

# نموذج التطوير المهني المستخدم في الزمالة الأوروبية العربية والقائم على التدريب المعرفي

إعداد:

ريم دخيل الله العروي

إشراف:

أ. د. هيفاء المبيريك

# الفهرس

1	المقدمة .....
2	المحور الأول: التطوير المهني.....
7	المحور الثاني: التدريب المعرفي .....
11	المحور الثالث: المؤسسات الغير ربحية.....
17	المحور الرابع: نموذج التطوير المهني المستخدم في الزمالة الأوروبية العربية والقائم على التدريب المعرفي.....
19	المحور الخامس: نموذج الزمالة الأوروبية العربية والقائم على التدريب المعرفي بالقطاع الغير ربحي السعودي.....
24	التصور المقترح .....
24	الخاتمة.....
25	النتائج .....
25	التوصيات .....
26	المراجع .....

# مدخل

نتيجة لتطور وتعدد المجتمعات المدنية المعاصرة وتعدد الأدوار التي تؤديها في سبيل تحقيق أهداف التنمية في المجتمع ظهرت المؤسسة الغير ربحية من أجل إحداث التأثير الاجتماعي ذو صبغة الحراك الفعال والذي يحقق الاستدامة لتلك المؤسسات وتطوير خدماتها لإيصالها لكافة أفراد المجتمع.

وهذه المؤسسات تحتاج للتطوير في وظائفها وأدوارها في المجتمع وأنه لتحقيق هذه الغاية لا بد من نمذجة أحد المداخل الهامة لتحسين التدريب ألا وهو التدريب المعرفي القائم على تحسين القدرة المعرفية لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الغير ربحية، وتحسين الوظائف التنفيذية لأداء رسالتها على أكمل وجه من خلال تطبيق أفضل النماذج الإدارية التي تسعى إلى تحقيق التميز في العمل الإداري في تلك المؤسسات، ولذا فإن البحث الحالي سيتناول نموذج التطوير المهني للزمالة الأوروبية العربية والقائم على التدريب المعرفي للعاملين في المؤسسات الغير ربحية بالدرجة الأولى والمستفيدين من خدماتها والمهتمين والراغبين بالتدريب على العمل الخيري التطوعي القائم على الأسس العلمية والعملية المستمدة من نظريات التطوير المهني، والتي أساسها نظريات الإدارة والنظرية المعرفية التي تركز على تحويل المعارف والخبرات والمهارات إلى سلوك يمكن الحكم عليه وقياسه، ومن ثم فإن تبني نموذج التطوير المهني للزمالة الأوروبية العربية القائم على التدريب المعرفي يعكس كافة الأسس والمبادئ للنظريات الإدارية والتعليمية كونه يبلور التدريب على ضروب المعارف، ومعرفة كيفية غربلتها ومن ثم تحويلها إلى سلوك يسهل قياسه في مؤسسات هدفها الرئيسي تنمية المجتمع.

## المقدمة:

تقلدت المملكة العربية السعودية بقيم نابغة من الدستور الذي تحكم به والقائم بالأساس على القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، وكل ما من شأنه التي الدعوة الصادقة إلى البذل والعطاء بين لبنات المجتمع لذلك نجد أن المملكة قد نصت خطة التنمية السابعة لها بضرورة تكوين الخدمات التطوعية وترسيخ مفهومها وأهميتها بالنسبة لجميع أفراد المجتمع والإرتقاء بأساليب أدائها، وفي خطة التنمية الثامنة والتي كان من أبرز أهدافها هو تشجيع المؤسسات الخاصة والأفراد على الإسهام في الأعمال التطوعية والخيرية في مختلف المجالات وترسيخ مفهومها وتبيان كل الطرق المؤدية لها، وبينما تضمنت خطة التنمية التاسعة آليات التنفيذ للأعمال التطوعية حيث أكدت الخطة في هذا المجال على العمل لتعزيز المشاركة المجتمعية في الأعمال التطوعية الخيرية ودعم الفئات المحتاجة والاهتمام الخاص بالمرأة والطفل في المملكة العربية السعودية. (وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية، 2020م)

ولذا يشير أوبري (2014م) على أن الهدف الأساسي لإنشاء المؤسسات الغير ربحية والاجتماعية في المجتمعات هو العمل على التأثير الاجتماعي والذي يحقق الاستدامة لتلك المؤسسات وتطوير خدماتها لإيصالها لكافة أفراد المجتمع، وعلى هذا أكدت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على الدور الفعال والكبير للمجتمع في العمل الخيري والذي يحتاج إلى تطوير إطارها المؤسسي والتركيز على تعظيم النتائج والأثر. (رؤية المملكة العربية السعودية، 2030م)

