح محدثة ومؤرخة وموقعة من أعضاء مجلس الإدارة.	**٠,٧١٣	٠,٦٤٠	٠,٩٣٣
	٢ تؤنق محاضر اجتماعات مجلس الإدارة نتائج مناقشة الخطة التشغيلية والموازنة التقديرية وإقرارها وتقارير تنفيذها والنتائج المتحققة.	**٠,٨١٣	٠,٧٦٠	٠,٩٢٧
	٣ لدينا خطة تشغيلية معتمدة تتضمن أهدافاً قابلة للتحقيق وتحدد النتائج المرغوبة لجميع المشاريع والمبادرات.	**٠,٨٨٧	٠,٨٥٤	٠,٩٢٢
	٤ لدينا أدلة كافية وموثقة على قيام المديرين بتشجيع العاملين والمتطوعين وتحفيزهم، وتوفير المعلومات والإرشادات التي تمكنهم من أداء أعمالهم.	**٠,٩٠٨	٠,٨٨٥	٠,٩٢٢
	٥ لدينا أدلة كافية على تحليل احتياجات المستفيدين بما في ذلك الاحتياجات الفردية.	**٠,٨٥٠	٠,٨١٤	٠,٩٢٥
	٦ لدينا إجراء موثق ومنشور للتعامل مع شكاوى المستفيدين واستقبال آرائهم ومقترحاتهم والاستفادة منها في تحسين الخدمات.	**٠,٧٠٨	٠,٦٤٨	٠,٩٣١
	٧ لدينا هيكل تنظيمي واضح وتوصيف مطبوع ومحدث يحدد التزامات جميع العاملين والمتطوعين ومسؤولياتهم، وتتحقق بشكل دائم من إدراكهم لما يجب عليهم القيام به.	**٠,٩١٢	٠,٨٨٧	٠,٩٢١



٠,٩٣١	٠,٦٥١	**٠,٧١٢	لدينا خطة تدريب للعاملين والمتطوعين مبنية على تحليل الاحتياجات التدريبية ونتائج تقييم الأداء ومضمنة في الموازنة التقديرية.	٨
٠,٩٢٤	٠,٨٢٣	**٠,٨٥٩	لدينا موازنة تقديرية معتمدة ومتوافقة مع الخطة التشغيلية ومطبقة.	٩
٠,٩٣٢	٠,٤١٤	**٠,٤٩٧	لدينا خطة لصيانة الأجهزة والمعدات.	١٠
٠,٩٣٣	٠,٥٨٧	**٠,٦٥٤	لدينا أدلة موثقة ومحدثة تظهر القيام بتقييم فوائد الشراكات ومخاطرها واتخاذ الإجراءات استناداً إلى نتائج التقييم.	١١
معامل ألفا لمقياس الجودة = ٠,٩٣٤				

* معامل الارتباط المصحح: هو معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على العنصر والدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه درجة العنصر.
**الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

يوضح الجدول رقم (٢٤) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس المنتمية إليه في حالة وجود العبارة في الدرجة الكلية للمقياس أو في حالة عدم وجودها في الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وجميعها قيم موجبة، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه في حالة حذف العبارة مع الدرجة الكلية أصغر من درجة معامل الارتباط قبل التعديل أو التصحيح، وذلك لجميع العبارات؛ ما يشير إلى الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة للمقياس وأنها صادقة بنائياً، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل الثبات (ألفا) لجميع بنود مقياس الجودة في حالة حذفها تكون أقل من قيمة ألفا للمقياس. وهذا يعني أن جميع العبارات تسهم في زيادة الثبات، وغيابها عن المقياس المنتمية إليه يقلل من ثبات المقياس، كما يتضح من الجدول رقم (٢٤) أن قيمة معامل



ألفا كرونباخ لمقياس الجودة ككل (٠,٩٣٤)، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

وأما مقياس التميز المؤسسي فيحتوي على (٧) عبارات تقيس مدى بناء كافة عناصر ومقومات المنظمة على أسس متفوقة، ويجب عليها باختيار (لم تُفعل/ ممارسات جزئية/ منهجية مطبقة بصورة غير منتظمة/ منهجية مطبقة بصورة منتظمة/ منهجية مطبقة ومحدثة)، وقد حلل الصدق والثبات للعناصر المكونة لمقياس التميز المؤسسي للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة لمقياس التميز المؤسسي في معامل ثباته، وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمقياس، واستخدام معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور، ومعامل الارتباط المصحح، وهو ما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢٥)

تحليل الصدق والثبات لمفردات مقياس التميز المؤسسي

المقياس	رقم العبارة	العبارة	الارتباط مع البعد	معامل الارتباط المصحح*	ألفا إذا حذف العنصر
التميز المؤسسي	١	تعتمد الجمعية في عملها على خطط استراتيجية مكتوبة ومعتمدة من مجلس الإدارة	**٠,٨٣٩	٠,٧٧١	٠,٨٩١
	٢	يعتمد التقييم الدوري للعاملين في الجمعية على الوصف الوظيفي والأهداف العامة للوظيفة والمهام التفصيلية، إضافة إلى الكفاءات السلوكية للوظيفة	**٠,٦٧٩	٠,٥٦٨	٠,٩١٢
	٣	تقوم الجمعية بعمل مسوحات دورية لقياس الرضا الوظيفي، والاستفادة من النتائج لتطوير سياسات وخدمات الموارد البشرية	**٠,٧٦٣	٠,٦٨٩	٠,٩٠١
	٤	تقوم سياسة الجمعية على إدارة الأوقاف بفاعلية لضمان زيادة الإيرادات، وكذلك	**٠,٧٧٨	٠,٦٨٦	٠,٩٠١



			المحافظة على هذه الأوقاف لتكون مصدر دخل دائم للمنشأة		
٠,٨٨٩	٠,٧٨٦	**٠,٨٥٢	تقوم سياسة الجمعية على تنمية الموارد المالية الكافية لتغطية الموازنة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق أهداف المنشأة	٥	
٠,٨٨٦	٠,٨١٠	**٠,٨٧٠	إجراءات الجمعية وخدماتها تتم عبر برامج تقنية	٦	
٠,٨٨٩	٠,٧٩١	**٠,٨٥٣	تقوم الجمعية بتحديد وتوثيق الإطار العملي للعمليات الرئيسية والمساندة المطلوبة لتنفيذ وتحقيق الاستراتيجية بفعالية	٧	
معامل ألفا لمقياس التميز المؤسسي = ٠,٩٠٩					

* معامل الارتباط المصحح: هو معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على العنصر والدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه درجة العنصر.
** الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

من الجدول السابق (٢٥) يتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس المنتمية إليه في حالة وجود العبارة في الدرجة الكلية للمقياس أو في حالة عدم وجودها في الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وجميعها قيم موجبة، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه في حالة حذف العبارة مع الدرجة الكلية أصغر من درجة معامل الارتباط قبل التعديل أو التصحيح، وذلك لجميع العبارات؛ ما يشير إلى الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة للمقياس وأنها صادقة بنائياً، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل الثبات (ألفا) لجميع بنود مقياس التميز المؤسسي في حالة حذفها تكون أقل من قيمة ألفا للمقياس. وهذا يعني أن جميع العبارات تسهم في زيادة الثبات، وغيابها عن المقياس



المنتمية إليه يقلل من ثبات المقياس، كما يتضح من الجدول رقم (٢٥) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس التميز المؤسسي ككل (٠,٩٠٩)، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

وأما مقياس التخطيط الاستراتيجي فيحتوي على (٧) عبارات تقيس مدى وجود مكونات التخطيط الاستراتيجي الأساسية، ويجب عليها باختيار (نعم/ إلى حد ما/ لا أدري/ لا)، وقد حلل الصدق والثبات للعناصر المكونة لمقياس التخطيط الاستراتيجي للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة لمقياس التخطيط الاستراتيجي في معامل ثباته، وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمقياس، استخدم معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور، ومعامل الارتباط المصحح، وهو ما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢٦)

تحليل الصدق والثبات لمفردات مقياس التخطيط الاستراتيجي

المقياس	رقم العبارة	العبارة	الارتباط مع البعد	معامل الارتباط المصحح*	ألفا إذا حذف العنصر
التخطيط الاستراتيجي	١	يوجد لدى الجمعية رؤية (صورة للمستقبل الذي تسعى الجمعية لإجاده)	**٠,٩٢٥	٠,٨٩٤	٠,٩٤١
	٢	يوجد لدى الجمعية رسالة (بيان للغرض الذي وجدت من أجله الجمعية وأسلوب عملها)	**٠,٩٣٧	٠,٩١٧	٠,٩٤٢
	٣	يوجد لدى الجمعية قيم (المعتقدات والمبادئ التي تضبط سلوك الأفراد والجمعية)	**٠,٩٣٤	٠,٩١٢	٠,٩٤٢
	٤	يوجد لدى الجمعية أهداف استراتيجية	**٠,٩٣٧	٠,٩١٧	٠,٩٤٢
	٥	يوجد لدى الجمعية مؤشرات أداء ومستهدفات استراتيجية	**٠,٧٣٧	٠,٦١٩	٠,٩٧١
	٦	يوجد لدى الجمعية مبادرات مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية	**٠,٩٤٧	٠,٩٢٤	٠,٩٣٩



٠,٩٤٥	٠,٨٥٢	**٠,٨٩٥	يوجد لدى الجمعية خطة تشغيلية مبنية على الخطة الاستراتيجية	V	
معامل ألفا لمقياس التخطيط الاستراتيجي = ٠,٩٥٣					

* معامل الارتباط المصحح: هو معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على العنصر والدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه درجة العنصر.
** الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

من الجدول السابق (٢٦) يتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس المنتمية إليه في حالة وجود العبارة في الدرجة الكلية للمقياس أو في حالة عدم وجودها في الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وجميعها قيم موجبة، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه في حالة حذف العبارة مع الدرجة الكلية أصغر من درجة معامل الارتباط قبل التعديل أو التصحيح، وذلك لجميع العبارات؛ ما يشير إلى الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة للمقياس وأنها صادقة بنائياً، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل الثبات (ألفا) لجميع بنود مقياس التخطيط الاستراتيجي في حالة حذفها تكون أقل من قيمة ألفا للمقياس ككل، عدا العبارة رقم (٥) لو حذفت سيرفع من ثبات أداة الدراسة إلى (٠,٩٧١)، ولكن كان الرأي بعدم حذفها خاصة وأنها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى من قبل المحكمين؛ ما يدعم وجودها كما أن درجة الثبات في وجودها مرتفعة. وأما بقية العبارات فتسهم في زيادة الثبات وغيابها عن المقياس المنتمية إليه يقلل من ثبات المقياس، كما يتضح من الجدول السابق رقم (٢٦) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس التخطيط الاستراتيجي ككل (٠,٩٥٣)، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.



وأما مقياس الاتجاه نحو الواسطة فيحتوي على (0) عبارات تقيس مدى اتجاه المجتمع المحلي للجمعية أو المؤسسة نحو الواسطة، ويجب عليها باختيار (موافق/ إلى حد ما/ لا أدري/ غير موافق)، وقد حلل الصدق والثبات للعناصر المكونة لمقياس الاتجاه نحو الواسطة للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة لمقياس الاتجاه نحو الواسطة في معامل ثباته، وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمقياس، استخدم معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور، ومعامل الارتباط المصحح، وهو ما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٢٧)

تحليل الصدق والثبات لمفردات مقياس الاتجاه نحو الواسطة

المقياس	رقم العبارة	العبارة	الارتباط مع البعد	معامل الارتباط المصحح*	ألفا إذا حذف العنصر
الاتجاه نحو الواسطة	١	لا يمكن الحصول على فرصة عمل من دون واسطة	**٠,٧٧٤	٠,٦٢٩	٠,٧٣٠
	٢	أحرص عند تقديمي لوظيفة على التواصل مع شخص يتوسط لي في الحصول عليها	**٠,٨٠٢	٠,٦٧٢	٠,٧١٦
	٣	يمكنني الحصول على واسطة للحصول على الوظيفة التي أريتها	**٠,٨١٨	٠,٦٩٦	٠,٧٠٩
	٤	الواسطة أهم من المؤهلات للحصول على الوظيفة	**٠,٨٦٣	٠,٧٦٧	٠,٦٨٥
	٥	لم تعد الواسطة مؤثرة في التوظيف في السنوات الأخيرة***	**٠,٧٨٦	٠,٧٦٧	٠,٨٧٧
معامل ألفا لمقياس الاتجاه نحو الواسطة = ٠,٨٨٩					

* معامل الارتباط المصحح: هو معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على العنصر والدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه درجة العنصر.

** الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

*** عبارة ايجابية

من الجدول السابق (٢٧) يتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس المنتمية إليه في حالة وجود العبارة في الدرجة الكلية للمقياس أو في حالة عدم وجودها في الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وجميعها قيم موجبة، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه في حالة حذف العبارة مع الدرجة الكلية أصغر من درجة معامل الارتباط قبل التعديل أو التصحيح، وذلك لجميع العبارات؛ ما يشير إلى الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة للمقياس وأنها صادقة بنائياً، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل الثبات (ألفا) لجميع بنود مقياس الاتجاه نحو الوساطة في حالة حذفها تكون أقل من قيمة ألفا للمقياس. وهذا يعني أن جميع العبارات تسهم في زيادة الثبات، وغيابها عن المقياس المنتمية إليه يقلل من ثبات المقياس، كما يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس الاتجاه نحو الوساطة ككل (٠,٨٨٩)، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

وأما مقياس ثقافة المجتمع المحلي فيحتوي على (١٠) عبارات تقيس ثقافة المجتمع المحلي للجمعية أو المؤسسة، ويجب عليها باختيار (موافق/ إلى حد ما/ لا أدري/ غير موافق)، وقد حلل الصدق والثبات للعناصر المكونة لمقياس ثقافة المجتمع المحلي للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة لمقياس ثقافة المجتمع المحلي في معامل ثباته، وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمقياس، جرى استخدام معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور، ومعامل الارتباط المصحح، وهو ما يوضحها الجدول التالي:



جدول رقم (٢٨)

تحليل الصدق والثبات لمفردات مقياس ثقافة المجتمع المحلي

المقياس	رقم العبارة	العبارة	الارتباط مع البعد	معامل الارتباط المصحح*	ألفا إذا حُذِف العنصر
ثقافة المجتمع المحلي	١	بعض موظفي الجمعية الإداريين ذوو تعليم منخفض	**٠,٥٥٢	٠,١٢١	٠,٧٨٦
	٢	يوجد في المجتمع المحلي تمييز طبقي بناء على القبيلة أو المستوى الاجتماعي	**٠,٦٤٤	٠,٥٦٧	٠,٧١٩
	٣	تنتشر الأمية بين المستفيدين من خدمات الجمعية	**٠,٥٢٥	٠,٤٦٦	٠,٧٣٥
	٤	بعض الأعراف والتقاليد الموجودة حالياً في المجتمع المحلي تتعارض مع التعاليم الشرعية	**٠,٦١٨	٠,٥٣١	٠,٧٢٤
	٥	يغلب على أفراد المجتمع المحلي للجمعية حب المشاركة في البرامج التنموية التي تقدمها لهم الجمعية ***	**٠,٤٣٩	٠,٤٣٠	٠,٧٨١
	٦	في المجتمع المحلي للجمعية تنتشر الوساطة	**٠,٧٠٨	٠,٧٣٣	٠,٦٩٤
	٧	حب المظاهر سمة في أفراد المجتمع المحلي للجمعية	**٠,٦٧٩	٠,٤٣٨	٠,٧٣٩
	٨	يغلب على المسؤول في المجتمع المحلي للجمعية المجاملة ومراعاة الشفاعات	**٠,٧١٧	٠,٧٨١	٠,٦٩١
	٩	يعتمد المسؤول في الجمعية في إدارة العمل على الأوامر الإدارية التي تلزم الموظف بالتنفيذ	**٠,٤٩٠	٠,٢٩٣	٠,٧٥٩
	١٠	يعامل المديرون العامون والتنفيذيين في المجتمع المحلي للجمعية بطريقة تميزهم عن غيرهم	**٠,٥٩٤	٠,٣١٥	٠,٧٥٥
معامل ألفا لمقياس ثقافة المجتمع المحلي = ٠,٨٦١					

* معامل الارتباط المصحح: هو معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على العنصر والدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه درجة العنصر.

** الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

*** عبارة إيجابية



يتضح من الجدول رقم (٢٨) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس المنتمية إليه في حالة وجود العبارة في الدرجة الكلية للمقياس أو في حالة عدم وجودها في الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وجميعها قيم موجبة، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه في حالة حذف العبارة مع الدرجة الكلية أصغر من درجة معامل الارتباط قبل التعديل أو التصحيح، وذلك لجميع العبارات؛ ما يشير إلى الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة للمقياس وأنها صادقة بنائياً، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل الثبات (ألفا) لجميع بنود مقياس ثقافة المجتمع المحلي في حالة حذفها تكون أقل من قيمة ألفا للمقياس. وهذا يعني أن جميع العبارات تسهم في زيادة الثبات، وغيابها عن المقياس المنتمية إليه يقلل من ثبات المقياس، كما يتضح من الجدول رقم (٢٨) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس ثقافة المجتمع المحلي ككل (٠,٨٦١)، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

سادساً: أساليب التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، وبناء على النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة؛ فقد حُدِّدَت الاختبارات المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) المتمثلة في الأساليب الإحصائية التالية:



١- التكرارات والنسب المئوية:

للتعرف على البيانات الأولية لأفراد الدراسة، والبيانات الأساسية للجمعيات والمؤسسات الأهلية وتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي (Mean):

لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كلِّ عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسطٍ حسابيٍّ موزون.

٣- الانحراف المعياري (Standard Deviation):

للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكلِّ عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكلِّ محور من المحاور الرئيسة عن المتوسط الحسابي. والانحراف المعياري يوضِّح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركّزت الاستجابات وانخفض تشتُّتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات إذا ما تساوت المتوسطات الحسابية؛ إذ تُعطى الأولوية للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل.

٤- معامل الارتباط بيرسون:

لقياس صدق أداة الدراسة، وقياس ارتباط المتغيرات ببعضها.

٥- معامل ألفا كرونباخ:

لقياس ثبات أداة الدراسة.

٦- الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):

ليبيان أثر كل متغير مستقل على حدة (المتغير التفسيري) على المتغير التابع.



٧- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):

لبيان أثر تفاعل أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع.

٨- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent sample T test):

لبيان دلالة الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات التي تنقسم فئتين.

٩- اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA):

لبيان دلالة الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم أكثر من فئتين.

١٠- الاختبار اللامعلمي كروسكال والز (Kruskal-Wallis):

بديلاً عن تحليل التباين الأحادي، وذلك في المتغيرات التي أظهرت تبايناً بين فئاتها؛ لبيان الفروق بين متوسط الرُّتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم أكثر من فئتين.



الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة



عرض وتحليل نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة من خلال مناقشة أهداف الدراسة واختبار فروضها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

الهدف الأول: التعرف على واقع الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات

الأهلية في المملكة العربية السعودية.

للتعرف على واقع الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية، جرى حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس (تحقيق الجمعية لأهدافها) حيث افترضت الدراسة أن مدى تحقيق الجمعية أو المؤسسة الأهلية لأهدافها يفسر الدور التنموي، وجاءت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٢٩)

البيانات التكرارية لمقياس تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها

الترتيب	متوسط درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			النوع	الفقرة	م	
				نعم	إلى حد ما	لا أدرى				
١	نعم	٠,٤٣٥	٣,٨٢	٤٦٤	٨٩	٢	٣	ك	أهداف الجمعية محددة وقابلة للقياس	١
				٨٣,٢	١٥,٩	٠,٤	٠,٥			
٢	نعم	٠,٦٣٤	٣,٧٣	٤٤٧	٨٨	٦	١٧	ك	لدى الجمعية خطة مكتوبة للبرامج والأنشطة موضح فيها المنفذ والزمن والتكلفة	٤
				٨٠,١	١٥,٨	١,١	٣,٠			
٣	نعم	٠,٧٦٣	٣,٥٤	٣٦٨	١٥١	١٢	٢٧	ك	تقيس الجمعية مستوى رضا المستفيدين من خدماتها	٥
				٦٥,٩	٢٧,١	٢,٢	٤,٨			
٤	نعم	٠,٨١٦	٣,٥٣	٣٧٥	١٤١	٥	٣٧	ك	لدى الجمعية مؤشرات أداء لكل هدف من أهدافها	٢
				٦٧,٢	٢٥,٣	٠,٩	٦,٦			
٥	نعم	٠,٧٦٢	٣,٥٢	٣٥٦	١٦٤	١١	٢٧	ك	٣	



الترتيب	متوسط درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				النوع	الفقرة	م
				نعم	إلى حد ما	لا أدري	لا			
				٦٣,٨	٢٩,٤	٢,٠	٤,٨	%	لدى الجمعية مستهدفات رقمية تسعى لتحقيقها في برامجها وخدماتها	
٦	نعم	٠,٧٤١	٣,٥١	٣٤٣	١٧٦	١٧	٢٢	ك	تحقق الجمعية نمواً مطرداً في حجم الخدمات المقدمة وعدد المستفيدين مقارنة بالعام الذي قبله	٦
				٦١,٥	٣١,٥	٣,٠	٣,٩	%		
٧	نعم	٠,٨٤٩	٣,٤٩	٣٧٥	١١٦	٣٥	٣٢	ك	يوجد رضا بين المستفيدين من برامج الجمعية وخدماتها لعام ٢٠٢١م	٩
				٦٧,٢	٢٠,٨	٦,٣	٥,٧	%		
٨	إلى حد ما	١,٠٦٦	٣,١٥	٢٩٤	١٢٣	٧١	٧٠	ك	حققت الجمعية المستهدف من عدد المستفيدين من برامجها وأنشطتها لعام ٢٠٢١م	٨
				٥٢,٧	٢٢,٠	١٢,٧	١٢,٥	%		
٩	إلى حد ما	١,٠٢٥	٣,١١	٢٥٩	١٦٥	٦٨	٦٦	ك	حققت الجمعية مستهدفات خطتها السنوية للبرامج والأنشطة لعام ٢٠٢١م	٧
				٤٦,٤	٢٩,٦	١٢,٢	١١,٨	%		
نعم	٣,٤٩	٠,٥٠٦	٣,٤٩	الدرجة الكلية						

يتضح من الجدول رقم (٢٩) أن مقياس تحقيق الجمعية أهدافها مكون من (٩) فقرات تقيس آراء أفراد عينة الدراسة من فئة (المدير التنفيذي) في الجمعيات والمؤسسات الأهلية حول مدى تحقيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية لدورها التنموي من خلال تحقيق أهدافها؛ إذ تراوحت متوسطات موافقاتهم حول فقرات المقياس من: (٣,١١ - ٣,٨٢) من أصل (٤,٠٠) درجات، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المقياس تراوحت بين (إلى حد ما - نعم)، ما يوضح أن مستوى قيام الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المجتمع السعودي بدورها التنموي جاء بين الدرجة (المتوسطة إلى العالية).