وكما وضح العتيبي (2015م) أنه لتحقيق أهداف خطط التنمية في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالعمل الخيري والمؤسسات الغير ربحية فإنه لابد من العمل على تطوير الأنظمة واللوائح لتمكين تلك المؤسسات من أدائها لمهامها على أكمل وجه وتدريب العاملين في القطاع الغير ربحي وتشجيع المتطوعين للعمل فيه، ويؤكد صديقي (2017م) على أنه لتأسيس منظمات غير ربحية متكاملة تؤدي دورها في المسؤولية المجتمعية للأفراد والمؤسسات وتوسيع نطاق عملها يتم من خلال ذلك استقطاب أفضل الكفاءات القادرة على نقل المعرفة وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية بحيث يتحول القطاع الغير ربحي إلى قطاع فعال أكبر في مختلف مجالات التنمية، وبناء على ذلك فإن العتيق وأبو زيد (2018م، ص176) يرون أنه لتطوير المؤسسات العامة والغير ربحية على وجه الخصوص فإنه يتم ذلك من خلال أحد أهم المداخل لتحسين التدريب وهو التدريب المعرفي القائم على تحسين القدرة المعرفية لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الغير ربحية، وتحسين الوظائف التنفيذية لأداء رسالتها على نحو جيد من خلال تطبيق أفضل النماذج الإدارية التي تسعى إلى تحقيق التميز في العمل الإداري في تلك المؤسسات، ولقد جاء البحث الحالي لتفسير نموذج التطوير المهني للزمالة الأوروبية العربية والقائم على التدريب المعرفي على النحو التالي:

### المحور الأول: التطوير المهني:

يعد التطوير المهني من أهم المفاهيم الإدارية التي ظهرت في العصر الحاضر والتي تحولت لاحقاً إلى أداة قيمة يمكن من خلالها الحكم على قياس أداء الأفراد والمؤسسات وتحديد الكفاءة الإنتاجية لها ومدى قدرتها على تحقيق أقصى فاعلية في أدائها ولذا فإن التطوير المهني قد فسر من وجهات نظر العديد من المختصين،

فمن وجهة نظر Ganser (2014م) أن التطوير المهني هو مفهوم يشير لعمل لا ينحصر بمجرد تدريب المعلمين بل يشمل أنشطة رسمية وغير رسمية تهدف إلى مساعدة المعلم على تعلم مهارات جديدة واستيعاب أكثر للتدريس وممارسته واكتساب فهم جديد أو متقدم للمحتوى والمصادر التعليمية، والتطوير المهني من منظور ابن بكر (2014م) عملية طويلة المدى تتضمن خبرات وفرص عميقة يتم التخطيط لها بشكل منظم لتحقيق نمو وتطوير في أداء المهنة.

**أولاً: أهمية التطوير المهني:**

يكتسب التطوير المهني أهميته من خلال العديد من الاعتبارات والتي ذكرها الظاهر (2015م) على

النحو التالي:

- التدايعات التي خلفتها الثورة التكنولوجية والمعرفية وما صاحبها من تغيرات في العديد من الوظائف والأدوار المتصلة بها.
- إحداث حالة من التكامل مع بعض البرامج التدريبية المقدمة في بعض المؤسسات العلمية والعملية وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنفيذها.
- تعددية الأدوار التي يؤديها العاملون في المؤسسات عامة والمؤسسات الغير الربحية على وجه الخصوص نظراً لتطور الوظائف التي تؤديها تلك المؤسسات نتيجة لتكاملها مع مؤسسات المجتمع المدني في أدوارها.

## ثانيًا: أهداف التطوير المهني:

تسعى عملية التطوير المهني لتحقيق العديد من الأهداف في المؤسسات الغير ربحية وهذه الأهداف ذكرها

الأكلبي (2015م) كالتالي:

- تطوير وعي العاملين في المؤسسات الغير ربحية محليًا وعالميًا بالمتغيرات التي طرأت على العمل الخيري والعمل التطوعي.
- تنمية مهارات العاملين في المؤسسات الغير ربحية في استخدام التكنولوجيا وتوظيفها.
- تحسين وتحديث المعارف الأكاديمية للعاملين في المؤسسات الغير ربحية عن العمل التطوعي والعمل الخيري وتطويرها.
- اكتساب كفايات جديدة محددة أو تطوير كفايات قائمة بغية تحسين الأداء في الوظيفة الحالية وخاصة تلك التي تسهم في تحقيق أهداف العمل الخيري.
- القيام بالتعلم المستمر بغية مواكبة التغيير في بيئة العمل إضافة إلى تعزيز التقدم الوظيفي ودمج فرص التطوير الشخصي والمهني بهدف تحقيق الإمكانيات الفردية والدور المستقبلي الفعال للمؤسسات الغير ربحية.

### ثالثاً: الأسس الفلسفية للتطوير المهني:

يستند التطور المهني على العديد من الأسس الفلسفية والتي شكلت الإطار النظري العام والمبادئ العملية التي تدير عليها عملية التطوير المن، وهذه الأسس أو الأصول الفلسفية للتطوير أساسها نظريات الإدارة المختلفة والتي ذكرها فليّة (2014م) كما يلي:

➤ **نظرية الإدارة العلمية:** واضع هذه النظرية هو "فريدريك تايلور" والذي ركز فيها على أهمية تدريب العناصر البشرية في المؤسسات المختلفة وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية، وأن هذا التطوير لا بد وأن يخضع للمراقبة والإشراف من الإدارة العليا لأجل تحسين عملية الأداء في المؤسسات المختلفة، وحتى يؤول التطوير ثماره من وجهة نظر تايلور فإنه لا بد وأن يتسم بمبدأ تقسيم العمل بناء على القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد في المؤسسة مما يعني أن هذه النظرية تؤكد على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسات على وجه العموم والمؤسسات الغير ربحية بالأخص من أجل التعرف على احتياجاتهم وأهدافهم ليتسنى تصميم برامج تدريبية لهم تحقق هذه الأهداف وتسهم في دفع عجلة تقدم الأداء.

➤ **النظرية التنظيمية:** واضع هذه النظرية هو "هنري فايول" الذي أكد على أن الممارسات الإدارية الناجحة للقيادات في المؤسسات هي المحرك الأساسي لعمليات التطوير والتنظيم الأمر الذي ينعكس إيجابياً على نوعية وطبيعة الأداء، ووضح فايول أهمية تقسيم العمل وفقاً لقدرات الأفراد ومهاراتهم وضرورة التدريب والتحفيز أثناء الخدمة مما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في المنظمة والعمل على إشراك

العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وترك مساحات لهم من الإبداع والتميز من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية في الأداء في المؤسسة.

✚ **نظرية العلاقات الإنسانية:** واضع هذه النظرية هو "ألتون مايو" حيث أكد على أهمية تدريب العنصر البشري في المنظمات على أساليب أداء العمل وتنظيم البيئة المحيطة به، وخلق نوع من الاتصال الفعال بين مختلف المستويات الإدارية بهدف مراعاة أهداف وطموحات العاملين في المؤسسة ويعزز التقارب الفكري والإداري بينهم، وكما تؤكد النظرية على ضرورة التطوير والتدريب المقترن بالتحفيز للعاملين للحصول على أعلى قدر من المهارة والدقة في أداء العمل.

✚ **النظرية الموقفية أو الشرطية:** واضع هذه النظرية هو "لورنس ولورش" حيث تؤكد النظرية على ضرورة التعامل مع المستجدات داخل وخارج بيئة المؤسسة بمعنى أن تتسم العملية الإدارية والإشرافية داخل المؤسسة بالتجديد والتطوير استجابة لعدم الثبات والاستقرار التي تحيط بالمنظمات الأمر الذي يستوجب مواجهته بالأساليب الإدارية الحديثة.

\*مما سبق نرى أن جميع النظريات العلمية التي شكلت المدارس الإدارية الحديثة قد أكدت على ضرورة التطوير المهني والمعرفي والإداري للعاملين في المؤسسات، ولعل العاملين في المؤسسات الغير ربحية أحوج بهذا التطوير كونهم يتعاملون مع كافة شرائح المجتمع المدني ومؤسساته الأمر الذي يتطلب امتلاكهم للعديد من المهارات التي تؤهلهم للقيام بالمهام الإدارية بالشكل الأمثل والتي تحقق أهداف المؤسسات وأهداف التنمية الشاملة في المجتمعات.

## المحور الثاني: التدريب المعرفي:

قبل التطرق إلى التدريب المعرفي كأحد الأساليب الإدارية الحديثة لابد من التعرف على التدريب من حيث

المفهوم والأهمية والأهداف والغايات التي يسعى إلى تحقيقها في كافة المؤسسات، وفيما يلي تفصيل ذلك:

### **أولاً: مفهوم التدريب:**

إن مفهوم التدريب لم يعد مفهومًا تقليديًا يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات

الاجتياز بل أصبح خيارًا استراتيجيًا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وإن الإنسان لم يعد يطلق

عليه اسم العامل أو الموظف بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد

التي تقوم عليها صروح التنمية في الدول والمجتمعات الإنسانية على اختلاف طبيعتها الجغرافية والسكانية

والبشرية والتنظيمية، ولقد تعددت المفاهيم التي تناولت التدريب واختلفت باختلاف وجهات نظر أصحابها فنجد

أن التدريب كما يراه أبو النصر (2017م) النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي

تجعله قادرًا على مزاوله عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات

وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها، وينظر حسنين (2016م)

للتدريب على أنه الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم أكثر

فاعلية في أداء مهامهم.

## ثانياً: أهداف التدريب:

بحسب تقرير الأمم المتحدة (2015م) فإن عملية التدريب للموارد البشرية بالمؤسسات تسعى لتحقيق

الأهداف التالي ذكرها:

- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- تطوير أساليب الأداء لضمان فعالية العمل.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.
- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.
- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.
- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف جهة عمله.

## ثالثاً: التدريب المعرفي:

يعتبر التدريب المعرفي من الأساليب الإدارية الحديثة حيث طبق هذا الأسلوب منذ ثمانينات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتبر Ramsay (2015م) التدريب المعرفي بأنه التدخلات التي تهدف إلى التأثير الإيجابي على وحدة أو أكثر من العمليات المعرفية، وينظر Belleville (2014م) إلى التدريب المعرفي

على أنه مدخل تدريبي يتضمن التدريب على المهام التي تهدف إلى تحفيز أو إثارة النشاط الذهني في العديد من المجالات المختلفة بما في ذلك المهارات المكانية البصرية والذاكرة والانتباه، ويرى كلاً من Halligan&Wade (2014م) أن التدريب المعرفي هو مدخل يهدف إلى تعزيز القدرات المعرفية من خلال أداء المهام التي تستهدف تحسين قدراتها.

#### رابعاً: نشأة التدريب المعرفي:

إن مصطلح التدريب المعرفي قد بدأ في ثمانينات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية في إشارة إلى العمليات العقلية للفرد بمعنى أن هذا التدريب يهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين اللياقة والعمليات العقلية للفرد، ويذكر Allen (2014م) أنه وكننتيجة لذلك فقد ظهرت برامج التدريب المعرفي لمنع تدهور المعارف لدى الأفراد العاملين وخاصة مع تقدم العمر وتعدد المهام الوظيفية حيث تتكون هذه البرامج من ممارسات معرفية محددة أو برامج تهدف إلى تحسين الإدراك العام.