وتوضح النتائج أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المقياس بلغ (٣,٤٩ من ٤,٠٠)، بانحراف معياري مقداره (٠,٥٠٦)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل عام حول تحقيق الجمعية أهدافها، ما يوضح أن الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية تقوم بدورها التنموي بدرجة عالية بشكل عام.

ووفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المقياس في الجدول رقم (٢٩)، جرى ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب متوسطات الموافقة عليها؛ وذلك على النحو الآتي:

جاءت الفقرة رقم (١)، ونصها: "أهداف الجمعية محددة وقابلة للقياس"، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٨٢ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٤٣٥)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، وهذا يوضح أن الجمعيات والمؤسسات الأهلية لديها أهداف تنموية واضحة وقيمة ورسالة تسعى لتقديمها للمجتمع، ويُعد وجود أهداف واضحة ومحددة أهم عوامل نجاح المنظمات.

جاءت الفقرة رقم (٤)، ونصها: "لدى الجمعية خطة مكتوبة للبرامج والأنشطة موضح فيها المنفذ والزمن والتكلفة"، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٧٣ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٦٣٤)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، وهذا يدل على أن الجمعيات والمؤسسات تعمل وفق خط واضحة ومحددة مسبقاً، ويتكامل مع النتيجة الأولى فوجود أهداف واضحة وخطة تشغيلية تحول الأهداف إلى واقع يجعل الأثر التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية أعمق.

جاءت الفقرة رقم (٥)، ونصها: "تقيس الجمعية مستوى رضا المستفيدين من خدماتها"، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة، بمتوسط



بلغ (٣,٥٤ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٧٦٣)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، ما يدل على أن الجمعيات والمؤسسات الأهلية تهتم برضا المستفيدين عما تقدمه من خدمات ويُعدّ أحد المعايير المهمة في الجودة والتميز المؤسسي.

جاءت الفقرة رقم (٢)، ونصها: "لدى الجمعية مؤشرات أداء لكل هدف من أهدافها"، في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٥٣) من (٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٨١٦)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، وهذا يوضح أن الجمعية والمؤسسة تعمل وفق خطط علمية تحدد أوجه القوة والقصور في أدائها التنفيذي وترتبط المبادرات بالأهداف.

جاءت الفقرة رقم (٣)، ونصها: "لدى الجمعية مستهدفات رقمية تسعى لتحقيقها في برامجها وخدماتها"، في المرتبة (الخامسة) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٥٢) من (٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٧٦٢)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، وهو ما يشير للمستوى الإداري المتقدم للجمعيات والمؤسسات الأهلية؛ لكون المستهدفات تسهّل عملية قياس أداء الجمعيات والمؤسسات الأهلية وتوجه العاملين لتحقيق المستوى المأمول منها.

جاءت الفقرة رقم (٦)، ونصها: "تحقق الجمعية نمواً مطرداً في حجم الخدمات المقدمة وعدد المستفيدين مقارنة بالعام الذي قبله"، في المرتبة (السادسة) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٥١) من (٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٧٤١)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، وهذا مؤشر على التطور المستمر للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتوسعها في تقديم الخدمات للمستفيدين بما يضمن تحقيق أهدافها وتنمية مجتمعها.

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرة رقم (٩) والتي تقيس مدى رضا المستفيدين من برامج الجمعية وخدماتها لعام ٢٠٢١ في المرتبة



(السابعة) بمتوسط بلغ (٣,٤٩ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٨٤٩)، وهذا يعني أن الجمعية والمؤسسة الأهلية حققت رضا للمستفيدين من برامجها وخدماتها وبدرجة (عالية)، وقد يفسر ذلك بنتيجة الفقرة رقم (٥) في المقياس نفسه، والتي تشير إلى عناية الجمعيات والمؤسسات الأهلية بقياس رضا المستفيدين ودراسته والعمل على معالجة أوجه القصور التي تشوب ما تُقدّمه من خدمات، الأمر الذي أسهم في وصول رضا المستفيدين من برامج الجمعية وخدماتها إلى درجة عالية.

وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرة رقم (٨) والتي تقيس مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية للمستهدف من عدد المستفيدين من البرامج والأنشطة لعام ٢٠٢١م، في المرتبة (الثامنة)، بمتوسط بلغ (٣,١٥) من (٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٠٦٦)، وهذا يعني أن الجمعية والمؤسسة الأهلية حققت المستهدف من عدد المستفيدين من برامجها وأنشطتها لعام ٢٠٢١م بدرجة متوسطة، وكذلك جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرة رقم (٧) والتي تقيس تحقيق مستهدفات خطتها السنوية للبرامج والأنشطة لعام ٢٠٢١م في المرتبة (الأخيرة) بمتوسط بلغ (٣,١١) من (٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٠٢٥)، وهذا يعني أن الجمعية حققت مستهدفات خطتها السنوية للبرامج والأنشطة لعام ٢٠٢١م بدرجة متوسطة، وقد يُعزى حصول المؤسسات والجمعيات على الدرجة المتوسطة في الفقرتين (٧ و ٨) إلى الآثار المترتبة بسبب جائحة كورونا وما نتج عنها من انعكاسات سلبية اقتصادية وصحية واجتماعياً على أفراد المجتمع، إلا أن هذه الفقرة تتعارض مع الفقرة رقم (٦)، ونصها: "تحقق الجمعية نمواً مطرداً في حجم الخدمات المقدمة وعدد المستفيدين مقارنة بالعام الذي قبله" وقد يفسر ذلك بأن المستهدفات السنوية المخطط لها مثالية؛ ولذا لم تستطع الجمعيات والمؤسسات تحقيقها، مع وجود تحسّن في أعداد المستفيدين والخدمات



مقارنة بالعام الذي قبله، وهذا يؤكد على أهمية تحديد المستهدفات الواقعية القابلة للتنفيذ وفقاً لإمكانات الجمعيات والمؤسسات الأهلية، مع العناية بالممكنات المساعدة على تنفيذ برامجها وأنشطتها من توفر الكوادر البشرية والموارد المالية والمتابعة المستمرة لضمان تحقيق مستهدفات خطتها السنوية.

ويتضح من نتائج التحليل الإحصائي أهمية عنصر التخطيط في أداء الجمعيات والمؤسسات الأهلية، ويُعد أبرز الأدوار المحققة للدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية؛ إذ بيّنت النتائج أن من أبرز الأدوار تحقّقاً: (وجود أهداف للجمعية محددة وقابلة للقياس، وجود خطة مكتوبة للبرامج والأنشطة موضح فيها المنفذ والزمن والتكلفة، وجود مؤشرات أداء لكل هدف من أهدافها، ووجود مستهدفات رقمية تسعى الجمعية لتحقيقها في برامجها وخدماتها)، وهذه النتيجة تُبرز بوضوح اهتمام الجمعيات بالتخطيط؛ ما قد يرجع إلى وعي المؤسسات والجمعيات الخيرية بدور التخطيط وأهميته في تنظيم الأعمال، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المتوقع مواجهتها في المستقبل من أجل تحديد ملامح الاستراتيجيات المستقبلية للجمعية، وتحديد فرص نجاح الوصول إليها، والإمكانات المتوفرة لديها التي تساعد على تحقيق هذه الاستراتيجيات.

ومن العرض السابق يتضح تحقق الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية في المجتمع السعودي بدرجة عالية، وقد يرجع ذلك إلى نتاج ما أولته الدولة من عناية خاصة بالجمعيات والمؤسسات الأهلية في رؤية ٢٠٣٠م، فالمطلع على الرؤية يجد أنّها أكدت على تمكين المؤسسات والجمعيات الأهلية لتفعيل دورها، وتوسيع نطاق عملها ليكون لها أثر أعمق في خدمة المجتمع والإسهام في الناتج الإجمالي المحلي للمملكة العربية السعودية، وتوجيه المزيد من الإشراف والتوجيه والرقابة على أداء المؤسسات



والجمعيات الأهلية من أجل تطويرها، إذ تُعد عملية تطوير الأداء بالجمعيات والمؤسسات الأهلية قضية جوهرية من قضايا الإصلاح الاجتماعي؛ وذلك لمحورية الدور الذي تقوم به في التنمية المستدامة وفي تحقيق التقدم والرفاهية المنشودة للمجتمع، ولا شك أن هذه الجهود أسهمت بشكل واضح في زيادة الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية في المجتمع السعودي، وهو ما أكدته النتائج الحالية.

وتلتقي هذه النتائج مع دراسة الفهمي (٢٠١٩م) والتي توصلت إلى أن دور الجمعيات الخيرية في تنمية المجتمعات المحلية فعّال من حيث شمولية مجالاته وعلاقته مع المستفيدين، ودراسة الغامدي (٢٠١٩م) حول دور المنظمات غير الربحية في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة؛ حيث أشارت الدراسة إلى أن المجال المؤسسي هو أكثر المجالات مساهمةً في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة من وجهة نظر العاملين وقادة المجتمع المحلي، وأن لدى العاملين في المنظمات غير الربحية توجُّهٌ جاد في تفعيل برامج الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م، وكذلك دراسة Katalin (2015) والتي توصلت إلى تحقيق المنظمات غير الربحية دورها التنموي؛ حيث قدمت دراسة الأخير أدلة حقيقية على أن المنظمات غير الربحية تشعر بأهمية التطور التنظيمي من منظور خبرتهم المستدامة، وتوصلت إلى تناسُبِ برامج التطوير التنظيمي للمشاركين والمنظمات، وملاءمة البرامج للاحتياجات الخاصة للمنظمات المختلفة.



الهدف الثاني: التعرف على واقع مجتمع المعرفة في الجمعيات والمؤسسات

الأهلية في المملكة العربية السعودية.

للتعرف على واقع مجتمع المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، جرى حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس تقييم مجتمع المعرفة ككل، وعلى كل بُعد من أبعاده الفرعية (إنتاج المعرفة - توظيف المعرفة - نشر المعرفة)، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول رقم (٣٠)

واقع مجتمع المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية وفقاً للأبعاد الثلاثة

رقم البعد	البعد	المتوسط الوزني*	الانحراف المعياري	متوسط درجة الموافقة	الترتيب
١	إنتاج المعرفة	٣,٤٣	٠,٤٧٠	نعم	٣
٢	توظيف المعرفة	٣,٤٩	٠,٤٩٨	نعم	٢
٣	نشر المعرفة	٣,٥٠	٠,٤٩٢	نعم	١
الدرجة الكلية		٣,٤٦	٠,٤٣٤	نعم	

*المتوسط الوزني من (٤,٠٠)

يوضح الجدول رقم (٣٠) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة من فئة (المدير التنفيذي) في الجمعيات والمؤسسات الأهلية حول مقياس: (تقييم مجتمع المعرفة) بلغ (٣,٤٦ من ٤,٠٠)، بانحراف معياري مقداره (٠,٤٣٤)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة (الرابعة) من فئات المقياس الرباعي، والتي تقابل خيار (نعم) في أداة الدراسة، ما يوضح تحقق مجتمع المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية بدرجة عالية، كما توضح النتائج بأن الأبعاد الفرعية الثلاثة لمقياس: (تقييم مجتمع المعرفة) تراوحت متوسطات الموافقة حولها ما بين (٣,٤٣ إلى ٣,٥٠)، وهي المتوسطات التي تقع جميعها في الفئة (الرابعة) من فئات المقياس الرباعي والتي تقابل خيار



(نعم) في أداة الدراسة، ما يوضح تحقق واقع مجتمع المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية بدرجة عالية في جميع الأبعاد الفرعية، وهو ما يوضح التجانس في درجة تطبيق مجتمع المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، ويمكن أن يعزى إلى أهمية كل بُعد من أبعاد مجتمع المعرفة ودوره المهم في تحقيق مجتمع المعرفة؛ إلا أن هذه النتيجة تتعارض مع النتيجة في الجدول رقم (١٨) وهي أن (٠, ٧١٪) من أفراد عينة الدراسة لا يوجد لديهم خطة لتطبيق إدارة المعرفة، وهي النسبة الأكبر من بين أفراد عينة الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن لدى المؤسسات والجمعيات الأهلية ممارسات وأنشطة جيدة في تطبيق مجتمع المعرفة، لكن بدون منهجية وخطة مسبقة، وهذا يؤكد على أهمية توعية المؤسسات والجمعيات الأهلية بمفهوم مجتمع المعرفة ونماذجه وطريقة التخطيط له لتصبح الممارسات والأنشطة في مجتمع المعرفة مقصودة ما يسهم في تعظيم أثرها واستدامته، وهو ما يؤكد دراكر (Drucker, 1993: 88) أن المجهود المعرفي يتطلب هدفاً وتنظيماً، وإنه ليس "ومضة عبقرية" بل إنه عمل، ولتكون المعرفة منتجة يتطلب أيضاً الاستغلال المنهجي لفرص التغيير، وأن تتطابق هذه الفرص مع كفاءات عامل المعرفة وفريق المعرفة ونقاط قوتهم.

ووفقاً لمتوسطات الموافقة حول هذه الأبعاد، جاء بعد (نشر المعرفة) في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٣,٥٠ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٤٩٢) وبدرجة تحقق عالية، وجاء بُعد (توظيف المعرفة) في المرتبة (الثانية) بمتوسط مقداره (٣,٤٩ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٤٩٨)، وبدرجة تحقق عالية، وفي الأخير جاء بُعد (إنتاج المعرفة) في المرتبة الثالثة بمتوسط مقداره (٣,٤٣ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٤٧٠)، وبدرجة تحقق عالية، ويُعد ترتيب واقع الأبعاد الثلاثة لدى الجمعيات والمؤسسات الأهلية متناسباً مع طبيعة متطلباتها وعملياتها ومستوى



التعقيد فيها؛ إذ نجد أن نشر المعرفة جاء في المرتبة الأولى لأنه سهل العمليات؛ إذ هي إيصال المعرفة المتعلقة بعمل الجمعية أو المؤسسة الأهلية إلى العاملين داخل الجمعية أو المؤسسة والعاملين في الجمعيات والمؤسسات المماثلة؛ بينما توظيف المعرفة جاء في المرتبة الثانية لأنه يسعى إلى تطبيق المعرفة لدى الجمعية أو المؤسسة في لوائحها وقراراتها وخططها وبرامجها وخدماتها وإجراءات العمل فيها، وإنتاج المعرفة جاء في المرتبة الثالثة نظراً لتعقيد عملياته حيث يسعى إلى اكتشاف المعرفة، أو ابتكارها، أو بلورتها وتأطيرها، من خلال الحوار بين العاملين حول خبراتهم في العمل، وفهم البيانات المتعلقة بالعمل، وسنناقش بشيء من التفصيل كل بُعد من هذه الأبعاد على حدة.

وتتفق النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أبو فارة وعليان (٢٠١٠م)، من أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة بدرجة عالية، وبمقارنة النتائج في القطاع غير الربحي مع الجامعات نجد أنها تتفق معها في الدرجة باستثناء تطبيق المعرفة؛ فيعد متوسطاً لدى بعض الجامعات، حيث تشير نتائج دراسة مجدي (٢٠١٥م)، التي توصلت إلى أن واقع تطبيق إنتاج المعرفة وتوليدها ونشرها كان متحققاً بدرجة عالية في الجامعة، في حين جاء محور تطبيق المعرفة بدرجة تحقق متوسطة، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة قيطه (٢٠١١م) التي بيّنت نتائجها أن مستوى مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية كان عالياً بشكل عام.

وبالنظر إلى واقع بُعد إنتاج المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية كما يوضحه الجدول التالي:



جدول رقم (٣١)

واقع إنتاج المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية

الترتيب	متوسط درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				النوع	العبارة	م
				نعم	إلى حد ما	لا أدري	لا			
١	نعم	٠,٥٠٩	٣,٧٥	٤٣٥	١١١	٨	٤	ك	يستطيع العاملون في الجمعية نقد العمل في الجمعية وإبداء آراءهم حول خدماتها	٧
				٧٨,٠	١٩,٩	١,٤	٠,٧	%		
٢	نعم	٠,٦١٤	٣,٧٠	٤٢٢	١١٦	٧	١٣	ك	تحفز إدارة الجمعية العاملين فيها على تقديم أفكار عملية لتطوير عمل الجمعية وخدماتها	٦
				٧٥,٦	٢٠,٨	١,٣	٢,٣	%		
٣	نعم	٠,٦٨٨	٣,٥٨	٣٧٢	١٥٨	١٠	١٨	ك	ترصد الجمعية آراء المستفيدين حول الخدمات وإجراءات العمل	٥
				٦٦,٧	٢٨,٣	١,٨	٣,٢	%		
٤	نعم	٠,٦٥٤	٣,٥٨	٣٥٩	١٧٤	١٢	١٣	ك	يرصد العاملون في الجمعية الإيجابيات والسلبيات والدروس المستفادة من برامجها بعد تنفيذها	٤
				٦٤,٣	٣١,٢	٢,٢	٢,٣	%		
٥	نعم	٠,٦٧٨	٣,٥٦	٣٥٥	١٧٢	١٧	١٤	ك	استطاع بعض العاملين في الجمعية تقديم حلول إبداعية لمشكلات تعاني منها الجمعية	٨
				٦٣,٦	٣٠,٨	٣,٠	٢,٥	%		
٦	نعم	٠,٧٤٣	٣,٤٨	٣٢٩	١٩٣	١٢	٢٤	ك	تحت الجمعية العاملين فيها على قراءة بيانات العمل لاستخراج ما يمكن أن يفيد في فهم العمل وتطويره	٣
				٥٩,٠	٣٤,٦	٢,٢	٤,٣	%		
٧	نعم	٠,٨٠٤	٣,٤٢	٣١٤	١٩٦	١٦	٣٢	ك	توفر الجمعية أو تحت العاملين فيها على الالتحاق بدورات في مجال التفكير والابتكار	١٠
				٥٦,٣	٣٥,١	٢,٩	٥,٧	%		
٨	نعم	٠,٧٩٤	٣,٣٨	٢٨٩	٢٢٣	١٤	٣٢	ك	يشارك العاملون في الجمعية نظراءهم من العاملين في الجمعيات الأخرى على تبادل المعلومات والبيانات والأفكار	١٢
				٥١,٨	٤٠,٠	٢,٥	٥,٧	%		
٩	نعم	٠,٩٠٣	٣,٣٥	٣١٠	١٧٨	٢٣	٤٧	ك	يوجد لدى الجمعية مخرجات معرفية (دراسات، تقارير، أدلة، مبادرات، نماذج عملية) في مجال عملها	٩
				٥٥,٦	٣١,٩	٤,١	٨,٤	%		
١٠	نعم	٠,٩١٠	٣,٢٨	٢٧٩	٢١٣	١٢	٥٤	ك	تحرص الجمعية على تدريب بعض العاملين على تنظيم البيانات وتحليلها	٢
				٥٠,٠	٣٨,٢	٢,٢	٩,٧	%		



الترتيب	متوسط درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			النوع	العبارة	م	
				نعم	إلى حد ما	لا أدري				
١١	إلى حد ما	٠,٩٤٢	٣,٢٤	٢٧٢	٢٠,٦	٢٢	٥٨	ك	ترتبط الجمعية بعدد من الخبراء والمختصين في مجال عمل الجمعية	١٣
				٤٨,٧	٣٦,٩	٣,٩	١٠,٤	%		
١٢	إلى حد ما	٠,٩٠٩	٣,١٦	٢٢٦	٢٥٤	٢١	٥٧	ك	تعقد الجمعية أنشطة وحوارات ولقاءات بين العاملين لتحويل معارفهم وخبراتهم إلى رؤى مكتوبة وعملية	١١
				٤٠,٥	٤٥,٥	٣,٨	١٠,٢	%		
١٣	إلى حد ما	١,٠٠١	٣,١٢	٢٣٦	٢٣٢	١٠	٨٠	ك	لدى الجمعية قسم مختص بجمع البيانات المتعلقة بالعمل بشكل يساعد على بناء المعرفة	١
				٤٢,٣	٤١,٦	١,٨	١٤,٣	%		
٣	نعم	٠,٤٧٠	٣,٤٣	الدرجة الكلية						

*المتوسط الوزني من (٤,٠٠)

يتضح من الجدول رقم (٣١) أن بُعد: (إنتاج المعرفة) مكون من (١٣) فقرة تقيس آراء أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية حول مدى تحقق واقع إنتاج المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وقد تراوحت متوسطات الموافقة حول فقرات البُعد من: (٣,٧٥- ٣,١٢) من أصل (٤,٠٠) درجات، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البُعد جاءت بد(إلى حد ما - نعم)، ما يوضح أن مستوى تطبيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المجتمع السعودي لإنتاج المعرفة يتم بدرجة (متوسطة إلى عالية)، ما يوضح التفاوت في درجة تطبيق إنتاج المعرفة.

ووفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية حول تحقق إنتاج المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية فإن أبرز (٣) عبارات تعكس تحقق إنتاج المعرفة في الجمعيات



والمؤسسات الأهلية تتمثل في العبارات رقم (٧، ٦، ٥)، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، على النحو الآتي:

جاءت العبارة رقم (١)، ونصها: "يستطيع العاملون في الجمعية والمؤسسة الأهلية نقد العمل وإبداء آراءهم حول خدماتها"، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٧٥ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٥٠٩)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، وهذا يوضح وجود بيئة عمل تسودها حرية التعبير والشفافية، وهو بلا شك يساعد في الوقوف على مواطن الخلل الإداري في أداء الجمعية والمؤسسة ويسمح بتقويم الأداء فالقدرة على حل المشكلات تعتمد على الوقوف على أسباب المشكلة والبحث عن حلول متعددة لها، واختيار أنسب الحلول المتاحة، ثم وضع الخطط المناسبة لحلها، ولا شك أن وجود بيئة عمل تتسم بالحرية وإبداء الرأي تساعد على حل ما يطرأ من مشكلات بسرعة ودقة.