ويستطرد كلاً من Halligan &Wade (2014م) أنه وفيما بعد اتسع مصطلح التدريب المعرفي حيث أصبح يشمل العديد من الاستراتيجيات التي ساعدت في تطويرها الثورة المعرفية والتكنولوجية التي أضفت على عملية التدريب المعرفي الكثير من المميزات، فظهرت برامج مخصصة يطلق عليها برامج التدريب المعرفي المحوسب حيث وعن طريق تلك البرامج يتم تحديد المستويات للأفراد في التعامل مع مهارات الحاسب الآلي وقدراتهم على النشاط والحركة، وكذلك البرامج التي تستهدف تحسين الضعف المعرفي لدى الأفراد في المؤسسات

حيث اتسمت هذه البرامج بأنها لا تركز فقط على الجانب المعرفي بل على الجانب السلوكي للفرد بحيث تتيح للمتدرب أن يعمم نتائج التدريب على مواقف الحياة العامة المختلفة مما يكسب عملية التدريب المعرفي منحى واقعياً صادقاً.

#### خامساً: أسس التدريب المعرفي:

يستند التدريب المعرفي على الأسس والمبادئ التي تقوم عليها النظرية المعرفية والتي كما يراها حسين (2015م) أنها عملية تأسيس المعارف الإنسانية وفهمها واستقبال المعلومات ومعالجتها وتحديد علاقتها بالواقع الذي يعيشه الفرد إذاً فهي ضرورة لأنها تساعد الإنسان على معرفة الحقائق وتفسر الظواهر وتحللها منطقياً، ويضيف الخطيب (2015م) أن النظرية المعرفية تتضمن المعارف الحسية وهي المعارف التي اكتسبها الفرد أو التي تولد معه فهذه المعارف تتطور بتطور الفرد كونه يكتسبها بنفسه من بيئته المحيطة به، وكما أن هناك المعارف التأملية وهي المعرفة التي يبحث فيها الإنسان ويتأمل الظواهر المتصلة بها حتى يصل إلى نتيجة معينة، والمعرفة العلمية التي يتعلمها الفرد بالدراسة والبحث العلمي ويطورها بما يحقق له أهدافه وغاياته.

ويؤكد عثمان (2016م) على أن ما يتعلمه الفرد من معارف أو تدريب أو خبره عملية عبر مصادر المعرفة المختلفة لا بد وأن تحدث تغييراً في سلوكياته من خلال العمل على تطوير البنية المعرفية لدى الفرد، وتكامل وترابط المعرفة الإنسانية وثباتها النسبي، ومن المعلوم بأن المعرفة الإنسانية تمر بالعديد من العمليات حتى تصل إلى الصورة النهائية وهي السلوك الإنساني المتصف بالقدرة على التعاطي مع متغيرات البيئة

المحيطة به وهذه العمليات تعرف بالعمليات المعرفية، ونذكرها كما يلي:

- الانتباه للمعرفة ومصادرها.
- التفسير العلمي للمعرفة.
- إعادة صياغة المعرفة وبناء معارف جديدة.
- الاحتفاظ بالمعرفة والرجوع إليها عند المرور بخبرات جديدة.
- استرجاع المعرفة عند الحاجة إليها وتحويلها إلى سلوك قابل للقياس.

### المحور الثالث: المؤسسات الغير ربحية:

تعددت وتباينت المفاهيم التي فسرت المؤسسات الغير ربحية ويرجع هذا الأمر إلى تعدد المسميات التي أطلقت عليها فنجد أن وهابي (2015م) يرى المؤسسات الغير ربحية بأنها المنظمات التي لا تسعى للربح وإنما تهدف إلى دعم الأنشطة العامة أو الخاصة دون أي أغراض تجارية أو ربحية، وينشط هذا النوع من المنظمات في مجال المساعدات الإنسانية والبيئة والفنون والثقافة والقضايا الاجتماعية، وبينما يذكر العتيبي (2015م) أن المنظمات الغير ربحية هي تشكيلات اجتماعية تتأسس من أجل إنتاج سلع أو خدمات لا تعود بالربح والدخل على مؤسسيها.

ويعرفها قنديل (2014م) بأنها منظمات ذات بناء مؤسسي فعال تتمتع بمحكومة ذاتية في ضبط إدارتها وأنشطتها وطابعها الخاص المنفصل عن الحكومات، وتوزيع العائدات على نحو غير ربحي لا يعود بالفائدة على المؤسسين، ويؤكد الهيتي (2016م) بأن المؤسسات الغير ربحية عبارة عن مجموعة المنظمات التطوعية الإدارية الغير هادفة للربح والتي تسعى إلى تحقيق منافع جماعية تتعلق بالصالح العام أو بتحقيق مصالح أفرادها بما لا يتناقض مع الصالح العام وتتسم بالاستقلال الذاتي والإدارة الذاتية.