وجاءت العبارة رقم (٦)، ونصها: "تحفز إدارة الجمعية العاملين فيها على تقديم أفكار عملية لتطوير عمل الجمعية وخدماتها"، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٧٠ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٦١٤)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، وهو ما يدل على وعي المديرين والعاملين في الجمعية بأهمية المشاركة في التطوير؛ إذ إن مشاركة العاملين في تطوير عمل الجمعية وخدماتها وتشجيعهم على تقديم أفكار عملية، يساعد على توليد معرفة جديدة، ويجعل جميع العاملين يتفانون في عملهم؛ حيث يدركون أنهم أصبحوا شركاء فيما تحققه الجمعية من أهداف.

وجاءت العبارة رقم (٥)، ونصها: "ترصد الجمعية آراء المستفيدين حول الخدمات وإجراءات العمل"، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٥٨ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٦٨٨)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، ويرجع ذلك لدور التغذية الراجعة أو العكسية لآراء المستفيدين في



التعرف على المعلومات التي تساعد على إنتاج المعرفة المتخصصة في مجال عمل الجمعية، كما تساعد على تصحيح مسار الجمعية إذا تبين أن ما تقدمه الجمعية من خدمات لا يتماشى مع حاجات المستفيدين.

ووفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية حول تحقق إنتاج المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية فإن أقل (٣) عبارات تعكس تحقق إنتاج المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية تتمثل في العبارات رقم (١٣، ١١، ١)، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها وذلك على النحو الآتي:

جاءت العبارة رقم (١٣)، ونصها: "ترتبط الجمعية بعدد من الخبراء والمختصين في مجال عمل الجمعية"، في المرتبة (الحادية عشر) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٢٤ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٩٤٢)، وبدرجة موافقة تشير إلى (إلى حد ما)، ما يوضح أن درجة اعتماد الجمعية على الخبراء والمتخصصين في مجال عمل الجمعية (متوسطاً)؛ فعلى الرغم من أهمية الاعتماد على ذوي الخبرة والتخصص في مجال عمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية لكونهم يساهمون بشكل فعال في توليد المعرفة وإنتاجها استناداً إلى تخصصهم وخبرتهم، إلا أن عدم الاعتماد عليهم بدرجة عالية قد يرجع لعدم وجود قواعد بيانات تسهل الوصول للخبراء والمختصين والتعرف عليهم، إضافة إلى ضعف الموارد المالية الكافية لدى الجمعيات للاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص في مجال عملها.

وجاءت العبارة رقم (١١)، ونصها: "تعقد الجمعية أنشطة وحوارات ولقاءات بين العاملين لتحويل معارفهم وخبراتهم إلى رؤى مكتوبة وعملية"، في المرتبة (قبل الأخيرة) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,١٦ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٩٠٩)، وبدرجة موافقة تشير إلى (إلى حد ما)، وهو ما يدل على أن قيام الجمعية بذلك يتم بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى



انشغال العاملين في الجمعيات والمؤسسات بالأعمال اليومية، أو المثالية في تقييم مستوى العاملين المعرفي وعدم وصوله لمستوى ملائم لإنتاج المعرفة. وجاءت العبارة رقم (١)، ونصها: "لدى الجمعية قسم مختص بجمع البيانات المتعلقة بالعمل بشكل يساعد على بناء المعرفة"، في المرتبة (الأخيرة) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,١٢ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٠٠١)، وبدرجة موافقة تشير إلى (إلى حد ما)، وهو ما يوضح تحقق ذلك الدور بدرجة متوسطة، ويمكن عزو ذلك إلى أن (٧١,٠٪) من الجمعيات والمؤسسات الأهلية ليس لديها خطة عملية لإدارة المعرفة كما سبق الإشارة لذلك في الجدول رقم (٣-١٨) وبناء عليه لم يخططوا لتأسيس قسم مختص بجمع البيانات، وقد يعزى كذلك لضعف القدرة المالية لدى الجمعيات بما لا يسمح أحياناً بتوفير قسم مختص ذي فاعلية في جمع البيانات المتعلقة بالعمل بشكل يساعد على بناء المعرفة، وهو ما يؤكد على ضرورة التخطيط لمجتمع المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتخصيص وحدة مستقلة لخصن المعرفة وتنظيمها وتطوير أنشطتها، واستثمار التقنية لتقليل التكاليف وتسهيل العمل، وهذا ما يؤكد دراكر (Drucker,1993) بأن المجهود المعرفي يتطلب هدفاً وتنظيماً، وإنه ليس "ومضة عبقرية" بل إنه عمل، ولتكون المعرفة منتجة يتطلب أيضاً الاستغلال المنهجي لفرص التغيير، وأن تتطابق هذه الفرص مع كفاءات عامل المعرفة وفريقها ونقاط القوة لديهم. وهو ما يلتقي مع ما أوصت به دراسة (أبو فارة وعليان، ٢٠١٠م) بأهمية تخصيص وحدة مستقلة لتطوير أنشطة إدارة المعرفة وتعمل على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات، والسعي لتطوير وسائل الاتصال الإلكترونية، وتطوير برامج الإنترنت كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها.

وبالنظر إلى واقع **توظيف المعرفة** في الجمعيات والمؤسسات الأهلية كما يوضحه الجدول التالي:



جدول رقم (٣٢)

واقع توظيف المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية

م	العبارة	النوع	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط درجة الموافقة	الترتيب
			لا	لا أدري	إلى حد ما	نعم				
٥	تحرص الجمعية على الاطلاع على تجارب ونماذج العمل لدى الجمعيات المماثلة عند إعداد لوائح أو إجراءات أو تصميم برامج.	ك	٩	٧	١٤٩	٣٩٣	٣,٦٦	٠,٥٨٩	نعم	١
		%	١,٦	١,٣	٢٦,٧	٧٠,٤				
٢	تحت الجمعية العاملين فيها على اقتراح آليات عمل جديدة في ضوء خبرتهم وما يستجد لديهم من معلومات	ك	١٥	٩	١٧٠	٣٦٤	٣,٥٨	٠,٦٦١	نعم	٢
		%	٢,٧	١,٦	٣٠,٥	٦٥,٢				
٧	تعمل الجمعية على الاستفادة عملياً من الندوات أو الدورات أو التوصيات التي تقدم في اللقاءات العلمية في مجال عمل الجمعية	ك	١٤	١٧	١٩٩	٣٢٨	٣,٥١	٠,٦٨٠	نعم	٣
		%	٢,٥	٣,٠	٣٥,٧	٥٨,٨				
٤	تستند قرارات الجمعية على بيانات مستمدة من احتياجات المستفيدين وآرائهم	ك	١٨	١٠	٢١٤	٣١٦	٣,٤٨	٠,٦٩٣	نعم	٤
		%	٣,٢	١,٨	٣٨,٤	٥٦,٦				
١	برامج أو إجراءات الجمعية تتغير وفقاً للمعرفة الجديدة التي تتشكل لدى الجمعية	ك	٢٢	٢١	١٩٧	٣١٨	٣,٤٥	٠,٧٤٩	نعم	٥
		%	٣,٩	٣,٨	٣٥,٣	٥٧,٠				
٣	تدرب الجمعية باستمرار العاملين فيها لإكسابهم مهارات جديدة تتطلبها التغييرات المستحدثة في العمل	ك	٣٠	١٢	٢٢٥	٢٩١	٣,٣٩	٠,٧٧٨	نعم	٦
		%	٥,٤	٢,٢	٤٠,٣	٥٢,٢				
٦	تقوم الجمعية بعرض برامجها أو أنشطتها على المتخصصين وأصحاب الخبرة قبل اعتمادها	ك	٤١	١٨	٢١٧	٢٨٢	٣,٣٣	٠,٨٥٢	نعم	٧
٢	الدرجة الكلية				٣,٤٩	٠,٤٩٨	نعم	٢		

*المتوسط الوزني من (٤,٠٠)

يتضح من الجدول رقم (٣٢) نجد أن بُعد: (توظيف المعرفة) مكون من (٧) فقرات تقيس آراء أفراد عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية حول مدى تحقق واقع توظيف المعرفة في

الجمعيات والمؤسسات الأهلية، قد تراوحت متوسطات الموافقة حول فقرات البُعد من: (٣,٣٣- ٣,٦٦) من أصل (٤,٠٠) درجات، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البُعد جاءت جميعها بـ(نعم)، ما يوضح التجانس في مستوى توظيف المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المجتمع السعودي.

ووفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية حول عبارات البعد والتي تعكس توظيف المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، رُتبت هذه العبارات تنازلياً حسب متوسطات الموافقة عليها، وذلك على النحو الآتي:

جاءت العبارة رقم (٥)، ونصها: "تحرص الجمعية على الاطلاع على تجارب ونماذج العمل لدى الجمعيات المماثلة عند إعداد لوائح أو إجراءات أو تصميم برامج"، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٦٦ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٥٨٩)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)؛ ويُعزى ذلك إلى أن التكامل والتعاون في القطاع غير الربحي يعد مبدأً أساسياً، كما أن الاطلاع على تجارب ونماذج العمل لدى الجمعيات والمؤسسات الرائدة والناجحة يساعد الجمعية على استثمار هذه المعارف وتوظيفها لديها بما يوفر عليها الوقت والجهد والمال.

وجاءت العبارة رقم (٢)، ونصها: "تحت الجمعية العاملين فيها على اقتراح آليات عمل جديدة في ضوء خبرتهم وما يستجد لديهم من معلومات"، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٥٨ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٦٦١)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، فبيئة العمل التي تتسم بالمشاركة وتحفز العاملين على التفكير سوياً للخروج بأفكار جديدة تساعد على تطوير وتنمية العمل من واقع خبرتهم تعتبر بيئة موظفة ومستثمرة للمعرفة بشكل فعال.



وجاءت العبارة رقم (٧)، ونصها: "تعمل الجمعية على الاستفادة عملياً من الندوات أو الدورات أو التوصيات التي تقدم في اللقاءات العلمية في مجال عمل الجمعية"، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٥١) من (٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٦٨٠)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، وهو ما يعكس وعي إدارات الجمعيات والمؤسسات الأهلية بأهمية العمل وفق أطر علمية.

جاءت العبارة رقم (٤)، ونصها: "تستند قرارات الجمعية على بيانات مستمدة من احتياجات المستفيدين وآرائهم"، في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٤٨) من (٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٦٩٣)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، وهو ما يوضح أن قرارات الجمعية تتناسب مع حاجات المستفيدين وتعمل على تلبيتها.

وجاءت العبارة رقم (١)، ونصها: "برامج أو إجراءات الجمعية تتغير وفقاً للمعرفة الجديدة التي تتشكل لدى الجمعية"، في المرتبة (الخامسة) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٤٥) من (٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٧٤٩)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، ما يدل على أن الجمعيات والمؤسسات الأهلية تجعل من توظيف المعرفة ركيزة رئيسة في إعداد برامجها وإجراءات العمل فيها، وتتطور باستخدام الجديد والمتطور منها.

وجاءت العبارة رقم (٣)، ونصها: "تدرب الجمعية باستمرار العاملين فيها لإكسابهم مهارات جديدة تتطلبها التغييرات المستحدثة في العمل"، في المرتبة (قبل الأخيرة) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٣٩) من (٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٧٧٨)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، ما يوضح اهتمام الجمعيات والمؤسسات الأهلية بتوظيف المعرفة الصريحة في مجال عمل الجمعية من خلال تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم؛ الأمر الذي يساعد الجمعيات والمؤسسات على التطور بمهنية، لاهتمامها برأس المال البشري.



وجاءت العبارة رقم (٦)، ونصها: "تقوم الجمعية بعرض برامجها أو أنشطتها على المتخصصين وأصحاب الخبرة قبل اعتمادها"، في المرتبة (الأخيرة) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٣٣ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٨٥٢)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، وهو ما يوضح اعتماد الجمعيات والمؤسسات الأهلية في إعداد برامجها وأنشطتها على المتخصصين وأصحاب الخبرة قبل اعتمادها.

وبالنظر لواقع **نشر المعرفة** في الجمعيات والمؤسسات الأهلية كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٣٣)

واقع نشر المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية

م	العبارة	النوع	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط درجة الموافقة	الترتيب
			لا	لا أدري	إلى حد ما	نعم				
١	تحرص الجمعية على إطلاع العاملين فيها على اللوائح والإجراءات وأدلة العمل	ك	٢	٢	٧٧	٤٧٧	٣,٨٤	٠,٤٠١	نعم	١
			٠,٤	٠,٤	١٣,٨	٨٥,٥				
٤	تعرض الجمعية على العاملين بيانات الأداء والإنجاز الخاصة بعمل الجمعية	ك	١٢	٧	١٢٢	٤١٧	٣,٦٩	٠,٦٠٧	نعم	٢
			٢,٢	١,٣	٢١,٩	٧٤,٧				
٨	تقوم الجمعية بتسهيل مهمة الباحثين وتتيح لهم الاطلاع على ما لديها من بيانات ومعلومات	ك	١١	١٣	١٢٦	٤٠٨	٣,٦٧	٠,٦٢٢	نعم	٣
			٢,٠	٢,٣	٢٢,٦	٧٣,١				
٢	تعمل الجمعية على توعية العاملين فيها بالإصدارات أو التقارير المعرفية أو التجارب العملية في مجال عمل الجمعية	ك	١٦	٦	١٥٢	٣٨٤	٣,٦٢	٠,٦٥٦	نعم	٤
			٢,٩	١,١	٢٧,٢	٦٨,٨				
٣	تنشر الجمعية بين العاملين آراء المستفيدين من برامجها وخدماتها	ك	٢٢	١٥	١٨٢	٣٣٩	٣,٥٠	٠,٧٣٦	نعم	٥
			٣,٩	٢,٧	٣٢,٦	٦٠,٨				
٥	لدى الجمعية دراسات وتقارير وأدلة ومبادرات ونماذج عملية منشورة	ك	٦٨	١٤	١٧٠	٣٠٦	٣,٢٨	٠,٩٩٢	نعم	٦
			١٢,٢	٢,٥	٣٠,٥	٥٤,٨				

٧	نعم	٠,٩٤٤	٣,٢٨	٢٩٠	١٩٠	٢١	٥٧	ك	تزود الجمعية الجهات الأخرى المماثلة بما لديها من إصدارات وأدلة عمل	٦
				٥٢,٠	٣٤,١	٣,٨	١٠,٢	%		
١	نعم	٠,٤٩٢	٣,٥٠	الدرجة الكلية						

***المتوسط الوزني من (٤,٠٠)**

يتضح من الجدول رقم (٣٣) أن بُعد (نشر المعرفة) مكون من (٧) فقرات تقيس آراء أفراد عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية حول واقع نشر المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، قد تراوحت متوسطات الموافقة حول فقرات البُعد من: (٣,٨٤- ٣,٢٨) من أصل (٤,٠٠) درجات، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البُعد جاءت جميعها بـ(نعم)، ما يوضح التجانس في مستوى نشر المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المجتمع السعودي.

ووفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية حول عبارات البعد والتي تعكس نشر المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، جرى ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب متوسطات الموافقة عليها، وذلك على النحو الآتي:

جاءت العبارة رقم (١)، ونصها: "تحرص الجمعية على إطلاع العاملين فيها على اللوائح والإجراءات وأدلة العمل"، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٨٤ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٤٠١)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، وهو ما يوضح حرص الجمعية على نشر المعرفة في البيئة الداخلية لها، وتوعية العاملين بأدلة العمل ولوائح وإجراءاته، ويرجع ذلك لأن تعريف وتوعية العاملين بلوائح العمل وإجراءاته يحول البيئة التنظيمية للعمل إلى بيئة يتعاون فيها جميع العاملين من أجل التطوير والتنظيم.



وجاءت العبارة رقم (٤)، ونصها: "تعرض الجمعية على العاملين بيانات الأداء والإنجاز الخاصة بعمل الجمعية"، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٦٢ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٦٥٦)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، وهو ما يوضح حرص الجمعية على الإفصاح عن معدلات الأداء والإنجاز، ومشاركة العاملين المعرفة المتحصلة من هذه التقارير في تحديد مواطن الضعف والقصور في الجمعية والعمل على حلها، والوقوف على مواطن القوة واستغلالها، وهذا ينعكس على زيادة المعرفة والمهارة لدى العاملين ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد والعمل.

وجاءت العبارة رقم (٨)، ونصها: "تقوم الجمعية بتسهيل مهمة الباحثين وتتيح لهم الاطلاع على ما لديها من بيانات ومعلومات"، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٦٧ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٦٢٢)، وهو ما يعكس ائتمام الجمعيات بالشفافية والقناعة بأهمية الدراسات العلمية، ورغبتها في تحويل البيانات والمعلومات التي لديها إلى معاف من خلال الدراسات العلمية.

وجاءت العبارة رقم (٢)، ونصها: "تعمل الجمعية على توعية العاملين فيها بالإصدارات أو التقارير المعرفية أو التجارب العملية في مجال عمل الجمعية"، في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٦٢ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٦٥٦)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، وهو ما يوضح حرص الجمعيات على زيادة المعرفة لدى العاملين.

وجاءت العبارة رقم (٣)، ونصها: "تنشر الجمعية بين العاملين آراء المستفيدين من برامجها وخدماتها"، في المرتبة (الخامسة) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٥٠ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٧٣٦)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، وهو ما يوضح حرص الجمعية على إثراء العاملين



بتقييم المستفيدين لواقع البرامج والخدمات؛ ما يساعد على استثمار المعرفة لتقديم برامج وخدمات أكثر ملائمة لاحتياجاتهم.

وجاءت العبارة رقم (5)، ونصها: "لدى الجمعية دراسات وتقارير وأدلة ومبادرات ونماذج عملية منشورة"، في المرتبة (قبل الأخيرة) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٢٨ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٩٤٤)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، وهو ما يدل على أن معظم الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة ليس لديها تحقُّظ في نشر مخرجاتها المعرفية، ويفسر ذلك برغبة الجمعيات في تعظيم النفع من خلال نشر هذه المخرجات المعرفية.

وجاءت العبارة رقم (٦)، ونصها: "تزود الجمعية الجهات الأخرى المماثلة بما لديها من إصدارات وأدلة عمل"، في المرتبة (الأخيرة) من حيث الموافقة، بمتوسط بلغ (٣,٢٨ من ٤,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٩٤٤)، وبدرجة موافقة تشير إلى (نعم)، وهو ما يؤكد أيضاً اتسام العمل في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية بالشفافية والإفصاح عما لديها من بيانات ومعلومات، والرغبة في التعاون والتكامل.

كما يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع العبارات بشكل عام بلغ (٣,٥٠ من ٤,٠٠)، بانحراف معياري مقداره (٠,٤٩٢)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة (الرابعة) من فئات المقياس المتدرج الرباعي المستخدم في أداة الدراسة، وتقابل خيار (نعم) في أداة الدراسة، الأمر الذي يوضح أن نشر المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية متحقق بدرجة عالية بشكل عام، كما يتضح أن بُعد نشر المعرفة جاء في المرتبة الأولى من بين الأبعاد التي تقيس مجتمع المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.



الهدف الثالث: التعرف على مدى تأثير مجتمع المعرفة على تحقيق

الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها.

للتعرف على مدى تأثير مجتمع المعرفة على تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها؛ طرحت الدراسة الفرضية التالية: "هناك علاقة إيجابية بين مستوى تحقيق الجمعية لأهدافها ومستوى مجتمع المعرفة في الجمعية" ولتحقيق الهدف السابق، واختبار الفرضية السابقة، جرى حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير المستقل وأبعاده (إنتاج المعرفة - توظيف المعرفة - نشر المعرفة)، وبين مدى تحقيق الجمعية لأهدافها، ثم استخدم نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) للتعرف على تأثير مجتمع المعرفة بأبعاده الثلاث مجتمعة في تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها حيث افترضت الدراسة أن متغير مجتمع المعرفة بأبعاده الثلاث (إنتاج المعرفة، وتوظيف المعرفة، ونشر المعرفة)، هي متغيرات تفسيرية، وأن تحقيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية لأهدافها هي (متغير تابع)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

١) قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (إنتاج المعرفة، وتوظيف المعرفة، ونشر المعرفة)، ومدى تحقيق الجمعية لأهدافها:

جدول رقم (٣٤)

معاملات بيرسون لقياس العلاقة بين مجتمع المعرفة ومدى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها

الدرجة الكلية لمجتمع المعرفة	نشر المعرفة	توظيف المعرفة	إنتاج المعرفة	بيان	البُعد
**٠,٥٦٧	**٠,٤٥٨	**٠,٥٠٥	**٠,٥٤١	معامل ارتباط بيرسون	تحقيق الأهداف
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة	
٥٥٨	٥٥٨	٥٥٨	٥٥٨	ن	
**٠,٩٣٤	**٠,٦٧٠	**٠,٧٤٧		معامل ارتباط بيرسون	إنتاج المعرفة
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		مستوى الدلالة	



٥٥٨	٥٥٨	٥٥٨		ن	
**٠,٨٨١	**٠,٦٧٥			معامل ارتباط بيرسون	توظيف المعرفة
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠			مستوى الدلالة	
٥٥٨	٥٥٨			ن	
**٠,٨٥٥				معامل ارتباط بيرسون	نشر المعرفة
٠,٠٠٠				مستوى الدلالة	
٥٥٨				ن	

**** الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)**

توضح النتائج في الجدول رقم (٣٤) معاملات ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين مستوى تحقيق الجمعية لأهدافها ومستوى مجتمع المعرفة في الجمعية، وتشير النتائج إلى أن قيم مستوى الدلالة جاءت موجبة ودالة عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يوضح وجود علاقة طردية متوسطة التأثير بين (إنتاج المعرفة، وتوظيف المعرفة، ونشر المعرفة)، وبين الدرجة الكلية لمجتمع المعرفة وتحقيق الجمعية أهدافها. وهذا يعني أنه كلما قامت الجمعية بالمزيد من إنتاج المعرفة أو توظيف المعرفة أو نشر المعرفة أو جميعهم؛ فإنها تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

وعلى ما سبق؛ تُقبل الفرضية التي تنص على أن "هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين مستوى تحقيق الجمعية لأهدافها ومستوى مجتمع المعرفة في الجمعية".



٢) نموذج الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير مجتمع المعرفة على تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها:

جدول رقم (٣٥)

نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير مجتمع المعرفة على تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها

معامل تضخم التباين	دلالة (ت)	قيمة (ت)	بيتا المعيارية	دلالة (ف)	قيمة (ف)	ر ^٢	ر	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	المتغير التابع
٢,٥٥٢	**٠,٠٠	٥,٨٤١	٠,٣٢٦	**٠,٠٠	٨٧,٦٥٣	٠,٣٢٢	٠,٥٦٧	إنتاج المعرفة	مدى
٢,٥٨٦	**٠,٠٠١	٣,٢٥٤	٠,٢١٨					توظيف المعرفة	تحقيق
٢,٠٧٦	*٠,٠٢٢	٢,٢٩٤	٠,١١٦					نشر المعرفة	الجمعية لأهدافها

*دالة عند مستوى (٠,٠٥)

**دالة عند مستوى (٠,٠١)

توضح نتائج الجدول السابق رقم (٣٥) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لقياس مدى تأثير مجتمع المعرفة على مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها، إذ اعتُبرت فيه الأبعاد: (إنتاج المعرفة، وتوظيف المعرفة، ونشر المعرفة) متغيراتٍ تفسيرية، ومتغيرٌ مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية أهدافها (متغيراً تابعاً)، وقد أظهرت النتائج معنوية نموذج الانحدار؛ حيث بلغت قيمة (ف) (٨٧,٦٥٣) وجاءت دالة عند مستوى (٠,٠١)، وتوضح النتائج أن قيمة معامل التحديد (ر^٢) بلغت (٠,٣٢٢)، وهذا يعني أن المتغيرات المفسرة مجتمعة (إنتاج المعرفة، وتوظيف المعرفة، ونشر المعرفة) قادرة جميعها على تفسير ما نسبته (٣٢,٢٪) من التباين الحاصل في مدى تحقيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية أهدافها.

كما جاءت قيمة بيتا المعيارية التي توضح العلاقة بين إنتاج المعرفة وتحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها بقيمة (٠,٣٢٦)، ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)؛ حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها والدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، كما جاءت قيمة بيتا



المعيارية التي توضح العلاقة بين توظيف المعرفة وتحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها بقيمة بلغت (٠,٢١٨)، دالة أيضاً عند مستوى (٠,٠١)، وذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها، كما جاءت قيمة بيتا المعيارية التي توضح العلاقة بين نشر المعرفة وتحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها بقيمة بلغت (٠,١١٦)، دالة أيضاً عند مستوى (٠,٠٥)، وذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها. وبذلك يتضح أنه كلما تحسن إنتاج المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن تحقيق الجمعية لأهدافها يتحسن بمقدار (٠,٣٢٦)، وعند تحسين توظيف المعرفة في الجمعية بمقدار وحدة واحدة فإن تحقيق الجمعية لأهدافها يتحسن بمقدار (٠,٢١٨)، وعند تحسين نشر المعرفة في الجمعية بمقدار وحدة واحدة فإن تحقيق الجمعية لأهدافها يتحسن بمقدار (٠,١١٦). كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية والتي تشير إلى أن معاملات تضخم التباين للنموذج تراوحت بين (٠,٧٦، ٢، ٠٥٨٦)، وهي قِيَمٌ أصغر من (٥)؛ ما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية في النموذج، وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية أهدافها (المتوقع) = $٠,٣٢٦ \times$
إنتاج المعرفة + $٠,٢١٨ \times$ توظيف المعرفة + $٠,١١٦ \times$ نشر المعرفة

ومن العرض السابق يتضح تأثير مجتمع المعرفة على تحقيق الجمعية لأهدافها، وأنه كلما كانت الجمعيات والمؤسسات الأهلية تطبّق مجتمع المعرفة كانت أقدر على تحقيق أهدافها وتحقيق دورها التنموي في المجتمع؛ ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن تحقّق مجتمع المعرفة في المنظمات غير الربحية يساعد على التطوير الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لتلك المنظمات؛ ففي ظل التحول الرقمي الهائل الذي اعتمدت عليه غالبية المؤسسات والمنظمات، وفي ظل بيئة رقمية تتسم بالتغير والتطور الدائمين؛ أضحت إدارة المعرفة أمراً حتمياً يرتبط بالتطوير الإداري للمؤسسات، إذ يُسهم توافر مجتمع معرفي جيّد



داخل المؤسسات الأهلية في رفع مستوى الأداء الإداري وتحسين إنتاجية العاملين؛ لِمَا لمجتمع المعرفة من دور في رفع مستويات الكفاءة والفعالية والإبداع والابتكار بين العاملين حين يتبادلون المعرفة ويتقاسمونها، وهذا ما يؤكدُه تقرير اليونسكو (٢٠٠٥م: ٤٣) بأن مجتمع المعرفة يُعد مصدراً للاستقلال الذاتي ولتدعيم القدرات، وأداة حاسمة للتنمية.

كما أن مجتمع المعرفة يقدم حلولاً سريعة في بيئة العمل فالاحتفاظ بالمعلومات والإجراءات التي تتبعها الجمعيات والمؤسسات الأهلية حين تواجه المشكلات يساعد الجمعية على تقليل الجهد والوقت الذي يُبذل حين تتعرض لمشكلات مشابهة في العمل، ويساعد تخزين تلك المعلومات على نقلها لجمعيات مماثلة. وفي ذلك السياق تتفق نتائج الدراسة الحالية مع النتيجة التي أشار لها تقرير التنمية الإنسانية العربية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٣م: ٧٢) بأن هناك تلازماً بين المعرفة اكتساباً وإنتاجاً وتوظيفاً، والتنمية الإنسانية في جميع ميادينها، وكذلك يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Hume and Others, 2019) من أهمية إدارة المعرفة للأداء الفعال للمنظمات غير الربحية كما أكدت دراسة الأخير على أهمية برامج تعزيز فهم المعرفة وإدارة المعارف والحوافز وبرامج إدارة الأداء التي ترتبط بالمعرفة والمشاركة. كما تلتقي نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Maureen A. Bourassa and Abbey C. Stang, 2015) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين المعرفة لدى المتبرعين للجمعيات الخيرية واتجاههم للتبرع؛ إذ إنه بزيادة معرفتهم يزداد توجههم للتبرع، وفي سياق آخر بيّنت نتائج دراسة: (Katalin; Ferenc, 2015) أهمية مجتمع المعرفة من خلال إبراز تأثير البرامج والتطوير التنظيمي على مستوى الأداء الاحترافي للمنظمات غير الربحية، إذ توصلت إلى إيجابية العلاقة بين المشاركة في برنامج التطوير التنظيمي ومستوى الاحتراف، وبيّنت نتائج الدراسة أن



المنظمات غير الربحية تشعر بأهمية التطور التنظيمي من منظور خبرتهم المستدامة.

الهدف الرابع: التعرف على العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة في التأثير على تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية أهدافها:

افتترضت الدراسة أن العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة متغيرات مستقلة، وُصفت هذه المتغيرات إلى متغيرات كمية وهي: (الحوكمة، والجودة، والتميز المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، والاتجاه نحو الوساطة، وثقافة المجتمع المحلي، وعمر الجمعية، وعدد العاملين)، ومتغيرات فئوية (المنطقة الجغرافية للجمعية - مجال عمل الجمعية)، ولبيان تأثير هذه العوامل على تحقيق الجمعية لأهدافها اتُّبع النهج الآتي:

١. تأثير العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة (المتغيرات الكمية):

للتعرف على مدى تأثير المتغيرات الكمية: (الحوكمة، والجودة، والتميز المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، والاتجاه نحو الوساطة، وثقافة المجتمع المحلي، وعمر الجمعية، وعدد العاملين) على تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها؛ جرى حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين هذه المتغيرات ومدى تحقيق الجمعية لأهدافها، وجرى كذلك حساب تأثير هذه العوامل باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثيرها مجتمعة في التأثير على تحقيق الجمعية أهدافها، ولبيان أي من هذه المتغيرات يؤثر بشكل جوهري على تحقيق الجمعية لأهدافها حين يتفاعل مع مجتمع المعرفة في الجمعية؛ جرى استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)، والذي اعتُبر فيه متغير مجتمع المعرفة والعوامل المنافسة له متغيرات تفسيرية (منبئة)، ومتغير تحقيق الجمعية لأهدافها



متغيراً تابعاً، وتقوم هذه الطريقة في حساب نماذج تحليل الانحدار على إدخال المتغير المستقل في حسابات المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع - الذي له أثر دالٌّ إحصائياً - عندما تكون قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0,05)، وتخرجه عندما تكون القيمة أكبر من (0,10)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

أ- قياس العلاقة بين العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة في التأثير على تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها:

لقياس العلاقة بين العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة في التأثير على تحقيق الجمعية لأهدافها طرحت الدراسة الفرضية التالية "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (0,05) فأقل بين مدى تحقيق الجمعية لأهدافها والعوامل المنافسة لمجتمع المعرفة: (الحوكمة، والجودة، والتميز المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، والاتجاه نحو الوساطة، وثقافة المجتمع المحلي السلبية، وعمر الجمعية، وعدد الموظفين).

جدول رقم (٣٦)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة في التأثير على تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها

المتغير	بيان	درجة الحوكمة	الجودة	التميز المؤسسي	التخطيط الاستراتيجي	الاتجاه نحو الوساطة	ثقافة المجتمع المحلي	عمر الجمعية	عدد الموظفين
تحقيق الأهداف	معامل ارتباط بيرسون	**0,244	**0,104	**0,314	**0,412	**0,132-	**0,108-	*0,088	**0,132
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,039	0,002
	العدد			008	008	008	008	008	008
درجة الحوكمة	معامل ارتباط بيرسون	0,083	0,083	**0,114	0,026	0,037-	0,049-	0,027-	0,056
	مستوى الدلالة	0,001	0,001	0,007	0,041	0,387	0,248	0,027	0,187
	العدد			008	008	008	008	008	008

معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون				
0,002	0,051-	**0,118-	0,076-	0,028-	**0,082				
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة				
0,963	0,232	0,000	0,072	0,002	0,000				
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
008	008	008	008	008	008				
معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون				
0,072	0,016-	**0,199-	**0,166-	**0,116					
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة				
0,088	0,698	0,000	0,000	0,006					
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
008	008	008	008	008	008				
معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون				
0,029-	0,066-	0,007	0,056-						
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة				
0,498	0,119	0,860	0,183						
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
008	008	008	008	008	008				
معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون				
0,038	0,043	**0,014							
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة				
0,369	0,307	0,000							
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
008	008	008	008	008	008				
معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون				
0,013-	0,021								
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة				
0,767	0,626								
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
008	008	008	008	008	008				
معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون				
**0,230									
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة				
0,000									
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
008									

** الارتباط دال عند مستوى (0,01)



توضح النتائج في الجدول رقم (٣٦) معاملات ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين مستوى تحقيق الجمعية أهدافها والعوامل المنافسة لمجتمع المعرفة: (الحوكمة، والجودة، والتميز المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، والاتجاه نحو الوساطة، وثقافة المجتمع المحلي، وعمر الجمعية، وعدد الموظفين في الجمعية)، ويتضح من الجدول ما يلي:

١. بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مقياس الحوكمة ومدى تحقيق الجمعية لأهدافها (٠,٢٤٤)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، ما يوضح وجود علاقة طردية بين الحوكمة وتحقيق الجمعية لأهدافها؛ أي أنه بارتفاع مستوى الحوكمة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع.

٢. بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مقياس الجودة ومدى تحقيق الجمعية لأهدافها (٠,١٥٤)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، ما يوضح وجود علاقة طردية ضعيفة جداً بين الجودة وتحقيق الجمعية لأهدافها؛ أي أنه بارتفاع مستوى الجودة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع بقدر ضعيف جداً.

٣. بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مقياس التميز المؤسسي ومدى تحقيق الجمعية لأهدافها (٠,٣١٤)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، ما يوضح وجود علاقة طردية بين التميز المؤسسي وبين تحقيق الجمعية لأهدافها؛ أي أنه بارتفاع مستوى التميز المؤسسي في الجمعيات والمؤسسات الأهلية فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع.

٤. بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مقياس التخطيط الاستراتيجي ومدى تحقيق الجمعية لأهدافها (٠,٤١٢)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً



عند مستوى (٠,٠١)، ما يوضح وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي وبين تحقيق الجمعية لأهدافها؛ أي أنه بارتفاع مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات والمؤسسات الأهلية فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع.

٥. بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مقياس الاتجاه نحو الوساطة ومدى تحقيق الجمعية لأهدافها (-١,٣٢,٠)، وهي قيمة سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، ما يوضح وجود علاقة عكسية بين الاتجاه نحو الوساطة وبين تحقيق الجمعية لأهدافها أي أنه بانخفاض التوجه نحو الوساطة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع.

٦. بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مقياس ثقافة المجتمع المحلي السلبية ومدى تحقيق الجمعية لأهدافها (-١,٥٨,٠)، وهي قيمة سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يوضح وجود علاقة عكسية بين ثقافة المجتمع المحلي السلبية تجاه الجمعيات والمؤسسات الأهلية وبين تحقيقها لأهدافها؛ أي أنه بانخفاض الثقافة المحلية السلبية نحو الجمعيات والمؤسسات الأهلية فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع.

٧. بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين عمر الجمعية ومدى تحقيق الجمعية لأهدافها (٠,٠٨٨,٠)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهو ما يوضح وجود علاقة طردية ضعيفة بين عمر الجمعية والمؤسسة الأهلية وتحقيقها لأهدافها؛ أي أنه مع تقدم عمر الجمعية فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع لكن بمقدار ضعيف.

٨. بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين عدد الموظفين في الجمعية ومدى تحقيق الجمعية لأهدافها (٠,١٣٢,٠)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، ما يوضح وجود علاقة طردية بين عدد الموظفين في



الجمعية والمؤسسة الأهلية وبين تحقيقها لأهدافها أي أنه مع زيادة عدد العاملين في الجمعية والمؤسسة الأهلية فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع لكن بمقدار ضعيف.

ب- أنموذج الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة في التأثير على تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها

لبيان تأثير العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة في التأثير على تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها، استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير هذه العوامل مجتمعة في التأثير على تحقيق الجمعية لأهدافها، إذ عُدَّت فيه متغيرات (الحوكمة، والجودة، والتميز المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، والاتجاه نحو الوساطة، وثقافة المجتمع المحلي السلبية، وعمر الجمعية، وعدد الموظفين في الجمعية)، متغيرات تفسيرية (متنبئة)، ومتغير تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها متغيراً تابعاً، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٣٧)

نموذج الانحدار المتعدد لبيان تأثير العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة في تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	ر	ر ^٢	قيمة (ف)	دلالة (ف)	بيتا المعيارية	قيمة (ت)	دلالة (ت)	معامل تضخم التباين
مدى تحقيق الجمعية لأهدافها	الحوكمة	٠,٥٦٧	٠,٣١٨	٣١,٩٨٨	**٠,٠٠٠	٠,٢٠٠	٥,٦٣٢	**٠,٠٠٠	١,٠١٨
	الجودة					٠,٠٢١	٠,٤٧٢	٠,٦٣٧	١,٥٤٥
	التميز المؤسسي					٠,٢٠٥	٤,٥٥٥	**٠,٠٠٠	١,٦٢٨
	التخطيط الاستراتيجي					٠,٣٩٢	١٠,٩٢٣	**٠,٠٠٠	١,٠٣٩
	الاتجاه نحو الوساطة					٠,٠٢٦-	٠,٦٣٠-	٠,٥٢٩	١,٣٧٨



معامل تضخم التباين	دلالة (ت)	قيمة (ت)	بيتا المعيارية	دلالة (ف)	قيمة (ف)	ر	ر	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	المتغير التابع
١,٣٩٠	*٠,٠٢١	٢,٣٠٦	٠,٠٩٦					ثقافة المجتمع المحلي	
١,٠٦٨	**٠,٠٠٤	٢,٨٧١	٠,١٠٥					عمر الجمعية	
١,٠٧٤	*٠,٠١١	٢,٥٤٠	٠,٠٩٣					عدد العاملين	

*دالة عند مستوى (٠,٠٥)

**دالة عند مستوى (٠,٠١)

توضح نتائج الجدول السابق رقم (٣٧) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لقياس مدى تأثير العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة مجتمعةً على تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها؛ إذ عُدَّت فيه العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة: (الحوكمة، والجودة، والتميز المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، والاتجاه نحو الوساطة، وثقافة المجتمع المحلي، وعمر الجمعية، وعدد العاملين) متغيراتٍ تفسيرية، ومتغيرٌ مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها (متغيراً تابعاً)، وقد أظهرت النتائج معنوية أنموذج الانحدار؛ حيث بلغت قيمة (ف) (٣١,٩٨٨) وجاءت دالة عند مستوى (٠,٠١)، وتوضح النتائج أن قيمة معامل التحديد (ر^٢) بلغت (٠,٣١٨)، وهذا يعني أن هذه العوامل مجتمعةً قادرةٌ جميعها على تفسير ما نسبته (٣١,٨٪) من التباين الحاصل في مدى تحقيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية لأهدافها.

كما جاءت قيمة بيتا المعيارية التي توضح العلاقة بين الحوكمة وتحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها بقيمة (٠,٢٠٠)، ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، كما جاءت قيمة بيتا المعيارية التي توضح العلاقة بين التميز المؤسسي وتحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها بقيمة بلغت (٠,٢٠٥)، دالة أيضاً عند مستوى (٠,٠١)، وذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها، كما جاءت قيمة بيتا المعيارية التي توضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها بقيمة



بلغت (٠,٣٩٢)، دالة أيضاً عند مستوى (٠,٠١)، وذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها. وجاءت قيمة بيتا المعيارية التي توضح العلاقة بين ثقافة المجتمع المحلي السلبية وتحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها بقيمة بلغت (٠,٠٩٦)، دالة أيضاً عند مستوى (٠,٠٥)، وذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها، جاءت قيمة بيتا المعيارية التي توضح العلاقة بين عمر الجمعية وتحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها بقيمة بلغت (٠,١٠٥)، دالة أيضاً عند مستوى (٠,٠١)، وذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها. وجاءت قيمة بيتا المعيارية التي توضح العلاقة بين عدد العاملين وتحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها بقيمة بلغت (٠,٠٩٣)، دالة أيضاً عند مستوى (٠,٠١)، وذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها.

في حين جاءت قيمة بيتا المعيارية التي توضح العلاقة بين الجودة، الاتجاه نحو الواسطة، بقيم بلغت (٠,٠٢١، -٠,٠٢٦)، على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً؛ ويتضح ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لهما، ما يدل على عدم وجود تأثير جوهري لمتغير الجودة، الاتجاه نحو الواسطة في التأثير على تحقيق الجمعية لأهدافها.

وعلى ما سبق؛ يمكن القول أنه كلما تحسنت الحوكمة بمقدار وحدة واحدة فإن تحقيق الجمعية لأهدافها يتحسن بمقدار (٠,٢٠٠)، وعند تحسين التميز المؤسسي في الجمعية بمقدار وحدة واحدة فإن تحقيق الجمعية لأهدافها يتحسن بمقدار (٠,٢٠٥)، وعند تحسين التخطيط الاستراتيجي في الجمعية بمقدار وحدة واحدة فإن تحقيق الجمعية لأهدافها يتحسن بمقدار (٠,٣٩٢)، وعند انخفاض ثقافة المجتمع المحلي السلبية تجاه الجمعيات والمؤسسات الأهلية بمقدار وحدة واحدة فإن قدرة الجمعيات على تحقيق أهدافها يرتفع بمقدار (٠,٠٩٦)، وعند ارتفاع عمر الجمعية سنة واحدة فإن



قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع بمقدار (0,10)، وعند زيادة موظف واحد في الجمعية فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع بمقدار (0,093).

كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية التي تشير إلى أن معاملات تضخم التباين للنموذج تراوحت بين (0,18، 1,628)، وهي قيم أصغر من (3)؛ ما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية في النموذج، وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها (المتوقع) = $0,200 \times$
 الحوكمة + $0,200 \times$ التميز المؤسسي + $0,392 \times$ التخطيط الاستراتيجي - $0,096 \times$
 ثقافة المجتمع المحلي + $0,100 \times$ عمر الجمعية + $0,093 \times$ عدد العاملين.