#### أولاً: أهداف المؤسسات الغير ربحية:

يوضح أفندي (2014م) أن المؤسسات الغير ربحية هي إحدى أهم مؤسسات المجتمع المدني وتتكون من جمعيات ومؤسسات متنوعة الاهتمامات، وتكون هذه المؤسسة تطوعية وحررة ومستقلة جزئياً أو كلياً عن الحكومة وفي المقابل تتسم بالعمل الإنساني الإنمائي في المجتمعات، ولذا فإن أهداف المؤسسات الغير ربحية كالتالي:

- لا تهدف إلى الربح المادي في أعمالها وأنشطتها.
- تسعى لخدمة المجتمع وتحسين أوضاع الفئات المحتاجة.
- تنمية المجتمع من خلال تقديم الخدمات الصحية والتنمية.
- تحقيق النفع العام وتحقيق مصالح أعضائها وحمايتهم.
- تستثمر أرباحها فيما يعود عليها بالتطوير والنفع.
- تسعى لتحديد الحاجات في المجتمع من أجل بناء قدرات المجتمعات المحلية.
- تسعى إلى التعاون مع الحكومات المحلية المعنية.

- تمكين وتطوير المجتمع المحلي.
  - تقديم برامج فعالة ومتميزة لدعم عمليات التنمية.
  - تعزيز خطط الشراكة المحلية والعالمية بين مؤسسات المجتمع المحلي والمنظمات العالمية ودعمها.
- وأما العمري (2014م) فيرى أن المؤسسات الغير ربحية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- **الأهداف المادية:** والتي تتركز في إشباع حاجات محددة، وإحداث حالة من التوازن بين الحاجات والموارد المتاحة.
  - **الأهداف البشرية:** وهي مساعدة المواطنين على التعامل فيما بينهم بشكل فعال لمواجهة المشكلات التي تعترضهم في مسيرة حياتهم.
  - **أهداف تحسين الخدمات:** تتمثل في تحسين الظروف والأحوال الاجتماعية وتنميتها وتحسينها.
  - **أهداف المساعدة الذاتية:** تهدف إلى مساعدة المواطنين على تجديد حيوية المنظمات القائمة أو إتاحة الفرصة بإقامة تنظيمات جديدة.
  - **أهداف التنسيق:** وتعني العمل على الحد من التكرار بين المنظمات وتفاذي الازدواجية.
  - **أهداف العلاقات:** وتتمثل في الاهتمام بإحداث التغييرات الملائمة في أنماط العلاقات الاجتماعية، وتوزيع قوى صنع القرار لكي يتمكن المجتمع من تعبئة موارده الاجتماعية لمواجهة المشكلات التي تقابله والقدرة على حلها.

## ثانياً: خصائص المؤسسات الغير ربحية:

تعد المؤسسات الغير ربحية جزء هام من أجزاء المجتمع المدني ومحدد رئيس من محددات التنمية المجتمعية، وكذلك تتمتع بالعديد من الصلاحيات التي تسمح لها بتنفيذ البرامج التنموية في المجتمع انطلاقاً من العديد من الخصائص والتي نذكرها مغازي (2015م) كما يلي:

- منظمات غير هادفة للربح.
- منظمات مستقلة عن الحكومة.
- منظمات ذات إدارة ذاتية.
- منظمات تؤدي مهام تطوعية وليست إلزامية.
- تهدف هذه المنظمات إلى خدمة الصالح العام.

## ثالثاً: أدوار المؤسسات الغير ربحية في المجتمع:

تؤدي المؤسسات الغير ربحية في المجتمع العديد من الأدوار التي حددها شفاقوج (2014م) كالتالي:

- بناء أسس الحياة الديمقراطية والتشكيل السياسي للمجتمعات.
- تسهم في تعزيز السلوك المدني من خلال نشر القيم والمبادئ التي تهدف إلى تطوير وتنمية المجتمع.
- تطوير المجتمع ومؤسسات من خلال نشر مفاهيم المساءلة الاجتماعية.
- تلبية احتياجات المجتمع في المجالات المختلفة.

- التنمية المجتمعية من خلال دمج وتمكين وتعزيز قدرات المستفيدين من أفراد المجتمع لأجل تحقيق التغيير الإيجابي المنشود بشكل مستدام.
- تفعيل الشراكات بين الحكومة المحلية من أجل تحقيق أهدافها ضمن منظومة السياسات المتبعة.
- التركيز على العنصر البشري ومحاولة النهوض به وإيجاد الحلول للمشاكل التي يعاني منها والتغلب على المصاعب والمعوقات التي تعيقه عن أداء مهامه في المجتمع.

#### رابعاً: مجالات خدمات المؤسسات الغير ربحية:

تؤدي المؤسسات الغير ربحية خدماتها في مختلف المجالات التي تندرج تحت العديد من الأبعاد والتي

حددها شديد (2014م) على النحو التالي:

- **البعد الأول:** الأمانة من خلال المحافظة على التمويل والتبرعات والمساعدات المقدمة إليها دون تفريط.
- **البعد الثاني:** المهنية وذلك من خلال تصميم وتنفيذ عمليات معالجة الخدمات الممنوحة للمؤسسات أو التبرعات التقنية والمادية التي حصلت عليها من المانحين لتصبح صالحة للتسليم إلى الفئات والشرائح المستفيدة منها.
- **البعد الثالث:** إيصال الخدمات إلى الفئات المستحقة لها وحيادية التوزيع لتلك الخدمات وذلك لتحقيق الهدف الإنساني الذي وجدت من أجله، وعلى هذا تقوم المؤسسات الغير ربحية بتقديم خدماتها للمجتمع من خلال العديد من المجالات وهي:

- **المجال الاجتماعي:** يهتم بتطوع المرأة والأسرة والمسنين ومعالجة الفقر والخدمات الاجتماعية.
- **المجال المؤسسي:** يهتم بالبناء المؤسسي للمؤسسات وتأهيل الكفاءات والقيادات وتدريبها.
- **المجال الصحي:** يهتم برعاية المرضى وتوفير الأجهزة الطبية والبرامج الصحية والتوعوية.
- **المجال التعليمي:** يهتم بتعليم الفئات الخاصة ورعاية الموهوبين ودعم الأبحاث العلمية ونشرها.
- **المجال الاقتصادي:** يهتم بالأسر المنتجة وتسويق منتجاتها لتحسين الحالة المادية لهم.
- **الدعوة والإرشاد والتعليم الديني:** الذي يهتم بالعلم الشرعي وبناء المساجد وتعليم القرآن الكريم.