ج- تأثير التفاعل بين مجتمع المعرفة والعوامل المنافسة له في تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها:

لبيان تأثير مجتمع المعرفة والعوامل المنافسة له في التأثير على تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها، استُخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)، والذي عُدَّ فيه متغير مجتمع المعرفة والعوامل المنافسة له (الحوكمة، والجودة، والتميز المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، والاتجاه نحو الوساطة، وثقافة المجتمع المحلي، وعمر الجمعية، وعدد الموظفين في الجمعية) متغيرات تفسيرية (منبئة)، ومتغير تحقيق الجمعية لأهدافها متغيراً تابعاً، وتقوم هذه الطريقة في حساب نماذج تحليل الانحدار على إدخال المتغير المستقل في حسابات المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع - الذي له أثر دالٌّ إحصائياً - عندما تكون قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0,05)، وتخرجه عندما تكون القيمة أكبر من (0,10)، وتُدخَل المتغيرات الأقوى تأثيراً تنازلياً في معادلة



نموذج الانحدار، إذ يمكن الخروج بأكثر من نموذج للانحدار، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٣٨)

نموذج الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير مجتمع المعرفة والعوامل المنافسة له في تحقيق الجمعية لأهدافها

معامل التضخم	دلالة (ت)	ت	بيتا المعيارية	دلالة (ف)	قيمة (ف)	ر ^٢	ر	المتغير المستقل	المتغير التابع	رقم النموذج
١,٠٠٠	**٠,٠٠٠	١٦,١٥٨	٠,٥٦٥	**٠,٠٠٠	٢٦١,٠٦٥	٠,٣٢٠	٠,٥٦٥	مجتمع المعرفة	تحقيق الجمعية لأهدافها	٥١
١,١٧٧	**٠,٠٠٠	١٢,٩٩٣	٠,٤٧٧	**٠,٠٠٠	١٥٨,٣٦٩	٠,٣٦٣	٠,٦٠٣	مجتمع المعرفة	تحقيق الجمعية لأهدافها	٥٢
١,١٧٧	**٠,٠٠٠	٦,١٨١	٠,٢٢٧	**٠,٠٠٠				التخطيط الاستراتيجي		
١,١٩٩	**٠,٠٠٠	١٢,٤٥٤	٠,٤٥١	**٠,٠٠٠	١١٩,٩٣٣	٠,٣٩٤	٠,٦٢٧	مجتمع المعرفة	تحقيق الجمعية لأهدافها	٥٣
١,١٧٨	**٠,٠٠٠	٦,٤٨١	٠,٢٣٣	**٠,٠٠٠				التخطيط الاستراتيجي		
١,٠٢٠	**٠,٠٠٠	٥,٢٧١	٠,١٧٦	**٠,٠٠٠				الحكومة		
١,٢٦٠	**٠,٠٠٠	١١,٣٣٣	٠,٤١٣	**٠,٠٠٠	٩٩,٣٨٢	٠,٤١٨	٠,٦٤٧	مجتمع المعرفة	تحقيق الجمعية لأهدافها	٥٤
١,١٧٨	**٠,٠٠٠	٦,٥٠٧	٠,٢٢٩	**٠,٠٠٠				التخطيط الاستراتيجي		
١,٠٢٧	**٠,٠٠٠	٤,٩٥٥	٠,١٦٣	**٠,٠٠٠				الحكومة		
١,٠٧٩	**٠,٠٠٠	٤,٨٢٤	٠,١٦٢	**٠,٠٠٠				التميز المؤسسي		
١,٢٦٠	**٠,٠٠٠	١١,٤٢١	٠,٤١١	**٠,٠٠٠	٨٤,٠٥٥	٠,٤٣٢	٠,٦٥٧	مجتمع المعرفة	تحقيق الجمعية لأهدافها	٥٥
١,١٨٣	**٠,٠٠٠	٦,٨٠٣	٠,٢٣٧	**٠,٠٠٠				التخطيط الاستراتيجي		
١,٠٢٨	**٠,٠٠٠	٥,١٠٤	٠,١٦٦	**٠,٠٠٠				الحكومة		
١,٠٧٩	**٠,٠٠٠	٤,٩٠٩	٠,١٦٤	**٠,٠٠٠				التميز المؤسسي		
١,٠٠٥	**٠,٠٠٠	٣,٦٩٥	٠,١١٩	**٠,٠٠٠				عمر الجمعية		



معامل التضخم	دلالة (ت)	ت	بيتا المعيارية	دلالة (ف)	قيمة (ف)	ر ^٢	ر	المتغير المستقل	المتغير التابع	رقم النموذج
١,٢٧٠	**٠,٠٠٠	١١,٢١١	٠,٤٠٤	**٠,٠٠٠	٧١,٤٨٨	٠,٤٣٨	٠,٦٦٢	مجتمع المعرفة	تحقيق الجمعية لأهدافها	٤٦
١,١٨٨	**٠,٠٠٠	٦,٩٦٤	٠,٢٤٢							
١,٠٢٨	**٠,٠٠٠	٥,٠٨٥	٠,١٦٥							
١,١١٢	**٠,٠٠٠	٤,٤٤٩	٠,١٥٠							
١,٠٠٦	**٠,٠٠٠	٣,٧٥٥	٠,١٢٠							
١,٠٥٢	*٠,٠٢١	٢,٣١٢-	٠,٠٧٦-							

** دال عند مستوى (٠,٠١)

* دال عند مستوى ٠,٠٥

a مجتمع المعرفة

b مجتمع المعرفة، التخطيط الاستراتيجي.

c مجتمع المعرفة، التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة.

d مجتمع المعرفة، التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، التميز المؤسسي.

e مجتمع المعرفة، التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، التميز المؤسسي، عمر الجمعية.

f مجتمع المعرفة، التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، التميز المؤسسي، عمر الجمعية،

ثقافة المجتمع المحلي.

بقراءة الجدول السابق رقم (٣٨) يتضح ما يلي:

أولاً: تبين من نتائج الجدول أن نتائج اختبار التعددية الخطية للنماذج تراوحت بين (١,٠٠٠ إلى ٢,٢٧٠)، وهي قيم أصغر من (٣)؛ ما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية في النموذج، ويمكن الاعتماد على هذه النماذج التفسيرية.

ثانياً: عرض نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي ب(٦) نماذج تفسيرية لبيان تأثير مجتمع المعرفة والعوامل المنافسة له في تحقيق أهداف الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتبين أن (٥) متغيرات مستقلة فقط (من العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة) من أصل (٨) متغيرات أُدخِلت في حساب المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ بمعنى أن لها أثراً دالاً إحصائياً على المتغير التابع (تحقيق أهداف الجمعية



والمؤسسة الأهلية)، وهذه المتغيرات هي على الترتيب (مجتمع المعرفة، التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، التميز المؤسسي، عمر الجمعية، ثقافة المجتمع المحلي السلبية)؛ لِيُستبعد أثر متغير الجودة، الاتجاه نحو الواسطة، عدد العاملين في الجمعية، وفيما يلي تفسير كل نموذج على حده على النحو التالي:

١. جاء تأثير مجتمع المعرفة في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر، حيث بلغت قيمة (ف) ٢٦١,٠٦٥ وجاءت دالة عند مستوى (٠,٠١)، وتفسر هذه النتيجة أن مجتمع المعرفة وحده قادر على تفسير (٣٢,٠٪) من التباين الحاصل في مدى تحقيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية لأهدافها ويمكن استنتاج ذلك باستقراء قيمة معامل التحديد (ر^٢). وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين مجتمع المعرفة وتحقيق أهداف الجمعيات والمؤسسات الأهلية بقيمة (٠,٥٦٥) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها والدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ما يعني أنه كلما تحسن مستوى مجتمع المعرفة بوحدة واحدة تحسن مستوى تحقيق أهداف الجمعيات والمؤسسات الأهلية بمقدار (٠,٥٦٥) وحدة، وحسب هذا النموذج يمكن كتابة المعادلة التالية للتنبؤ بتحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية:

مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها (المتوقع) = ٠,٥٦٥ × مجتمع المعرفة

٢. جاء تأثير التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثانية بعد إضافته مع مجتمع المعرفة، حيث بلغت قيمة (ف) للنموذج الثاني ١٥٨,٣٦٩ وجاءت دالة عند مستوى (٠,٠١)، وتفسر هذه النتيجة أن التخطيط الاستراتيجي حين يتفاعل مع مجتمع المعرفة يستطيعان معاً أن يفسرا ما نسبته (٣٦,٣٪) من التباين الحاصل في مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها



ويمكن استنتاج ذلك باستقراء قيمة معامل التحديد (r^2)، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين مجتمع المعرفة وتحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية بقيمة (0,477) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها والدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما تحسن مستوى مجتمع المعرفة بوحدة واحدة يتحسن مستوى تحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية بمقدار (0,477%)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية بقيمة (0,227) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01)؛ حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما تحسن مستوى التخطيط الاستراتيجي بوحدة واحدة يتحسن مستوى تحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية بمقدار (0,227%)، وحسب هذا النموذج يمكن كتابة المعادلة التالية للتنبؤ بتحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية:

مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها (المتوقع) = 0,477 × مجتمع المعرفة + 0,227 × التخطيط الاستراتيجي.

٣. جاء تأثير الحوكمة في المرتبة الثالثة بعد إضافته مع متغيّري مجتمع المعرفة والتخطيط الاستراتيجي؛ حيث بلغت قيمة (ف) للنموذج الثالث 119,933 وجاءت دالة عند مستوى (0,01)، وتفسر هذه النتيجة أن الحوكمة حين تتفاعل مع متغيّري مجتمع المعرفة والتخطيط الاستراتيجي فإنهما يستطيعان أن يفسرا ما نسبته (39,4%) من التباين الحاصل في مدى تحقيق الجمعية لأهدافها، ويمكن استنتاج ذلك باستقراء قيمة معامل التحديد (r^2)، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين



مجتمع المعرفة وتحقيق أهداف الجمعية قد جاءت بقيمة (٠,٤٥١) وجاءت دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ما يعني أنه - وفقاً لهذا النموذج - كلما تحسن مستوى مجتمع المعرفة بوحدة واحدة يتحسن مستوى تحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية بمقدار (٠,٥٤,١) وحدة، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية بقيمة (٠,٢٣٣) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)؛ حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها والدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ما يعني أنه - وفقاً لهذا النموذج - كلما تحسن مستوى التخطيط الاستراتيجي بوحدة واحدة تزداد قدرة الجمعية والمؤسسة الأهلية على تحقيق أهدافها بمقدار (٠,٢٣,٣)٪، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الحوكمة ومدى قدرة الجمعية على تحقيق أهدافها بقيمة (٠,١٧٦) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)؛ حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها والدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ما يعني أنه - وفقاً لهذا النموذج - كلما ارتفع مستوى الحوكمة بوحدة واحدة في الجمعية والمؤسسة الأهلية فإن قدرة الجمعية والمؤسسة على تحقيق أهدافها ترتفع بمقدار (٠,١٧,٦)٪، وحسب هذا النموذج يمكن كتابة المعادلة التالية للتنبؤ بتحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية:

$$\text{مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها (المتوقع)} = ٠,٤٥١ \times \text{مجتمع المعرفة} + ٠,٢٣٣ \times \text{التخطيط الاستراتيجي} + ٠,١٧٦ \times \text{الحوكمة}.$$

٤. جاء تأثير التميز المؤسسي في المرتبة الرابعة بعد إضافته مع متغير مجتمع المعرفة والتخطيط الاستراتيجي، الحوكمة؛ حيث بلغت قيمة (ف) للنموذج الرابع ٩٩,٣٨٢ وجاءت دالة عند مستوى (٠,٠١)، وتفسر هذه النتيجة أن



التميز المؤسسي حين يتفاعل مع مجتمع المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والتميز المؤسسي فإنهم يستطيعون أن يفسروا مجتمعين ما نسبته (٧,٦٤٪) من التباين الحاصل في تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها ويمكن استنتاج ذلك باستقراء قيمة معامل التحديد (٢)، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين مجتمع المعرفة وتحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية قد جاءت بقيمة (٠,٤١٣) وجاءت دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)؛ حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها والدالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما تحسن مستوى مجتمع المعرفة بوحدة واحدة يتحسن مستوى تحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية بمقدار (٣,٤١٪) وحدة، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية بقيمة (٠,٢٢٩) ذات دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها الدالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما تحسن مستوى التخطيط الاستراتيجي بوحدة واحدة تزداد قدرة الجمعية والمؤسسة الأهلية على تحقيق أهدافها بمقدار (٩,٢٢٪)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الحوكمة ومدى قدرة الجمعية والمؤسسة الأهلية على تحقيق أهدافها بقيمة (٠,١٦٣) ذات دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها الدالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما ارتفع مستوى الحوكمة بوحدة واحدة في الجمعية والمؤسسة الأهلية فإن قدرة الجمعية والمؤسسة على تحقيق أهدافها ترتفع بمقدار (٣,١٦٪)، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التميز المؤسسي ومدى قدرة الجمعية والمؤسسة



الأهلية على تحقيق أهدافها بقيمة (٠,١٦٢) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما ارتفع مستوى التميز المؤسسي بوحدة واحدة في الجمعية والمؤسسة الأهلية فإن قدرة الجمعية على تحقيق أهدافها ترتفع بمقدار (١٦,٢٪)، وحسب هذا النموذج يمكن كتابة المعادلة التالية للتنبؤ بتحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية:

مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها (المتوقع) = ٠,٤١٣ × مجتمع المعرفة + ٠,٢٢٩ × التخطيط الاستراتيجي + ٠,١٦٣ × الحوكمة + ٠,١٦٢ × التميز المؤسسي.

٥. جاء تأثير عمر الجمعية في المرتبة الخامسة بعد إضافته مع متغير مجتمع المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والتميز المؤسسي؛ حيث بلغت قيمة (ف) للنموذج الرابع ٨٤,٠٥٥ وجاءت دالة عند مستوى (٠,٠١)، وتفسر هذه النتيجة أن عمر الجمعية حين يتفاعل مع مجتمع المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والتميز المؤسسي فإنهم يستطيعون أن يفسروا مجتمعين ما نسبته (٦٥,٧٪) من التباين الحاصل في تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها ويمكن استنتاج ذلك باستقراء قيمة معامل التحديد (ر^٢)، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين مجتمع المعرفة وتحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية قد جاءت بقيمة (٠,٤١١) وجاءت دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما تحسن مستوى مجتمع المعرفة بوحدة واحدة يتحسن مستوى تحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية بمقدار (٤١,١٪) وحدة، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة



الأهلية بقيمة (٠,٢٣٧) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما تحسن مستوى التخطيط الاستراتيجي بوحدة واحدة تزداد قدرة الجمعية والمؤسسة الأهلية على تحقيق أهدافها بمقدار (٢٣,٧٪)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الحوكمة ومدى قدرة الجمعية والمؤسسة الأهلية على تحقيق أهدافها بقيمة (٠,١٦٦) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما ارتفع مستوى الحوكمة بوحدة واحدة في الجمعية والمؤسسة الأهلية فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع بمقدار (١٦,٦٪)، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التميز المؤسسي ومدى قدرة الجمعية والمؤسسة الأهلية على تحقيق أهدافها بقيمة (٠,١٦٤) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها؛ الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما ارتفع مستوى التميز المؤسسي بوحدة واحدة في الجمعية والمؤسسة الأهلية فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع بمقدار (١٦,٤٪)، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين عمر الجمعية والمؤسسة الأهلية ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها بقيمة (٠,١١٩) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما ارتفع عمر الجمعية والمؤسسة الأهلية سنة واحدة فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع بمقدار (١١,٩٪)، وحسب هذا النموذج يمكن كتابة المعادلة التالية للتنبؤ بتحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية:



مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها (المتوقع) = $0,411 \times$ مجتمع المعرفة
 $+ 0,237 \times$ التخطيط الاستراتيجي $+ 0,166 \times$ الحوكمة $+ 0,164 \times$ التميز المؤسسي $+ 0,119 \times$ عمر الجمعية والمؤسسة.

٦. جاء تأثير ثقافة المجتمع المحلي في المرتبة السادسة بعد إضافته مع متغير مجتمع المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والتميز المؤسسي، وعمر الجمعية والمؤسسة؛ حيث بلغت قيمة (ف) للنموذج الرابع ٧١,٤٨٨ وجاءت دالة عند مستوى (٠,٠١)، وتفسر هذه النتيجة أن ثقافة المجتمع المحلي حين تتفاعل مع مجتمع المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والتميز المؤسسي، وعمر الجمعية فإنهم يستطيعون أن يفسروا مجتمعين ما نسبته (٤٣,٨٪) من التباين الحاصل في تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها ويمكن استنتاج ذلك باستقراء قيمة معامل التحديد (ر^٢)، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين مجتمع المعرفة وتحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية قد جاءت بقيمة (٠,٤٠٤) وجاءت دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما تحسن مستوى مجتمع المعرفة بوحدة واحدة يتحسن مستوى تحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية بمقدار (٤,٤٠٪) وحدة، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف الجمعية والمؤسسة بقيمة (٠,٢٤٢) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها والدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما تحسن مستوى التخطيط الاستراتيجي بوحدة واحدة تزداد قدرة الجمعية والمؤسسة الأهلية على تحقيق أهدافها بمقدار (٢,٢٤٪)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الحوكمة ومدى قدرة الجمعية والمؤسسة الأهلية على تحقيق



أهدافها بقيمة (0,165) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها والدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما ارتفع مستوى الحوكمة بوحدة واحدة في الجمعية والمؤسسة الأهلية فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع بمقدار (0,165%) وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التميز المؤسسي ومدى قدرة الجمعية والمؤسسة الأهلية على تحقيق أهدافها بقيمة (0,150) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها والدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما ارتفع مستوى التميز المؤسسي بوحدة واحدة في الجمعية والمؤسسة الأهلية فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع بمقدار (0,150%)، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين عمر الجمعية والمؤسسة الأهلية ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها بقيمة (0,120) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها والدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما ارتفع عمر الجمعية والمؤسسة سنة واحدة فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع بمقدار (0,12%)، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين ثقافة المجتمع المحلي السلبية ومدى قدرة الجمعية والمؤسسة الأهلية على تحقيق أهدافها بقيمة (-0,076) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) حيث يمكن استنتاج ذلك بدلالة قيمة (ت) المقابلة لها؛ ما يعني أنه -وفقاً لهذا النموذج - كلما انخفضت ثقافة المجتمع المحلي السلبية تجاه الجمعية والمؤسسة بمقدار وحدة واحدة فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع بمقدار (0,076%)، وحسب هذا النموذج يمكن كتابة المعادلة التالية للتنبؤ بأهداف الجمعية والمؤسسة الأهلية:



مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها (المتوقع) = $0,404 \times$ مجتمع المعرفة
 $+ 0,242 \times$ التخطيط الاستراتيجي $+ 0,165 \times$ الحوكمة $+ 0,150 \times$ التميز المؤسسي
 $+ 0,120 \times$ عمر الجمعية $- 0,076 \times$ ثقافة المجتمع المحلي.



٢. العوامل المنافسة الأخرى (الفئوية) في التأثير على مدى تحقيق

الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها:

أ- المنطقة الجغرافية:

للتعرف على تأثير المنطقة الجغرافية على مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها طرحت الدراسة الفرضية التالية "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل في مستوى تحقيق الجمعية لأهدافها تُعزى لاختلاف المنطقة الجغرافية للجمعية والمؤسسة الأهلية"، وللتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها تُعزى لاختلاف المنطقة الجغرافية، استُخدم اختبار تحليل التباين الاحادي أنوفا (One Way Anova)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٣٩)

تحليل التباين الاحادي لبيان دلالة الفروق في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها باختلاف المنطقة الجغرافية

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تحقيق الأهداف	بين المجموعات	٢,٤٦٣	١٢	٠,٢٠٥	٠,٧٩٨	٠,٦٥٣ غير دال
	داخل المجموعات	١٤٠,١٧٠	٥٤٥	٠,٢٥٧		
	المجموع	١٤٢,٦٣٣	٥٥٧			

يوضح الجدول السابق رقم (٣٩) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها باختلاف المنطقة الجغرافية، وتوضح النتائج أن قيمة (ف) بلغت (٠,٧٩٨)، بمستوى دلالة بلغ (٠,٦٥٣) أي أنها غير دالة إحصائياً، وهو ما يوضح عدم وجود فروق جوهرية في مستوى تحقيق الجمعية لأهدافها باختلاف المنطقة الجغرافية.



وعلى ما سبق؛ يُرفض الفرض الذي ينص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في مستوى تحقيق الجمعية لأهدافها تُعزى لاختلاف المنطقة الجغرافية للجمعية والمؤسسة الأهلية"، وقبول الفرض البديل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها تُعزى لاختلاف المنطقة الجغرافية.

ب- مجال عمل الجمعية والمؤسسة الأهلية:

للتعرف على تأثير مجال عمل الجمعية والمؤسسة الأهلية على مدى تحقيقها لأهدافها طرحت الدراسة الفرضية التالية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها تُعزى لاختلاف مجال عملها"، وللتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها تُعزى لاختلاف مجال عملها، استُخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال والز (Kruskal-Wallis Test) بدلاً عن تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) نظراً لتباين توزيع الجمعيات والمؤسسات الأهلية تبعاً لمجال عملهم، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٤٠)

اختبار كروسكال والز (Kruskal-Wallis Test) لبيان دلالة الفروق في مستوى تحقيق

الجمعية والمؤسسة لأهدافها باختلاف مجال عملها

المقياس	المجال الأساسي لعمل الجمعية والمؤسسة	العدد	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها	البيئة	٥	٢٦٨,٢٠	١٧,٣٢١	٩	*,٠٤٤
	الثقافة والترفيه	١٨	٢٦٠,٣٩			
	منظمات الدعوة والإرشاد والتعليم الديني وخدمة ضيوف الرحمن	١٤٣	٢٥٠,٠٨			



المقياس	المجال الأساسي لعمل الجمعية والمؤسسة	العدد	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	منظمات دعم العمل الخيري	٨٩	٢٩٢,٥٦			
	التأييد والمؤازرة	٣	٤٨,٠٠			
	التعليم والأبحاث	١٦	٢٤٠,٤٤			
	التنمية والإسكان	٢٦	٢٦٥,٣٥			
	الخدمات الاجتماعية	٢٢٧	٢٩٨,٩٦			
	الروابط المهنية	٢	٢٥٠,٠٠			
	الصحة	٢٩	٣٠٦,٢٢			
	المجموع	٥٥٨	-			

*فروق دالة عند مستوى (٠,٠٥)

يوضح الجدول السابق رقم (٤٠) نتائج اختبار كروسكال والز (Kruskal-Wallis Test) لبيان دلالة الفروق في متوسط رتب أفراد عينة الدراسة في مستوى تقييمهم لمدى تحقيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية لأهدافها باختلاف مجال عملها، وتوضح النتائج أن مستوى الدلالة للاختبار جاء دالاً عند مستوى (٠,٠٥) ما يوضح وجود فروق جوهرية في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها باختلاف مجال عملها. وباستقراء الجدول يتضح أن أعلى متوسطات الرتب كانت لمجال: (الصحة، والخدمات الاجتماعية، ومنظمات دعم العمل الخيري)، حيث بلغ متوسط الرتب لهذه الجمعيات (٢٩٨,٩٦، ٣٠٦,٢٢، ٢٩٢,٥٦) على التوالي، وبالمقابل فإن أقل متوسطات الرتب كانت لمجال: (التعليم والأبحاث، والتأييد والمؤازرة)، إذ بلغ متوسط الرتب لهذه الجمعيات: (٢٤٠,٤٤، ٤٨,٠٠)، على التوالي.

وعلى ما سبق؛ يُقبل الفرض الذي ينص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها تُعزى لاختلاف مجال عملها"، وأن هذه الفروق بين



الجمعيات العاملة في مجال (الصحة، الخدمات الاجتماعية، منظمات دعم العمل الخيري)، وبين الجمعيات العاملة في مجال (التعليم والأبحاث، والتأييد والمؤازرة) لصالح مجالات (الصحة، والخدمات الاجتماعية، ومنظمات دعم العمل الخيري).

مناقشة نتائج الهدف الرابع:

بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين عدد من العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة وبين تحقيق الجمعية لأهدافها؛ وكانت هذه العوامل على الترتيب من حيث قوة العلاقة: (التخطيط الاستراتيجي، التميز المؤسسي، الحوكمة، الجودة، عدد الموظفين في الجمعية، عمر الجمعية)، وهو ما يوضح أنه بارتفاع تطبيق هذه المتغيرات تحقق الجمعية المزيد من الأهداف التنموية في المجتمع.

في حين بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين الاتجاه نحو الواسطة، ثقافة المجتمع المحلي السلبية، أي أنه بانخفاض التوجه نحو الواسطة وانخفاض الثقافة السلبية للمجتمع المحلي تجاه الجمعيات والمؤسسات الأهلية فإن الجمعيات والمؤسسات الأهلية تستطيع أن تحقق المزيد من الأهداف التنموية.

وبينت النتائج أن العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة والمتمثلة في: (الحوكمة، الجودة، التميز المؤسسي، التخطيط الاستراتيجي، الاتجاه نحو الواسطة، ثقافة المجتمع المحلي السلبية، عمر الجمعية، عدد الموظفين في الجمعية)، تستطيع جميعها معاً أن تفسر (٣١,٨٪) من التباين الحاصل في تحقيق الجمعية لأهدافها التنموية في المجتمع، وعند بيان تأثير هذه المتغيرات عند تفاعلها مع مجتمع المعرفة من حيث التأثير في تحقيق الجمعية لأهدافها تبين تأثير (٦) متغيرات من هذه المتغيرات وهي على الترتيب من حيث قوة التأثير: (مجتمع المعرفة، التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، التميز المؤسسي،



عمر الجمعية، ثقافة المجتمع المحلي؛ إذ بينت النتائج عدم وجود تأثيرات جوهرية لكلٍ من متغير الجودة، الاتجاه نحو الوساطة، عدد العاملين حين يجتمعون مع مجتمع المعرفة والعوامل المنافسة له، وناقش بشيء من التفصيل هذه العوامل على النحو التالي:

أولاً: مجتمع المعرفة:

بينت النتائج أن مجتمع المعرفة له تأثير أقوى من العوامل المنافسة له في تحقيق الأهداف التنموية للجمعيات والمؤسسات الأهلية، حيث أفصحت النتائج أن مجتمع المعرفة وحده قادر على تفسير (٣٢,٠٪) من التغير الحاصل في تحقيق الجمعية لأهدافها التنموية، وبالرجوع أيضاً إلى نتائج الهدف الثالث تتأكد أهمية مجتمع المعرفة في تحقيق التنمية في المجتمعات، وهو ما يلتقي مع الاتجاه الأول للمنظرين لمفهوم مجتمع المعرفة؛ حيث يرون أن مجتمع المعرفة أصبح ذا أهمية عالية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ويؤدي إلى مرحلة جديدة من التطور، وهو الرأي الذي انتهجه كلٌّ من: روبرت لين (Robert E. Lane)، ودانيال بيل (Daniel Bell)، ويونجي ماسودا (Yoneji Masuda)، ومانويل كاستلز (Manuel Castells)، وبيتر دراكر (Peter Druck)، وكذلك تؤكد عليه تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ورابطة دول جنوب شرق آسيا (ASEAN)، ومجموعة البنك الدولي، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة "اليونسكو"؛ ووفقاً لهذا الاتجاه فإن مجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي يعتبر مصدراً للإنتاجية والابتكار والنمو الاقتصادي، وله دور كبير في التنمية؛ فهناك علاقة إيجابية بين المعرفة إنتاجاً وتوظيفاً ونشراً وبين التنمية، وتعتبر مصدراً للاستقلال الذاتي وتدعيم القدرات، وهو ما توصلت إليه في الدراسة الحالية، وتلتقي هذه النتائج مع دراسة (أبو فارة، وعليان، ٢٠١٠م)، التي بينت وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.5$) بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية، كما تلتقي نتائج



الدراسة الحالية مع نتائج عدد من الدراسات التي بينت التأثير الإيجابي لمجتمع المعرفة في تحقيق الدور التنموي بشكل عام وإن اختلفت المؤسسات محل الدراسة، كدراسة (صارم، ٢٠٢٠م) التي توصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري، ودراسة (حروش وطوالبية، ٢٠١٥م) التي وتوصلت إلى أن مجتمع المعرفة يُعد آلية فعالة لتحقيق التنمية المستدامة، ودراسة (أبو معمر، ٢٠١٧م) التي بينت دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات كما أوصت بأهمية إدارة المعرفة كونها تعد مرتكزاً أساسياً من مرتكزات التطور والتقدم.

ومن منظور آخر توصلت بعض الدراسات إلى دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية في المجتمع عن طريق متغيرات غير مباشرة تؤثر على تحقيق التنمية في المجتمع؛ كدراسة (بودربان، عز الدين، والطيب، زينب، ٢٠١٧م) التي توصلت إلى أن إدارة المعرفة كعلم وتكنولوجيا وأدوات تهدف إلى تعظيم قيمة رأس المال الفكري وتفعيل الاستجابة المؤسساتية بغية كشف كل مؤسسة عن الأسلوب الأمثل لتوليد المعرفة وتطبيقاتها ونشرها والاحتفاظ بها وتعظيم رأس المال الفكري للمجتمع، وعن دور مجتمع المعرفة في تحقيق نتائج مرغوبة في الإدارة أكدت دراسة (حلاق، ٢٠١٤م) دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين بالمدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وتوصلت دراسة (سلطاني، ٢٠١٣م) إلى وجود أثر فعال لتشارك المعرفة في عملية الإبداع الإداري في المؤسسات، وعن تأثير دور المعرفة في العمل المعرفي التقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (العمرى وآخرون، ٢٠٠٨م)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ما بين مؤشرات مجتمع المعرفة والعمل المعرفي.



ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

جاء متغير التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثانية بين العوامل المؤثرة في تحقيق الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وفي المرتبة الأولى بين العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة والمساهمة في تحقيق الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتبين أن مجتمع المعرفة حين يتفاعل مع مجتمع المعرفة فإنهما قادران على تفسير (٣,٣٦٪) من مستوى تحقيق الجمعية لأهدافها، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والجمعيات الأهلية؛ إذ أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً؛ لأنه يؤدي إلى رفع أداء المؤسسات، ويساعد في تحديد خارطة طريق للمؤسسة، ويساعد المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، ويساعد في مشاركة العاملين في التخطيط مما يزيد من دافعيتهم للعمل، كما أن التخطيط الاستراتيجي الجيد يساعد الجمعية على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة أمامها والمخاطر التي تتوقع أن تواجهها في المستقبل من أجل تحديد ملامح استراتيجيتها المستقبلية وفرص نجاح الوصول لها والإمكانيات المتوفرة لديها التي تساعدها على تحقيق هذه الاستراتيجيات، ولا شك أن ذلك كله يسهم في تحقيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية لأهدافها.

ثالثاً: الحوكمة:

جاء متغير الحوكمة في المرتبة الثالثة بين العوامل المؤثرة في تحقيق الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وفي المرتبة الثانية بين العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة والإسهام في تحقيق الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتبين أن الحوكمة حين تتفاعل مع مجتمع المعرفة والتخطيط الاستراتيجي فهم يستطيعون أن يفسروا (٤,٣٩٪) من مستوى تحقيق الجمعية لأهدافها، وقد يُعزى ذلك إلى دور الحوكمة في تحقيق الشفافية والإفصاح المالي والإداري والمشاركة في اتخاذ القرار والمحاسبة والمتابعة داخل



المؤسسات والجمعيات الأهلية، فالحوكمة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية تمكّن العاملين من تطبيق القواعد العامة وتساعد في تطبيق قواعد الشفافية والإفصاح والالتزام والامتثال والسلامة المالية وتقديم الإقرارات ونشر المعلومات والمراقبة الفعالة والإدارة الرشيدة، وهذه العوامل لا شك أنها تساعد في تحقيق ما تشدو الجمعية والمؤسسة الأهلية من أهداف؛ ولأهمية ذلك الدور فقد أصدرت وزارة الوارد البشرية والتنمية الاجتماعية قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية تنفيذاً لمبادرات التحول الوطني ٢٠٢٠ ورؤية المملكة ٢٠٣٠ وتهدف هذه القواعد إلى تنظيم التعامل بين الأطراف ذوي العلاقة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، ووضع إطار عام للاختصاصات ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، تفعيل دور مجلس الإدارة ولجانه وتطوير كفاءته لتعزيز آلية اتخاذ القرار، وتحقيق الشفافية والنزاهة والعدالة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وهذه الأهداف هي طريق الوصول إلى تحقيق الجمعية لأهدافها وتحقيق دورها التنموي المنشود، وفي ذلك السياق يرى (محمد، ٢٠٠٧م: ٨٧١) أن الجمعيات الأهلية هي أحد أبرز منظمات المجتمع المدني وما هي إلا أجهزة لممارسة تنظيم المجتمع وتحقيق التنمية فيه، والذي تلتزم من خلاله بعمليات أساسية، وأكد أن من بين هذه العمليات آليات الحوكمة؛ كالشفافية، والنزاهة، والمسائلة، التي تؤدي إلى رفع معدل الأداء التنموي لهذه الجمعيات، كما تلتقي نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الجوهري، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى دور ممارسة الحوكمة في تحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها، وذلك من خلال ما استنتجه الدراسة من تأكيد المبحوثين على وجود مظاهر لممارسة الحوكمة بصورة واضحة في الجمعيات الأهلية التي أدت بدورها إلى تحقيق أهدافها، وجاء معدل تلك المظاهر متوسطاً، كما تتفق مع نتائج دراسة (أحمد، ٢٠٢١م) التي توصلت إلى وجود دور مهم للحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات



الأهلية؛ إذ توصلت نتائج الدراسة إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على دور المجالات الفرعية للحوكمة (المساءلة، والشفافية، والاستقلالية، والتمكين، والانضباط) كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية.

رابعاً: التميز المؤسسي:

جاء متغير التميز المؤسسي في المرتبة الرابعة بين العوامل المؤثرة في تحقيق الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وفي المرتبة الثالثة بين العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة والإسهام في تحقيق الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتبين أن التميز المؤسسي حين يتفاعل مع مجتمع المعرفة والتخطيط الاستراتيجي والحوكمة فهم يستطيعون أن يفسروا (٤١,٨٪) من مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها، وقد يُعزى ذلك إلى دور التميز المؤسسي في تحقيق ما تهدف إليه الجمعيات والمؤسسات الأهلية من تنمية المجتمع؛ إذ يساعد سعي الجمعيات والمؤسسات الأهلية للتميز المؤسسي على البناء المتكامل والمتوازن الذي يراعي مجالات البناء المؤسسي (التوجيه والتنفيذ والنتائج)، ومعاييره المتعلقة بالغاية والرؤية والاستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة، وإشراك المعنيين، وبناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول، وانطباعات المعنيين، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي، كما يستلزم تحقيق هذه المعايير استقطاب الكوادر الفنية من الخبراء والمتخصصين والأخصائيين الاجتماعيين المؤهلين للمساهمة في أداء الوظائف وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين، وإشباع احتياجات العاملين وحماية حقوقهم، وقياس المسؤولية الاجتماعية للجمعيات والمؤسسات الأهلية مع المجتمع، وتحقيق مزيداً من الفعالية لدور الجمعية والمؤسسة تجاه المجتمع، وكل هذه العوامل تساعد في تحقيق ما تشدو الجمعية من أهداف، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة



(الرمادي، ٢٠١٨) والتي بينت وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين التميز المؤسسي وتطوير برامج الجمعيات الأهلية.

خامساً: عمر الجمعية والمؤسسة الأهلية:

جاء متغير عمر الجمعية والمؤسسة الأهلية في المرتبة الخامسة بين العوامل المؤثرة في تحقيق الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وفي المرتبة الرابعة بين العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة والمساهمة في تحقيق الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتبين أن قَدَم الجمعية والمؤسسة حين يجتمع مع مجتمع المعرفة والتخطيط الاستراتيجي والحوكمة والتميز المؤسسي فهم يستطيعون أن يفسروا (٤٣,٢٪) من مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنه بارتفاع عمر الجمعية فإن الخبرات والمعارف والمهارات والمعلومات والتجارب تتراكم لدى الجمعية والمؤسسة، وهو ما يساعد في تحقيق أهدافها بشكل أكبر مقارنة بالجمعيات حديثة النشأة، ولأن الدراسة الحالية بينت أن متوسط أعمار الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المجتمع السعودية (١٤,٤٤ سنة) فإن تأثير متغير العمر لم يحتلّ مرتبة متقدمة في التأثير على تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها.

سادساً: ثقافة المجتمع المحلي

بينت النتائج وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مقدارها (-,١٥٨) بين ثقافة المجتمع المحلي السلبية ومدى تحقيق الأهداف التنموية للجمعية والمؤسسة الأهلية، كما جاء متغير ثقافة المجتمع المحلية السلبية في المرتبة الأخيرة بين العوامل المؤثرة في تحقيق الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وفي المرتبة الخامسة الأخيرة بين العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة والمؤثرة في تحقيق الدور التنموي للجمعيات



والمؤسسات الأهلية، وتبين أنه بانخفاض ثقافة المجتمع المحلي السلبية واجتماعها مع مجتمع المعرفة والتخطيط الاستراتيجي والحوكمة والتميز المؤسسي وعمر الجمعية فهم يستطيعون أن يفسروا (٨،٤٣٪) من مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها، ما يدل على أنه بارتفاع الثقافة السلبية لدى أفراد المجتمع فإن قدرة الجمعيات والمؤسسات الأهلية على تحقيق أهدافها تنخفض، وأن تغير تلك الثقافة بشكل إيجابي يساعد على تحقيق الجمعية لأهدافها، فامتلاك الجمعية والمؤسسة لموظفين ذوي تعليم مرتفع، ونشأتها في مجتمع ينبذ العصبية القبلية والاجتماعية، وتقديم خدماتها لمستفيدين على مستوى تعليم جيد، ونمو الجمعية في مجتمع يُحب المشاركة في برامج تنموية، وينبذ الوساطة، والشفعة؛ لا شك أنه يساعد في تحقيق الجمعية لأهدافها لأن تلك البيئة تعد بيئة محفزة لنجاح الجمعية والمؤسسة الأهلية.

سابعاً: مجال عمل الجمعية والمؤسسة الأهلية

بينت النتائج أن الجمعيات والمؤسسات الأهلية العاملة في مجال الصحة والخدمات الاجتماعية ومنظمات دعم العمل الخيري تحقق أهدافها بشكل أكبر من الجمعيات والمؤسسات الأهلية العاملة في مجال التعليم والأبحاث، ومجال التأييد والمؤازرة، وقد يُعزى ذلك إلى أن العدد الأكبر في تأسيس الجمعيات والمؤسسات الأهلية تركز على تقديم خدمات الدعم والعون والإغاثة في المجال الصحي والخدمي والخيري وأن ثقافة المجتمع المحلي في العمل التطوعي وتقديم التبرعات غالباً ما تقدم الدعم والتطوع لهذه الجمعيات وتوليه أهمية عن تقديم الدعم في مجال التعليم والأبحاث ومجال التأييد والمؤازرة.

المتغيرات غير المؤثرة في تحقيق الجمعية لأهدافها:

ومن المتغيرات التي بينت النتائج عدم تأثيرها بشكل جوهري في تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها، هي متغير: (الجودة، الاتجاه نحو



الواسطة، عدد العاملين في الجمعية، والمنطقة الجغرافية)، فعلى الرغم من أن هذه المتغيرات حققت ارتباطاً دالاً إحصائياً بتحقيق الجمعية لأهدافها إلا أن نتائج نموذج الانحدار بينت عدم وجود تأثير فاعل لها في تحقيق الجمعية لأهدافها، وناقش بشيء من التفصيل كل متغير من هذه المتغيرات على النحو التالي:

أولاً: الجودة:

بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين الجودة وبين تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها، وكانت هذه العلاقة ضعيفة جداً؛ إذ بلغ مقدارها (٠,١٥٤)، إلا أن النتائج بينت عدم وجود تأثير جوهري لمتغير الجودة على تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها، وقد يُعزى ذلك إلى عدم وجود الوعي الكافي لدى المؤسسات والجمعيات الأهلية بمفهوم الجودة وأهميته، ووجود عدد من المعوقات التي تحول دون فاعلية تطبيق الجودة في تحقيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية لأهدافها، وهذه المعوقات قد تتمثل في عدم الاختيار المناسب للبرنامج الأفضل لتطبيق الجودة في المؤسسة، وعدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة، وعدم وجود الدعم والمكافآت المناسبة لتشجيع العاملين على تطبيق الجودة، وعزوف بعض العاملين عن تطبيق الجودة خشية تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية، تركيز الإدارة على تطبيق طرائق وأساليب إدارية للجودة لا تتوافق مع طبيعة عمل الجمعية والمؤسسة ما يؤدي إلى زعزعة الثقة بتطبيق مبادئ الجودة، وكل هذه المعوقات قد تحول دون فاعلية تطبيق الجودة، وفي ذلك السياق يذكر العمري (٢٠١٣) أن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة وتحقيق التطوير المؤسسي داخل المنشآت السعودية تتمثل في: ضعف التركيز، وعدم كفاءة القيادة وعدم وضوح الفرق بين أساليب الجودة وفلسفتها، وعدم وجود أهداف محددة قابلة للتطبيق، ونقص إدراك الموظفين لمعنى الجودة وفلسفتها، نقص التمويل



الكافي لتطبيق الجودة، وعدم قيام الإدارة العليا بتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي، وعدم وجود أدلة عمل إرشادية توضح كيفية ممارسة العمل.

وفي هذا السياق تلتقي نتائج الدراسة الحالية مع دراسة مهدي (٢٠١٩) التي توصلت لوجود عدد من المعوقات يحول دون تطبيق معايير الجودة في الجمعيات الأهلية؛ ومن أبرز هذه المعوقات: خوف العاملين من المساءلة مما يدفعهم للهرب من المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بتطبيق الجودة داخل المؤسسة، ومحدودية الدعم الفني المناسب للتدريب على معايير الرعاية المرتبطة بالجودة، والنظرة السلبية للمجتمع تجاه الجمعيات الأهلية، وعدم تنفيذ قياس دوري لمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ثانياً: الاتجاه نحو الواسطة:

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين الاتجاه نحو الواسطة وبين تحقيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية لأهدافها وعلى الرغم من أن تلك العلاقة كانت دالة إحصائياً إلا أنها كانت ضعيفة جداً حيث بلغت (-١,١٣٢)، وبينت النتائج أن الاتجاه نحو الواسطة متغير غير مؤثر في تحقيق الجمعية لأهدافها، فعلى الرغم من أن المجتمع السعودي مجتمع تأصل فيه نبذ الواسطة والمحسوبية إلا أن الواقع يبرهن أن ثمة علاقات محدودة ومعاملات في المجتمع تتم بالواسطة والشفعة، ولا شك أن هذه المعاملات تؤثر بشكل سلبي على تحقيق الجمعية لأهدافها لأنها تعطي من لا يستحق ما لا يستحق، وهو ما يحول دون تحقيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية لأهدافها، وهو ما يفسر وجود علاقة عكسية نحو الاتجاه نحو الواسطة وتحقيق الجمعية لأهدافها ولكنها بدرجة ارتباط ضعيف.

وعن ذلك التأثير غير الجوهري للواسطة على تحقيق الجمعية لأهدافها فيمكن أن يعزى إلى أنه في ظل مجتمع ينبذ الواسطة ولا يجد لها دوراً بارزاً في



تحقيق الأهداف، وفي ظل ما تبذله الدولة من جهود واضحة لتطبيق الحوكمة والشفافية على أداء الجمعيات والمؤسسات الأهلية، فإن طبيعة العمل في الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي غالباً ما تعتمد على العمل التطوعي والتبرعات، وهذا يجعلها بيئة عمل غالباً ما تستقطب ذوي الهمة والبحث عن العمل الخيري وتلك الفئة غالباً ما تنبذ الوساطة والمحسوبية ولا تتيح لها مكاناً في عملها، ومما سبق نستنتج أن عدم وجود تأثير جوهري للوساطة على تحقيق الجمعية لأهدافها هي نتيجة منطقية.

ثالثاً: عدد العاملين في الجمعية والمؤسسة الأهلية

بينت النتائج وجود علاقة طردية بين عدد الموظفين وبين تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها، وعلى الرغم من أن هذه العلاقة كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) إلا أنها كانت ضعيفة جداً، وهو ما يوضح أنه بارتفاع عدد العاملين في الجمعية والمؤسسة الأهلية فإن قدرتها على تحقيق أهدافها ترتفع أيضاً لكن هذا الارتفاع يكون طفيفاً.

وعلى الرغم من وجود هذه العلاقة إلا أن النتائج بينت أن تأثير ارتفاع عدد العاملين (الموظفين) في الجمعيات الأهلية لا يشكل عاملاً مؤثراً في تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها، وقد يُعزى ذلك إلى اعتماد معظم الجمعيات والمؤسسات الأهلية على المتطوعين لإنجاز مهام الجمعيات والمؤسسات، إضافة إلى أن تعيين المزيد من الموظفين على الرغم من كونه يتيح الاستقرار في الأداء الوظيفي داخل الجمعية والمؤسسة، إلا أنه يمثل بطلاً مقنعة إذا زاد عن العدد المطلوب، كما يشكل عبئاً إضافياً على موازنة الجمعية والمؤسسة نتيجة ما يستدعيه تعيين المزيد من العاملين من تكاليف مالية، لاسيما أن هذه الجمعيات تعاني من ضعف في الموارد المالية المتاحة، وعدم وجود مصادر دخل ثابتة، وهو ما يفسر بوضوح أنه وإن كان زيادة عدد العاملين في الجمعية والمؤسسة يتيح فرصة أكبر لتحقيق أهداف الجمعية إلا أنه يشكل عائقاً مالياً



قد يحول دون الاستفادة مما أضيف من أهداف، وهو ما يفسر بوضوح وجود علاقة طردية ضعيفة بين عدد العاملين وتحقيق الأهداف في الجمعية والمؤسسة الأهلية، وعدم وجود تأثير جوهري لعدد العاملين على مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها.