#### خامسًا: المعوقات التي تواجه المؤسسات الغير ربحية:

تواجه المؤسسات الغير ربحية العديد من المعوقات والتي حددها المركز الدولي للأبحاث والدراسات في

تقريره الصادر عام (2018م) على النحو التالي:

- عدم توافر معلومات شاملة عن المؤسسات الغير ربحية والفجوة التتموية التي تواجهها.
- قلة القوى العاملة المدربة في هذا المجال.
- عدم إكتمال السياسات الخاصة بحوكمة الجهات العاملة في المؤسسات الغير ربحية.
- ضعف التمويل للمؤسسات الغير ربحية وقلة مشاركة القطاع الخاص في برامجها.
- ضعف التنسيق والجهود في المؤسسات الغير ربحية وضعف علاقتها بالقطاعين العام والخاص.

## المحور الرابع: نموذج التطوير المهني المستخدم في الزمالة الأوروبية العربية والقائم على التدريب

### المعرفي:

إن التطوير المهني والتدريب المعرفي كأحد المداخل الإدارية الحديثة تستلزم تبني العديد من النماذج والمعايير من أجل الحكم على مدى فاعليتها، ولعل من أبرز هذه النماذج هو نموذج "الزمالة الأوروبية العربية" والذي يقوم على تدريب عالي عملي يزاوج بين ما استجد في ميدان إدارة العمل الخيري في أوروبا وبين القيم الإنسانية في الثقافة السعودية والإسلامية، ويتقلد هذا النموذج منهجية تعليمية يطغى عليها الجانب التطبيقي من خلال دراسة نماذج حية وتطبيق المعارف النظرية على أرض الواقع عبر تمارين افتراضية ومحاكاة مواقف ميدانية حيث يهدف إلى المساهمة في التطوير المستمر لإدارات المؤسسات والجمعيات الخيرية السعودية، وكذلك تعزيز دور المؤسسات في التنمية البشرية من خلال التمكين المهني والتدريب العالي والاستفادة من التجارب الناجحة عالمياً وتقوية القدرات المعرفية ورفع المستوى المهاري والمهني للعاملين في القطاع.

### أولاً: أهداف نموذج الزمالة الأوروبية العربية:

- يسعى هذا النموذج إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي تتمثل في:
- تشجيع العلاقات الثقافية بين أوروبا ودول العالم العربي من خلال نشر المعرفة العلمية والإنسانية من أجل المساهمة في تعزيز الحوار والتبادل الثقافي بينهما.
- الترويج للدراسات والأبحاث وتشكيل منصات المحادثة والحوار والنقاش في نتائج تلك الأبحاث محل الدراسة.
- تعزيز مبدأ الشراكات المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المدني في مختلف دول العالم.

- تأصيل مبدأ الاحترام المتبادل بين أطراف المجتمع الأوروبي والدول العربية كون الاحترام هو الأساس الأول في التعاملات.
- التبادل التعليمي والتدريبي والبحثي مع المؤسسات حول العالم عبر المساهمة في التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية لتلك المجتمعات. (المؤسسة الأوروبية العربية، 2020م)

### ثانياً: التدريب وفقاً لنموذج الزمالة الأوروبية العربية:

يعتبر التدريب ركيزة أساسية من ركائز العمل في المؤسسة الأوروبية العربية حيث أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو التدريب على أعلى مستويات من المهارات في مختلف المجالات بالمؤسسات الغير ربحية من أجل تحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات، ويتم التدريب من خلال:

- الدراسات العليا بواسطة المقررات ذات الصلة بالتنمية المجتمعية، وتعميق الصلة بين مؤسسات المجتمع المدني.
- الدورات التدريبية المختلفة في مجال العمل التطوعي والعمل الخيري الغير ربحي من خلال تنمية المهارات المعرفية المختلفة، ولعل ما يميز الأنشطة التدريبية في المؤسسة الأوروبية العربية هو التنوع حيث يشمل التدريب على الإدارة العليا من خلال برنامج الماجستير ودورات الدراسات العليا والأنشطة والندوات المختلفة. (المؤسسة الأوروبية العربية، 2020م)

## المحور الخامس: نموذج التطوير المهني المستخدم في الزمالة الأوروبية العربية القائم على التدريب المعرفي

### في القطاع الغير ربحي في المملكة العربية السعودية:

#### أولاً: القطاع الغير ربحي في المملكة العربية السعودية:

حث الدين الإسلامي على التعاون بين كافة أفراد المجتمع وأجزل العطاء والثواب لفاعلي الخير والإحسان، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية ترى أن البر والإحسان واجب شرعي، وعلى الرغم من التطور والازدهار الذي تعيشه المملكة إلا أن بعضاً من فاعلي الخير تنبهوا إلى أن هناك فئات من أفراد المجتمع لا تستطيع تأمين حاجاتها بنفسها فكان لزاماً من الأخذ بيدها وتوفير هذه الحاجات إليها من أجل تحقيق مبدأ العدالة والمساواة الاجتماعية. (وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، 2020م)