رابعاً: المنطقة الجغرافية للجمعية والمؤسسة الأهلية

بينت النتائج عدم وجود تأثير جوهري للمنطقة الجغرافية على مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها، وقد يُعزى ذلك إلى عموم اللوائح والقوانين المنظمة لعمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية في عموم المملكة العربية السعودية، وتوزيع ما تخصصه الدولة من موارد على هذه الجمعيات بشكل عادل.



الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها



تمهيد:

هدفت الدراسة لمعرفة الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي، والعوامل المنافسة لمجتمع المعرفة وهي: (الحوكمة، الجودة، التميز المؤسسي، التخطيط الاستراتيجي، الاتجاه نحو الواسطة، ثقافة المجتمع المحلي، عمر الجمعية، عدد الموظفين)، ولتحقيق أهداف الدراسة أُعدت استبانة استهدفت مديري الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وشارك في تعبئتها (٥٥٨) غالبيتهم من مديري الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية، وتحتوي الدراسة على أربعة أهداف وسبع فرضيات، ويعرض هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة وفرضياتها مع عرض أبرز التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج، حسب الآتي:

أولاً: ملخص نتائج الدراسة

١. في الهدف الأول نتعرف على واقع الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية، وتوضح نتائج الدراسة أن الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية تقوم بدورها التنموي بدرجة عالية، وبمتوسط بلغ (٣,٤٩ من ٤,٠٠).
٢. وكانت أبرز الأدوار تحققاً: (أن لديها أهدافاً محددة وقابلة للقياس، ولديها خطة مكتوبة للبرامج والأنشطة موضح فيها المنفذ والزمن والتكلفة، وتقيس مستوى رضا المستفيدين من خدماتها).
٣. وفي الهدف الثاني نتعرف على واقع مجتمع المعرفة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وقد بينت النتائج تحقق مجتمع المعرفة لدى الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية بدرجة عالية، بمتوسط بلغ (٣,٤٦ من ٤,٠٠).



٤. وجاء بُعد نشر المعرفة في المرتبة الأولى بين أبعاد مجتمع المعرفة بمتوسط بلغ (٣,٥٠ من ٤,٠٠)، وبدرجة تحقق عالية وكان أبرز الموافقات حول تحققه تتمثل في: (حرص الجمعيات والمؤسسات على إطلاع العاملين فيها على اللوائح والإجراءات وأدلة العمل، كما تعرض الجمعيات والمؤسسات على العاملين فيها بيانات الأداء والإنجاز الخاصة بعملها، كما تسهل الجمعيات والمؤسسات مهمة الباحثين وتتيح لهم الاطلاع على ما لديها من بيانات ومعلومات)، ثم يأتي بُعد توظيف المعرفة في المرتبة الثانية بين أبعاد مجتمع المعرفة بمتوسط بلغ (٣,٤٩ من ٤,٠٠)، وبدرجة تحقق عالية وكان أبرز الموافقات حول تحققه تتمثل في: (حرص الجمعيات والمؤسسات على الاطلاع على تجارب ونماذج العمل لدى الجهات المماثلة عند إعداد لوائح أو إجراءات أو تصميم برامج، وكذلك تحث الجمعيات والمؤسسات العاملين فيها على اقتراح آليات عمل جديدة في ضوء خبرتهم وما يستجد لديهم من معلومات، وكذلك استفادة الجمعيات والمؤسسات عملياً من الندوات أو الدورات أو التوصيات التي تقدم في اللقاءات العلمية في مجال عملها)، ثم يأتي بُعد إنتاج المعرفة في المرتبة الثالثة والأخيرة بين أبعاد مجتمع المعرفة بمتوسط بلغ (٣,٤٣ من ٤,٠٠)، وبدرجة تحقق عالية، وكانت أبرز الموافقات حول تحققه تتمثل في: (يستطيع العاملون في الجمعيات والمؤسسات نقد العمل وإبداء آرائهم حول خدماتها، وكذلك تحفز إدارة الجمعيات والمؤسسات العاملين على تقديم أفكار عملية لتطوير العمل والخدمات، وترصد الجمعيات والمؤسسات آراء المستفيدين حول الخدمات وإجراءات العمل).

٥. وفي الهدف الثالث نحلل مدى تأثير مجتمع المعرفة على تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها، ووضحت النتائج تأثير مجتمع المعرفة على تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها؛ إذ تبين وجود علاقة ارتباطية طردية



دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) بمقدار (0,067) بين تحقيق الجمعية لأهدافها وبين مستوى تطبيقها لمجتمع المعرفة، وتبين أن تطبيق الجمعية أو المؤسسة لمجتمع المعرفة قادر على تفسير (32,2%) من التغير الحاصل في تحقيقها لأهدافها، وتوصلت الدراسة إلى معادلة أنموذج الانحدار التالية:

6. مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها (المتوقع) = $0,326 \times$ إنتاج المعرفة + $0,218 \times$ توظيف المعرفة + $0,116 \times$ نشر المعرفة.

7. وفي الهدف الرابع نحلل العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة في التأثير على تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها، وقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها وبين كلٍّ من: (درجة الحوكمة، الجودة، التميز المؤسسي، التخطيط الاستراتيجي، عمر الجمعية، عدد الموظفين)، إذ بلغت قيم معاملات الارتباط: (0,244، 0,314، 0,412، 0,088، 0,132) على الترتيب، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين مدى تحقيق الجمعية لأهدافها وبين كلٍّ من: (الاتجاه نحو الوساطة، ثقافة المجتمع المحلي السلبية)، إذ بلغت قيم معاملات الارتباط (-0,132، -0,108) على التوالي.

8. وكذلك بينت النتائج أن المتغيرات المنافسة لمجتمع المعرفة (الحوكمة، الجودة، التميز المؤسسي، التخطيط الاستراتيجي، الاتجاه نحو الوساطة، ثقافة المجتمع المحلي، عمر الجمعية، عدد العاملين) يمكن أن تفسر مجتمعة (31,8%) من التغير الحاصل في تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها، وتبين عدم وجود تأثير جوهري لمتغير (الجودة، الاتجاه نحو الوساطة)، وتوصلت الدراسة إلى معادلة نموذج الانحدار التالية:



٩. مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة الأهلية لأهدافها (المتوقع) = $0,200 \times$
 الحوكمة + $0,200 \times$ التميز المؤسسي + $0,392 \times$ التخطيط الاستراتيجي -
 $0,096 \times$ ثقافة المجتمع المحلي + $0,100 \times$ عمر الجمعية + $0,093 \times$ عدد
 العاملين.

١٠. وإذا اجتمع مجتمع المعرفة مع العوامل المنافسة له (المتغيرات الكمية) وهي: (مجتمع المعرفة، التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، التميز المؤسسي، عمر الجمعية، ثقافة المجتمع المحلي السلبية)، بعد استبعاد المتغيرات ضعيفة الأثر وهي: (الجودة، الاتجاه نحو الوساطة، عدد العاملين في الجمعية)، وحسب هذا النموذج من معادلات نموذج الانحدار تبين ما يلي:

أ- جاء تأثير مجتمع المعرفة في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر، وتفسر هذه النتيجة أن مجتمع المعرفة وحده قادر على تفسير (٣٢,٠%) من التباين الحاصل في مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها.

ب- جاء تأثير التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثانية بعد إضافته مع مجتمع المعرفة، وتفسر هذه النتيجة أن التخطيط الاستراتيجي حين يتفاعل مع مجتمع المعرفة يستطيعان معاً أن يفسرا ما نسبته (٣٦,٣%) من التباين الحاصل في مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها.

ج- جاء تأثير الحوكمة في المرتبة الثالثة بعد إضافته مع متغيري مجتمع المعرفة والتخطيط الاستراتيجي، وتفسر هذه النتيجة أن الحوكمة حين تتفاعل مع متغيري مجتمع المعرفة والتخطيط الاستراتيجي



يستطيعون أن يفسروا ما نسبته (٣٩,٤٪) من التباين الحاصل في مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها.

د- جاء تأثير التميز المؤسسي في المرتبة الرابعة بعد إضافته مع متغير مجتمع المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة؛ وتفسر هذه النتيجة أن التميز المؤسسي حين يتفاعل مع مجتمع المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والتميز المؤسسي فإنهم يستطيعون أن يفسروا مجتمعين ما نسبته (٦٤,٧٪) من التباين الحاصل في تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها.

هـ- جاء تأثير عمر الجمعية في المرتبة الخامسة بعد إضافته مع متغير مجتمع المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والتميز المؤسسي، وتفسر هذه النتيجة أن عمر الجمعية حين يتفاعل مع مجتمع المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، التميز المؤسسي فإنهم يستطيعون أن يفسروا مجتمعين ما نسبته (٦٥,٧٪) من التباين الحاصل في تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها.

و- جاء تأثير ثقافة المجتمع المحلي في المرتبة السادسة بعد إضافته مع متغير مجتمع المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والتميز المؤسسي، وعمر الجمعية؛ وتفسر هذه النتيجة أن ثقافة المجتمع المحلي حين تتفاعل مع مجتمع المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والتميز المؤسسي، وعمر الجمعية فإنهم يستطيعون أن يفسروا مجتمعين ما نسبته (٤٣,٨٪) من التباين الحاصل في تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها.



ز- كما بينت النتائج عدم وجود فروق جوهرية في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها باختلاف المنطقة الجغرافية، بينما توجد فروق جوهرية في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها باختلاف مجال عملها، وكانت هذه الفروق بين الجمعيات والمؤسسات الأهلية العاملة في مجال: (الصحة، والخدمات الاجتماعية، ومنظمات الدعم الخيري)، والجمعيات والمؤسسات الأهلية العاملة في مجال: (التعليم والأبحاث، والتأييد والمؤازرة).



ثانياً: ملخص نتائج فرضيات الدراسة:

١. قبول الفرضية التي تنص على أن "هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها ومستوى تطبيق مجتمع المعرفة في الجمعية والمؤسسة".
٢. قبول الفرض القائل بوجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل بين مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها ومستوى تطبيق مجتمع المعرفة في الجمعية والمؤسسة وأبعاده الفرعية (إنتاج المعرفة، توظيف المعرفة، نشر المعرفة).
٣. قبول الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مدى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها وعدد من العوامل المنافسة لمجتمع المعرفة وهي: (الحوكمة، الجودة، التميز المؤسسي، التخطيط الاستراتيجي، الاتجاه نحو الواسطة، ثقافة المجتمع المحلي السلبية، عمر الجمعية، عدد الموظفين)، وكانت هذه العلاقة طردية بين تحقيق الجمعية لأهدافها وبين (الحوكمة، الجودة، التميز المؤسسي، التخطيط الاستراتيجي، عمر الجمعية، عدد الموظفين)، وكانت عكسية بين تحقيق الجمعية لأهدافها وبين (الاتجاه نحو الواسطة، ثقافة المجتمع المحلي السلبية).
٤. رفض الفرض الذي ينص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها تُعزى لاختلاف المنطقة الجغرافية"، وقبول الفرض البديل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها تُعزى لاختلاف المنطقة الجغرافية.



٥. قبول الفرض الذي ينص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل في مستوى تحقيق الجمعية والمؤسسة لأهدافها تُعزى لاختلاف مجال عملها"، وأن هذه الفروق بين الجمعيات والمؤسسات العاملة في مجال (الصحة، الخدمات الاجتماعية، منظمات العمل الخيري)، وبين الجمعيات العاملة في مجال (التعليم والأبحاث، والتأييد والمؤازرة) لصالح مجالات (الصحة، والخدمات الاجتماعية، ومنظمات العمل الخيري).



ثالثاً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة توصي بالآتي:

١. أهمية تبني الجهات المعنية بالقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية (مثل: وزارة الموارد والبشرية والتنمية الاجتماعية، والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، والهيئة العامة للأوقاف، والمجالس التنسيقية للجمعيات والمؤسسات) تطبيق مجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي بشكل استراتيجي ومتكامل، لما ثبت من خلال نتائج الدراسة تأثيره على تحقيق الجمعيات والمؤسسات الأهلية لأهدافها، وأنه كلما كانت الجمعيات والمؤسسات الأهلية تطبق مجتمع المعرفة كانت أقدر على تحقيق أهدافها وتحقيق دورها التنموي في المجتمع بنسبة (٣٢,٢٪).
٢. أهمية توعية المؤسسات والجمعيات الأهلية بمفهوم مجتمع المعرفة، وتأهيلهم على التخطيط لإدارة المعرفة وبناء نماذجها ومبادراتها لتصبح الممارسات والأنشطة في مجتمع المعرفة مقصودة؛ وهذا يسهم في تعظيم أثرها واستدامته، إذ أشارت نتائج الدراسة إلى أن لدى المؤسسات والجمعيات الأهلية ممارسات وأنشطة بدرجة عالية في تطبيق مجتمع المعرفة، لكن (٧١,٠٪) من الجمعيات والمؤسسات الأهلية ليس لديهم منهجية وخطة مسبقة.
٣. تحتاج الجمعيات والمؤسسات الأهلية لتعزيز بعض الأنشطة في مجال إنتاج المعرفة؛ ومن ذلك: ارتباطها بعدد من الخبراء والمختصين في مجال عملها، وإقامة أنشطة وحوارات ولقاءات بين العاملين لتحويل معارفهم وخبراتهم إلى رؤى مكتوبة وعملية، بالإضافة لتأسيس قسم مختص بجمع البيانات المتعلقة بالعمل بشكل يساعد على بناء المعرفة، وهو ما تؤكد نتائج الدراسة.



٤. أهمية العناية بتوظيف المعرفة داخل الجمعيات والمؤسسات الأهلية، فعندما يتحسن توظيف المعرفة في الجمعية أو المؤسسة بمقدار وحدة واحدة فإن تحقيق الجمعية لأهدافها يتحسن بمقدار (٢١,١٨٪) - حسب ما توصلت له نتائج الدراسة- ويمكن ذلك من خلال اعتماد تطوير برامج وخدمات وإجراءات الجمعية أو المؤسسة الأهلية وفقاً للمعرفة الجديدة التي تتشكل لديها، وحث العاملين فيها على اقتراح آليات عمل جديدة في ضوء خبرتهم وما يستجد لديهم من معلومات، وما يرد من احتياجات المستفيدين وآرائهم، وبالاطلاع على تجارب ونماذج العمل لدى الجمعيات أو المؤسسات المماثلة، وأوراق العمل والدراسات العلمية مع عرضها على المتخصصين وأصحاب الخبرة قبل اعتمادها.

٥. استثمار دافعية العاملين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في نشر المعرفة ورغبتهم في العطاء المعرفي، وهو ما تشير إليه نتائج الدراسة؛ إذ يأتي نشر المعرفة في المرتبة الأولى من بين أبعاد مجتمع المعرفة. ويمكن ذلك من خلال إطلاع العاملين فيها على المعرفة المتوفرة داخل الجمعية أو المؤسسة الأهلية، ونشر ما لديها من دراسات وتقارير وأدلة ومبادرات ونماذج عملية للمهتمين، وتسهيل مهمة الباحثين للاطلاع على ما لديها من بيانات ومعلومات.

٦. أهمية التخطيط في أداء الجمعيات والمؤسسات الأهلية؛ ويُعد من أبرز الوسائل المعينة على تحقيق الدور التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، ومن ذلك: وجود أهداف للجمعية محددة وقابلة للقياس، وجود خطة مكتوبة للبرامج والأنشطة موضح فيها المنفذ والزمن والتكلفة، ووجود مؤشرات أداء لكل هدف من أهدافها، ووجود مستهدفات رقمية تسعى الجمعية والمؤسسة لتحقيقها في برامجها وخدماتها.



٧. حاجة الجمعيات والمؤسسات الأهلية إلى مساندة علمية وعملية في تنفيذ برامجها وخدماتها؛ لضمان تحقيق مستهدفات خطتها السنوية والقيام بدورها التنموي، ومن ذلك: التوعية والتدريب بمنهجيات إدارة المشاريع التنموية، وأساليب متابعة المشاريع، ومنهجيات تحديد المستهدفات وخط الأساس، وتوفير الموارد البشرية والمالية.

٨. أهمية عناية الجمعيات والمؤسسات الأهلية بالنمو المطرد في حجم الخدمات المقدمة وعدد المستفيدين مقارنة بالعام الذي قبله، وتحقيق رضا المستفيدين من البرامج والخدمات، وتحقيق المستهدف من عدد المستفيدين من برامجها وأنشطتها، وتحقيق مستهدفات خطتها السنوية للبرامج والأنشطة؛ لكونه يعزز تحقيقها لأهدافها التنموية.

٩. أهمية تقديم المزيد من الدعم المالي والإداري وإسناد الخدمات والمبادرات التنموية للجمعيات والمؤسسات الأهلية من قبل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، والهيئة العامة للأوقاف، والاعتماد على الجمعيات والمؤسسات الأهلية كشريك أساسي في التنمية؛ لما ثبت من دورها التنموي الفاعل.



رابعاً: مقترحات الدراسة

استكمالاً للدراسة الحالية تقترح الدراسة إجراء الدراسات التالية:

١. دراسة النماذج والأطر المفاهيمية لمجتمع المعرفة وتقديم نموذج مقترح للقطاع غير الربحي.
٢. دراسة حالة لمنظمة غير ربحية داخل المملكة أو خارجها ناجحة في تطبيق مجتمع المعرفة، وتحليل عوامل نجاحها وفشلها والعوائق والتحديات التي تواجهها، وأثر مجتمع المعرفة عليها.
٣. دراسة الممكنات والفرص والتحديات لتطبيق مجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.



المراجع



المراجع العربية:

أبوعلام، رجاء (٢٠٠٦). **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**. القاهرة: دار النشر للجامعات.

أبو فارة، يوسف وعليان، حمد (٢٠١٠م). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية**، (١٨)، ٤٣-١١٤.

أبو معمر، تهاني (٢٠١٧م). **دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية** "دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

أبوديه، ماهر (٢٠١٥م). **الواسطة والمحسوبية في الوظيفة العامة في فلسطين وأثرها على التنمية السياسية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.

اليونسكو (٢٠٠٥م). **التقرير العالمي لليونسكو: من مجتمع المعلومات إلى مجتمعات المعرفة**. فرنسا: طبع في اليونسكو.

بركات، وجدي محمد (٢٠٠٥م). **تفعيل الجمعيات الخيرية التطوعية في ضوء سياسات الإصلاح الاجتماعي بالمجتمع العربي المعاصر**. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثامن عشر بعنوان: **الخدمة الاجتماعية وقضايا الإصلاح في المجتمع العربي المعاصر**، جامعة حلوان، ٦-١٧/٣/٢٠٠٥م.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. (٢٠٠٣). **تقرير التنمية الإنسانية العربية: نحو إقامة مجتمع المعرفة**. عمان: المطبعة الوطنية.



الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي

بودربان، عز الدين والطيب، زينب (٢٠١٧م). المهنة المكتبية ومجتمع المعرفة: تأثير وتأثر. **المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات**، (٢١)، ٣١-١١.

بيزان، حنان (٢٠١٣م). الجمعيات المهنية والمجتمعات المعرفية: قراءات تحليلية لتأطير رؤية عربية مستقبلية. **البوابة العربية للمكتبات والمعلومات**، (٣٢)، ١٦٦-١٩٩.

جائزة التميز في العمل الخيري (٢٠٢١م). مسترجع من: الموقع الإلكتروني <https://jaezah.com>

حروش، لامية وطوالبية، محمد (٢٠١٥م). دور مجتمع المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر. **مجلة جامعة حسيبة بن بوعلي: دراسات في التنمية والمجتمع مجلة دولية محكمة**، (١٦)، ٢٤٧-٢٦٤.

حلاق، ريما (٢٠١٤م). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين بالمدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.

الدقس، محمد (٢٠١٣م). التغيير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الراشد، محمد (١٤٣٢هـ). إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية. **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**، ١٧ (٢)، ٣٠-١.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦م). الأهداف الاستراتيجية وبرامج تحقيق الرؤية. مسترجع من: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/>

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٨م). الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني. مسترجع من: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/>



الرومي، علي (٢٠٠٨م). التحولات في نظريات التنمية من منظور نقدي. مجلة
الاجتماعية: الجمعية السعودية لعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية بجامعة الإمام، (١)،
٣٣-٢٢.

الروابدة، محمد و عبابنة، رائد والعدوان، شاكرو نوافلة، سهم والعضايلة، علي
(٢٠٢٠م). مدى تفشي ظاهرتي الواسطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني. جامعة
اليرموك، مركز الأميرة رانيا للدراسات الأردنية وخدمة المجتمع: الأردن.

الزيد، زيد (١٤٢٢هـ). الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم
الحرمين الشريفين. الرياض: مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

سلطاني، محمد (٢٠١٣م). أثر التشراك المعرفي على عملية الإبداع في المؤسسة:
دراسة حالة مؤسسات كوندور وميديا بولاية برج بوعديريج. مجلة جامعة زيان عاشور
بالجلفة: مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (١١)، ١٠٨-١٢٥.

السلمي، علي (٢٠٠١م). خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة الإدارة الجديدة.

الشهري، صالح (٢٠١٩م). تقويم الاستراتيجية الوطنية السعودية للتحوّل إلى مجتمع
المعرفة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

صارم، ندى (٢٠٢٠م). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري. رسالة ماجستير
غير منشورة، الجامعة الافتراضية، سوريا.

الصلاح، سعود (٢٠١٧م). أدوار عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية
تجاه التحوّل إلى مجتمع واقتصاد المعرفة في ضوء متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، الجمعية
السعودية للمكتبات والمعلومات، (١)، ٢٩٩-٣٢٠.

الظاهر، نعيم إبراهيم. (٢٠٠٩م). إدارة المعرفة. عمان: عالم الكتب الحديث.



الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي

العساف، صالح (٢٠٠٦م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان ط٤.

العمرى، غسان والسكرانة، بلال والخشاب، أديب (٢٠٠٨م). مجتمع المعرفة وتأثيره في العمل المعرفي بحث ميداني في القطاع المصرفي الأردني. مجلة جامعة الموصل: تنمية الرافدين، ٣١ (٩٥)، ١٢٩-١٦٢.

الغامدي، فواز (٢٠١٩م). دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.

غرفة الرياض (٢٠٢٠م). منتدى الرياض الاقتصادي. دور القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

الفهمي، حمدي (٢٠١٩م). دور الجمعيات الخيرية في تنمية المجتمعات المحلية: دراسة من وجهة نظر المستفيدين من برامج وأنشطة جمعية البر الخيرية بمركز جدم. مجلة القراءة والمعرفة بجامعة عين شمس، (٢١١)، ٢٣١-٢٦٣.