ومن جهة أخرى يشير المنيف (2014م) إلى أن المملكة العربية السعودية أصبحت في العقد الأخير من القرن العشرين في مصاف الدول المتقدمة اقتصادياً وعمراً كونها تتبوّ مركزاً مرموقاً في العالمين العربي والإسلامي، وهي في الوقت نفسه دولة غنية بما وهبها الله تعالى من ثروات بترولية في باطن الأرض حيث استثمرت في البناء والتعمير وتحسين أحوال المواطنين وتحقيق أهداف التنمية الشاملة، ويضيف الزيد (2014م) بأن المملكة تعد في مقدمة الدول الرائدة في العمل الخيري إنطلاقاً من مبادئ الشريعة الإسلامية التي أكدت على التكافل الاجتماعي والتراحم بين أفراد المجتمع، ولذا أوجب الله تعالى الزكاة لتحقيق هذا التكافل ومساعدة الفقراء والمعوزين وبينت عظم الأجر المترتب على ذلك البذل والعطاء، والمملكة منذ عهد الملك عبد العزيز رحمه الله عملت على تقديم المساعدات المختلفة للمواطنين وتحقيق التكافل الاجتماعي، وفي عام 1380هـ تحديداً أنشئت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية مما كان له أطيّب الأثر في قيام العديد من الجمعيات الخيرية

التي أسهمت في رفع المستوى الاجتماعي والاقتصادي لكثير من الأسر في البيئة المحلية، و صدر عام 1384هـ نظام الجمعيات الخيرية وتسجيلها رسميًا ومساعدتها ماديًا ودعمها فنيًا، فنشأت بالمملكة الكثير من الجمعيات الخيرية ذات الأهداف المتنوعة والتي تسهم في إشعار المواطنين بحاجات الآخرين والحث على البذل لهم.

ويشير الخريجي (2018م) أنه وفي عام 1413هـ صدر النظام الاسترشادي الذي تستأنس به الجمعيات الخيرية في إعداد أنظمتها، وتم إنشاء وزارة الشؤون الاجتماعية عام 1425هـ والتي عملت على تشجيع العمل الخيري بما يتوافق مع تعاليم الدين الإسلامي الأمر الذي أسهم في زيادة عدد الجمعيات الخيرية والمؤسسات الغير ربحية في المملكة العربية السعودية، ويذكر الزيد(2014م) أنه وكننتيجة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدها المجتمع السعودي تعاضمت حاجات السكان في المملكة من جهة، ومن جهة أخرى فإن التحويلات الكبرى في بنية عمل المنظمات الغير ربحية وأهدافها على مستوى العالم من مجرد تقديم المساعدات إلى المحتاجين لعملية المشاركة في تنمية المجتمع الأمر الذي انعكس على المؤسسات الغير ربحية بالمملكة شكلاً ومضموناً، ويضيف القرني (2014م) أن القطاع الغير ربحي في المملكة العربية السعودية يسعى لتحقيق العديد من الأهداف المتمثلة في:

- الإسهام الفعال في خدمة المجتمع السعودي.
- تجاوز أدوارها من تقديم المساعدات إلى تقديم الخدمات المباشرة للأفراد المحتاجين.
- تنمية مهارات المستفيدين من خدماتها من خلال برامج التعليم والتثقيف والتأهيل.
- تعزيز روح التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- تفعيل ثقافة العمل التطوعي بين أفراد المجتمع السعودي بما يحقق التكافل الاجتماعي.

\*مما سبق تؤكد الباحثة أن العمل في المؤسسات الغير ربحية بالمملكة العربية السعودية تطور بشكل ملحوظ وسريع نتيجة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهو الأمر الذي وضح جليًا في أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتي تنص على أن القطاع الغير ربحي السعودي يهدف إلى:

- توفير أماكن آمنة للعمل التطوعي ذات مرونة عالية.
- تمكين العمل الحي في المؤسسات الغير ربحية.
- توفير فرص جذابة ومنتجة.
- تأهيل كوادر منظمات القطاع الخيري.

ثانيًا: نماذج من المؤسسات الغير ربحية في المملكة العربية السعودية:

تعددت المؤسسات الغير ربحية في المملكة العربية السعودية ولعل من أبرزها "مؤسسة الأميرة العنود الخيرية"، وهي مؤسسة سعودية خيرية مانحة أسست بموجب الأمر الملكي رقم (أ / 239) وتاريخ 22 / 10 / 1420هـ الموافق 29 / 1 / 2000م، وتسعى المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف تتمثل في:

- تنفيذ وصية الأميرة العنود - رحمها الله -.
- تقديم الدعم للبرامج والمشاريع الرعوية.
- تعزيز ودعم مفهوم التمكين في المجتمع السعودي من خلال إنشاء المراكز المتخصصة التي تنمي مختلف الشرائح المجتمعية.
- تعزيز الأعمال التطوعية بين أفراد الشعب السعودي.