قنديلجي، عامر والسامرائي، ايمن (٢٠٠٩م). البحث العلمي الكمي والنوعي. عمان: دار اليازوري.

قوت، سهام (٢٠٢١م). دراسة تقييمية لجامعة قسنطينة عبد الحميد مهري في ظل النموذج الأوروبي M.Q.F.E للتميز وفق منطق R.A.D.A.R. مجلة الإنسانية والعلوم الاجتماعية، ٧ (١): ٢٢٠-٢٤٢.

قيطة، نهلة (٢٠١١م). دور الجامعات الفلسطينية في بناء مجتمع المعرفة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.

كاستلز، مانويل (٢٠١٤م). سلطة الاتصال (ترجمة محمد حرفوش). القاهرة: المركز القومي للترجمة (تاريخ نشر العمل الأصلي ٢٠٠٩م).



مركز الدراسات الاستراتيجية (١٤٣٣هـ). سلسلة نحو مجتمع المعرفة. الإصدار
الثلاثون: الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة. جدة: جامعة
الملك عبدالعزيز.

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (٢٠٢١م). مسترجع من: الموقع الإلكتروني
<https://ncnp.gov.sa/ar>

مقدم، عبد الحفيظ بن سعيد (٢٠١٥م). **مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية
والتربوية والنفسية**. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

مؤسسة الملك خالد الخيرية (٢٠١٨م). **آفاق القطاع غير الربحي**. مسترجع من:
<https://www.kkf.org.sa/>

مؤسسة الملك خالد الخيرية (٢٠١٠م). **دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير
الربحية في المملكة العربية السعودية**.

مجلس البحث العلمي بجامعة الملك عبد العزيز (١٤٢٥هـ)، **مجتمع المعرفة العربي
ودوره في التنمية**. الإصدار الأول.

الهران، محمد ورحال، صلاح (٢٠١٥م). دور العمل التطوعي في تنمية المجتمع
ونموذج مقترح لتفعيله. **المجلة العربية للإدارة**، ٣٥ (٢)، ١٥٧-١٧٣.

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء (١٤٣٧هـ). **نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية**.
مسترجع من: <https://www.boe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>

وبستر، أندرو (١٩٩٥م). **مدخل إلى علم اجتماع التنمية** (ترجمة عبدالهادي والي
والسيد عبدالحليم). الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية (تاريخ نشر العمل الأصلي ١٩٨٤م).

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠٢٠م). **دليل حوكمة الجمعيات الأهلية**.
الإصدار الثاني.



الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي

يونس، مجدي (٢٠١٥م). دور الجامعة في تحقيق مجتمع المعرفة لمواكبة التطور
المعلوماتي دراسة ميدانية بجامعة القصيم. المجلة العربية لضمان جودة التعليم
الجامعي، ٨ (٢١)، ١٥٦-١٢٥.



المراجع الأجنبية:

Bell, Daniel. (1976). **The Coming of Post-Industrial Society**. America: Basic Books.

Bourassa, Maureen; Stang, Abbey (2015). Knowledge is power: why public knowledge matters to charities. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**,(21), 13-30.

Cristiano, Castelfranchi. (2007), **Six critical remarks on science and the construction of the knowledge society**, International School for Advanced Studies Journal of Science Communication, Retrieved from: <https://jcom.sissa.it>.

Druck, Peter. (1993). **Post-capitalist Society**. America: Harper Business.

Dobrai, Katalin; Farkas, Ferenc. **Nonprofit Organizations in the Knowledge Based Economy – Organizational Development and Professionalization**, In:Proceedings of the Entrenova - Enterprise Research Innovation Conference,

Kotor, Montengero. (2015), IRENET - **Society for Advancing Innovation and Researchin Economy**, Zagreb, pp. 112-119.

Davidman, Katia; Betcherman, Gordon (2000). Work in the Nonprofit Sector: The Knowledge Gap. **Canadian Policy Research Networks**, 14 (3), 34-48.

Hornidge, Anna-Katharina. (2011). **'Knowledge Society'as Academic Concept and Stage of Development - Aconceptual and Historical Review**. world scientific publishing, university of bonn - center for development research (ZEF), Retrieved from: <https://ssrn.com/abstract=1861024>.

Hume, Craig; Pope, Nigel; Hume, Margee (2019). introductory knowledge management for not-for-profit organisations, **International Journal of Organisational Behaviour**, (17) 2,56-71.



الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي

Jamil, Yousaf. (2017) role of knowledge management in achieving organizational performance. **Journal of Business, Economics and Finance (JBEF)**, (7)-p.125- 133.

Trusted Charity (2021). Retrieved from: <https://trustedstandard.org.uk>.



الملاحق



ملحق رقم (١)

خطاب موافقة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي





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

سعادة عميد كلية العلوم الاجتماعية _ جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية
الدكتور/ زهير بن عبدالله الشهري
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..
يهديكم المركز أطيب التحايا والتقدير، وإشارةً إلى خطاب سعادتكم رقم ٦٩١٥٨ وتاريخ
١٤٤٣/٩/٢٣هـ، والمتضمن الموافقة على إجراء رسالة الدكتوراه للأستاذ/ عبدالكريم بن
عبدالرحمن محمد الصالح، بعنوان "الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي" ضمن
متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص علم الاجتماع.
وعليه نفيد سعادتكم بموافقة المركز على ما سبق ذكره، واسأل الله لكم المزيد من التوفيق
والنجاح.
ولسعادتكم أطيب التحايا والتقدير.

أحمد

الرئيس التنفيذي

أحمد بن علي السويلم



ملحق رقم (٢)

أسماء محكمي استبانة الدراسة



أسماء محكمي استبانة الدراسة

م	الاسم	الوصف
١	أ.د عبيد بن عبدالله العمري	استاذ علم الاجتماع بجامعة الملك سعود
٢	د. عبدالله بن عازب الأحمري	أستاذ مشارك بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - كلية العلوم الاجتماعية - الاجتماع والخدمة الاجتماعية.
٣	د. سليمان بن عبدالله الميمان	دكتوراه من جامعة كرانفيلد في مجال التميز المؤسسي، ومستشار إدارة المعرفة
٤	أ.رشدي بن محمد باخرمة	مستشار التطوير الإداري في القطاع غير الربحي - المدير التنفيذي لشركة المسارات الرائدة للاستشارات الإدارية



ملحق رقم (٣)

استبانة الدراسة



استبانة لدراسة بعنوان

الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي

الباحث

عبد الكريم بن عبد الرحمن الصالح

المعلومات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي



استبانة دراسة "الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي"

المكرم: الأمين العام/ المدير التنفيذي للجمعية الأهلية سلمه الله

المدير التنفيذي لجمعية:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

بين يديكم استبانة لدراسة حول: "الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي"، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور مجتمع المعرفة في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في تحقيق أهدافها التنموية.

والمقصود بمجتمع المعرفة في هذه الدراسة: هو بيئة عمل مؤسسية تعتمد في عملها على المعرفة المهنية إنتاجاً وتوظيفاً ونشراً بهدف تطوير الأداء وتحقيق الأهداف التنموية. كما أرجو مراعاة أن تكون الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة دقيقة وواقعية وشاملة لجميع الأسئلة.

ونؤكد على أن المعلومات في هذه الاستبانة سرية ولن تؤثر على عمل الجمعية لأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وللاستفسار اسعد بتواصلكم

الباحث

عبد الكريم بن عبد الرحمن الصالح



أولاً: البيانات الأولية

[١] تاريخ الميلاد:

[٢] الجنس: ذكر أنثى

[٣] المنطقة الأصلية التي تنتمي إليها:

الرياض	مكة	المدينة	القصيم	الشرقية	عسير	تبوك	حائل	الحدود الشمالية	جازان	نجران	الباحة	الجوف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[٤] آخر مؤهل علمي: ثانوي فما دون دبلوم جامعي ماجستير

دكتوراه

[٥] التخصص العلمي:

[٦] عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها حتى خلال العام الماضي تقريباً (..... دورة).

[٧] مستوى مهاراتك في استخدام الحاسب الآلي تعد: مبتدئ متوسط

متقدم

[٨] المسمى الوظيفي في الجمعية:

[٩] عدد سنوات الخبرة بشكل عام:

[١٠] عدد سنوات الخبرة في القطاع غير الربحي:

ثانياً: البيانات الأساسية للجمعية

[١١] اسم الجمعية:

[١٢] تاريخ تأسيس الجمعية: هـ

[١٣] المجال الأساسي لعمل الجمعية:

 البيئة الثقافة والترفيه منظمات الدعوة والإرشاد والتعليم الديني وخدمة ضيوف الرحمن

الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي

- منظمات دعم العمل الخيري
- التأييد والمؤازرة
- التعليم والأبحاث
- التنمية والإسكان
- الخدمات الاجتماعية
- الروابط المهنية
- الصحة
- غير ذلك حدد

[١٤] الموقع الجغرافي للجمعية:

أ- المنطقة:

ب- المحافظة:

ج- المركز:

[١٥] النطاق الجغرافي لخدماتها:

[١٦] عدد فروع الجمعية:

[١٧] عدد العاملين الموظفين في الجمعية (المسجلين في التأمينات الاجتماعية):

[١٨] عدد العاملين غير الموظفين الذين يحصلون على مكافآت (من دون اشتراك في التأمينات

الاجتماعية):

[١٩] عدد المتطوعين:

[٢٠] هل لدى الجمعية خطة مكتوبة لإدارة المعرفة:

أ- نعم

ب- لا

ج- لا أعرف المقصود بإدارة المعرفة

[٢١] في حال الإجابة بنعم: ما تاريخ البدء بتطبيق خطة إدارة المعرفة؟ هـ



ثالثاً: تقييم مجتمع المعرفة في الجمعية

[٢٢] ضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة لكل عبارة لقياس انتاج المعرفة في الجمعية: توضيح: انتاج المعرفة يقصد به: الجهود أو العمليات التي تسعى إلى اكتشاف المعرفة، أو ابتكارها، أو بلورتها وتأطيرها، من خلال الحوار بين العاملين حول خبراتهم في العمل، وفهم البيانات المتعلقة بالعمل.

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا أدري	لا
١	لدى الجمعية قسم مختص بجمع البيانات المتعلقة بالعمل بشكل يساعد على بناء المعرفة				
٢	تحرص الجمعية على تدريب بعض العاملين على تنظيم البيانات وتحليلها				
٣	تحت الجمعية العاملين فيها على قراءة بيانات العمل لاستخراج ما يمكن أن يفيد في فهم العمل وتطويره				
٤	يرصد العاملون في الجمعية الإيجابيات والسلبيات والدروس المستفادة من برامجها بعد تنفيذها				
٥	ترصد الجمعية آراء المستفيدين حول الخدمات وإجراءات العمل				
٦	تحفز إدارة الجمعية العاملين فيها على تقديم أفكار عملية لتطوير عمل الجمعية وخدماتها				
٧	يستطيع العاملون في الجمعية نقد العمل في الجمعية وإبداء آراءهم حول خدماتها				
٨	استطاع بعض العاملين في الجمعية تقديم حلول ابتداعية لمشكلات تعاني منها الجمعية				
٩	يوجد لدى الجمعية مخرجات معرفية (دراسات، تقارير، أدلة، مبادرات، نماذج عملية،...) في مجال عملها				
١٠	توفر الجمعية أو تحت العاملين فيها على الالتحاق بدورات في مجال التفكير والابتكار				
١١	تعقد الجمعية أنشطة وحوارات ولقاءات بين العاملين لتحويل معارفهم وخبراتهم إلى رؤى مكتوبة وعملية				
١٢	يشارك العاملون في الجمعية نظرائهم من العاملين في الجمعيات الأخرى على تبادل المعلومات والبيانات والأفكار				
١٣	ترتبط الجمعية بعدد من الخبراء والمختصين في مجال عمل الجمعية				



[٢٣] ضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة لكل عبارة لقياس توظيف المعرفة في الجمعية:

توضيح: توظيف المعرفة يقصد به: الجهود أو العمليات التي تسعى إلى تطبيق المعرفة لدى الجمعية في لوائحها وقراراتها وخططها وبرامجها وخدماتها وإجراءات العمل فيها.

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا أدري	لا
١	برامج أو إجراءات الجمعية تتغير وفقاً للمعرفة الجديدة التي تتشكل لدى الجمعية				
٢	تحت الجمعية العاملين فيها على اقتراح آليات عمل جديدة في ضوء خبرتهم وما يستجد لديهم من معلومات				
٣	تدرب الجمعية باستمرار العاملين فيها لإكسابهم مهارات جديدة تتطلبها التغييرات المستحدثة في العمل				
٤	تستند قرارات الجمعية على بيانات مستمدة من احتياجات المستفيدين وآرائهم				
٥	تحرص الجمعية على الاطلاع على تجارب ونماذج العمل لدى الجمعيات المماثلة عند إعداد لوائح أو إجراءات أو تصميم برامج.				
٦	تقوم الجمعية بعرض برامجها أو أنشطتها على المتخصصين وأصحاب الخبرة قبل اعتمادها				
٧	تعمل الجمعية على الاستفادة عملياً من الندوات أو الدورات أو التوصيات التي تقدم في اللقاءات العلمية في مجال عمل الجمعية				

[٢٤] ضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة لكل عبارة لقياس نشر المعرفة في الجمعية:

توضيح: نشر المعرفة يقصد به الجهود أو العمليات التي تسعى إلى إيصال المعرفة المتعلقة بعمل الجمعية إلى العاملين داخل الجمعية وفي الجمعيات المماثلة.

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا أدري	لا
١	تحرص الجمعية على إطلاع العاملين فيها على اللوائح والإجراءات وأدلة العمل				
٢	تعمل الجمعية على توعية العاملين فيها بالإصدارات أو التقارير المعرفية أو التجارب العملية في مجال عمل الجمعية				
٣	تنشر الجمعية بين العاملين آراء المستفيدين من برامجها وخدماتها				
٤	تعرض الجمعية على العاملين بيانات الأداء والإنجاز الخاصة بعمل الجمعية				
٥	لدى الجمعية دراسات وتقارير وأدلة ومبادرات ونماذج عملية منشورة				
٦	تزود الجمعية الجهات الأخرى المماثلة بما لديها من إصدارات وأدلة عمل				
٧	شاركت الجمعية في لقاءات وملتقيات وندوات علمية بهدف نشر ما لديها من معرفة				
٨	تقوم الجمعية بتسهيل مهمة الباحثين وتتيح لهم الاطلاع على ما لديها من بيانات ومعلومات				



رابعاً: تحقيق الجمعية لأهدافها

[٢٥] ضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة لكل عبارة لقياس تحقيق الجمعية لأهدافها:
توضيح: تحقيق الجمعية لأهدافها يقصد به ما استطاعت الجمعية إنجازه فعلياً ضمن المستهدفات التي تحددها الجمعية في خطتها السنوية، ضمن نطاق أهدافها المنصوص عليها في اللائحة الأساسية.

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا أدري	لا
١	أهداف الجمعية محددة وقابلة للقياس				
٢	لدى الجمعية مؤشرات أداء لكل هدف من أهدافها				
٣	لدى الجمعية مستهدفات رقمية تسعى لتحقيقها في برامجها وخدماتها				
٤	لدى الجمعية خطة مكتوبة للبرامج والأنشطة موضح فيها المنفذ والزمن والتكلفة				
٥	تقيس الجمعية مستوى رضا المستفيدين من خدماتها				
٦	تحقق الجمعية نمواً مطرداً في حجم الخدمات المقدمة وعدد المستفيدين مقارنة بالعام الذي قبله				
٧	حققت الجمعية من مستهدفات خطتها السنوية للبرامج والأنشطة لعام ٢٠٢١ م نسبة:				حدد النسبة%
٨	لا يقل عدد المستفيدين من برامج الجمعية وأنشطتها لعام ٢٠٢١ م من العدد المستهدف عن:				حدد النسبة%
٩	لا يقل مستوى رضا المستفيدين من برامج الجمعية وخدماتها لعام ٢٠٢١ م عن:				حدد النسبة%

خامساً: المتغيرات الأخرى

[٢٦] ما الدرجة التي حصلت عليها الجمعية من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

في مقياس معايير الحوكمة؟

(..... درجة)



[٢٧] ضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة لكل عبارة لقياس الجودة:

م	العبارة	لا يوجد	في بداياته	متقدم إلى حد ما	مكتمل
١	لدينا مدونة للسلوك الأخلاقي وسياسة تعارض المصالح محدثة ومؤرخة وموقعة من أعضاء مجلس الإدارة.				
٢	توثق محاضر اجتماعات مجلس الإدارة نتائج مناقشة الخطة التشغيلية والموازنة التقديرية وإقرارها وتقارير تنفيذها والنتائج المحققة.				
٣	لدينا خطة تشغيلية معتمدة تتضمن أهدافاً قابلة للتحقيق وتحدد النتائج المرغوبة لجميع المشاريع والمبادرات				
٤	لدينا أدلة كافية وموثقة على قيام المديرين بتشجيع العاملين والمتطوعين وتحفيزهم، وتوفير المعلومات والإرشادات التي تمكنهم من أداء أعمالهم				
٥	لدينا أدلة كافية على تحليل احتياجات المستفيدين بما في ذلك الاحتياجات الفردية				
٦	لدينا إجراء موثق ومنشور للتعامل مع شكاوى المستفيدين واستقبال آرائهم ومقترحاتهم والاستفادة منها في تحسين الخدمات.				
٧	لدينا هيكل تنظيمي واضح وتوصيف مطبق ومحدث يحدد التزامات ومسؤوليات جميع العاملين والمتطوعين، وتتحقق بشكل دائم من إدراكهم لما يجب عليهم القيام به.				
٨	لدينا خطة تدريب للعاملين والمتطوعين مبنية على تحليل الاحتياجات التدريبية ونتائج تقييم الأداء ومضمنة في الموازنة التقديرية.				
٩	لدينا موازنة تقديرية معتمدة ومتوافقة مع الخطة التشغيلية ومطبقة				
١٠	لدينا خطة لصيانة الأجهزة والمعدات				
١١	لدينا أدلة موثقة ومحدثة تظهر القيام بتقييم فوائد الشراكات ومحاطها واتخاذ الإجراءات استناداً إلى نتائج التقييم.				



[٢٨] ضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة لكل عبارة لقياس التميز المؤسسي:

م	العبارة	لم تفعل	ممارسات جزئية	منهجية مطبقة بصورة غير منتظمة	منهجية مطبقة بصورة منتظمة	منهجية مطبقة ومحدثة
١	تعتمد الجمعية في عملها على خطط استراتيجية مكتوبة ومعتمدة من مجلس الإدارة					
٢	يعتمد التقييم الدوري للعاملين في الجمعية على الوصف الوظيفي والأهداف العامة للوظيفة والمهام التفصيلية، إضافة إلى الكفاءات السلوكية للوظيفة					
٣	تقوم الجمعية بعمل مسوحات دورية لقياس الرضا الوظيفي، والاستفادة من النتائج لتطوير سياسات وخدمات الموارد البشرية					
٤	تقوم سياسة الجمعية على إدارة الأوقاف بفاعلية لضمان زيادة الإيرادات، وكذلك المحافظة على هذه الأوقاف لتكون مصدر دخل دائم للمنشأة					
٥	تقوم سياسة الجمعية على تنمية الموارد المالية الكافية لتغطية الموازنة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق أهداف المنشأة					
٦	إجراءات الجمعية وخدماتها تتم عبر برامج تقنية					
٧	تقوم الجمعية بتحديد وتوثيق الإطار العملي للعمليات الرئيسية والمساندة المطلوبة لتنفيذ وتحقيق الاستراتيجية بفعالية					



الدور التنموي لمجتمع المعرفة في القطاع غير الربحي

[٢٩] ضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة لكل عبارة لقياس التخطيط الاستراتيجي:

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا أدري	لا
١	يوجد لدى الجمعية رؤية (صورة للمستقبل الذي تسعى الجمعية لإيجاده)				
٢	يوجد لدى الجمعية رسالة (بيان للغرض الذي وجدت من أجله الجمعية وأسلوب عملها)				
٣	يوجد لدى الجمعية قيم (المعتقدات والمبادئ التي تضبط سلوك الأفراد والجمعية)				
٤	يوجد لدى الجمعية أهداف استراتيجية				
٥	يوجد لدى الجمعية مؤشرات أداء ومستهدفات استراتيجية				
٦	يوجد لدى الجمعية مبادرات مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية				
٧	يوجد لدى الجمعية خطة تشغيلية مبنية على الخطة الاستراتيجية				

[٣٠] ضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة لكل عبارة لقياس الاتجاه نحو الوساطة، مع العلم أن

الإجابة عامة ولا تتعلق بالجمعية

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	لا أدري	غير موافق
١	لا يمكن الحصول على فرصة عمل من دون واسطة				
٢	أحرص عند تقديمي لوظيفة على التواصل مع شخص يتوسط لي في الحصول عليها				
٣	يمكنني الحصول على واسطة للحصول على الوظيفة التي أرغبها				
٤	الواسطة أهم المؤهلات للحصول على الوظيفة				
٥	لم تعد الوساطة مؤثرة في التوظيف في السنوات الأخيرة				

[٣١] ضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة لكل عبارة لقياس ثقافة المجتمع المحلي:

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	لا أدري	غير موافق
١	بعض موظفي الجمعية الإداريين ذوي تعليم منخفض				
٢	يوجد في المجتمع المحلي تمييز طبقي بناء على القبيلة أو المستوى الاجتماعي				
٣	تنتشر الأمية بين المستفيدين من خدمات الجمعية				
٤	بعض الأعراف والتقاليد الموجودة حالياً في المجتمع المحلي تتعارض مع التعاليم الشرعية				



				يغلب على أفراد المجتمع المحلي للجمعية حب المشاركة في البرامج التنموية التي تقدمها لهم الجمعية	٥
				في المجتمع المحلي للجمعية تنتشر الوساطة	٦
				حب المظاهر سمة في أفراد المجتمع المحلي للجمعية	٧
				يغلب على المسؤول في المجتمع المحلي للجمعية المجاملة ومراعاة الشفاعات	٨
				يعتمد المسؤول في الجمعية في إدارة العمل على الأوامر الإدارية التي تلزم الموظف بالتنفيذ	٩
				يعامل المدراء العامين والتنفيذيين في المجتمع المحلي للجمعية بطريقة تميزهم عن غيرهم	١٠