- التركيز على تبادل المعرفة والنتائج القابلة للقياس والتأثير.
- بناء الشراكات الاستراتيجية وتعزيزها والتشبيك مع المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع على المستويين الوطني والدولي. (مؤسسة الأميرة العنود الخيرية، 2020م)

**ثالثاً: نموذج التطوير المهني المستخدم في الزمالة الأوروبية العربية القائم على التدريب المعرفي في مؤسسة الأميرة العنود الخيرية:**

في إطار تطوير القدرات وتعزيز معارف الأفراد العاملين بمؤسسة الأميرة العنود الخيرية وتحقيق التوافق في أساسيات العمل الخيري الغير ربحي بين المملكة العربية السعودية ودول أوروبا، فإن المؤسسة تبنت نموذج الزمالة الأوروبية العربية في إدارة المنظمات الغير ربحية فهو برنامج تدريب عالي عملي يزاوج بين ما استجد في ميدان إدارة العمل الخيري في أوروبا وبين القيم الإنسانية في الثقافة السعودية والإسلامية لتطوير المؤسسات الخيرية السعودية وتعزيز دورها في التنمية البشرية، ويهدف تطبيق هذا النموذج إلى تحقيق التالي:

- بناء قدرات المنظمات غير الربحية.
- إكساب قيادات المنظمات غير الربحية معارف ومهارات حديثة تواكب التطور العالمي.
- تأهيل مسؤولي العمل الخيري لاحتراف التنمية المستدامة.
- تعزيز التشبيك بين المنظمات غير الربحية وتبادل التجارب.

ومن جهة أخرى فإن النموذج يسهم في تحقيق التنمية المستدامة لقطاع الأوقاف في المملكة من خلال تأهيل قيادات المؤسسات الوقفية وبناء قدراتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات في مجال الأوقاف، وكما يعمل على تحسين أداء عمل المؤسسات والأفراد في القطاع الوقفي وفي معالجة المشكلات والمعوقات التي تواجه المؤسسات الوقفية ومعرفة الحلول العملية لها، ومرورًا بالتجارب الناجحة للمؤسسات الوقفية عالميًا بالإضافة إلى إكساب قيادات الأوقاف مهارات تأسيس الأوقاف وإدارة تمويلها وتشغيلها واستثماراتها ومصارفها، ويتم تقديم النموذج على هيئة مقررات متعددة تتضمن ما يلي:

- المجتمع الخيري.
- القيادة (الحوكمة والإدارة).
- الاستدامة والاستثمار.
- الموارد البشرية واستقطاب الخبرات.
- العلاقات العامة والاتصال والهوية.
- التخطيط والتقييم والجودة. (مؤسسة الأميرة العنود الخيرية، 2020م)

## التصور المقترح:

تماشياً مع توجهات المملكة العربية السعودية في تطوير العمل الخيري والقطاع الغير ربحي السعودي فإن الباحثة تضع تصوراً مقترحاً يهدف إلى عمليات التطوير والتعزيز المفاهيمية للعمل الخيري في المؤسسات وبين أفراد المجتمع كافة، وعليه فإن الباحثة ترى أنه لابد من إدراج برامج أكاديمية في الجامعات السعودية تخصصها الدقيق يكون تحت مسمى إدارة مجتمعية للمنظمات الغير ربحية بحيث يتم من خلاله توظيف النماذج الحديثة في إدارة تلك المنظمات والتعرف على المعايير الأساسية للعمل في القطاع الغير ربحي في المملكة، وزيادة توعية الأفراد السعوديون بأهمية العمل التطوعي بما يتماشى مع تطورات العمل الغير ربحي بالمملكة بوصف مؤسساته أحد أهم مؤسسات المجتمع المدني.

## الخاتمة:

إن القطاع الغير ربحي سواء بالمملكة العربية السعودية وبجميع دول العالم له أهميته الخاصة، ويستلزم المزيد من الوعي بتبيان عمق الدور الذي يؤديه في المجتمعات وتغلغله بين طبقات المجتمع، فهو منظومة متكاملة متفاعلة مع المنظومات المجتمعية الأخرى صعوداً ونزولاً، ولذا كان لا بد من الاهتمام بنوعية المدخلات، والإعداد الجيد للعمليات المختلفة العامة (كالوعي والتثقيف المجتمعي والتفاعل)، والخاصة (كالنخيط والنمذجة والتدريب والتأهيل وتطوير السياسات وأساليب التنفيذ)، وذلك من أجل الحصول على مخرجات جيدة تضمن تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى مستوى.

## النتائج:

من خلال ما سبق عرضه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يسهم التطوير المهني في تطوير القدرات العلمية والعملية للأفراد.
- ضرورة التكامل بين برامج التطوير المهني وبرامج التدريب المعرفي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- الاعتناء الجيد بالمؤسسات الغير ربحية والنظرة الواعية لأهمية أدوارها المجتمعية.

## التوصيات:

بناء على النتائج السابقة تم صياغة التوصيات الآتية:

- العمل على تأسيس هيئة مستقلة في المملكة العربية السعودية لتنمية القطاع الغير ربحي وذلك لتنظيم البرامج المقدمة من مؤسساته.
- إطلاق برامج أكاديمية في الجامعات السعودية تعنى بنظم إدارة المؤسسات الغير ربحية.
- تبني نماذج معرفية أثناء التخطيط لبرامج المؤسسات الغير الربحية.
- زيادة دعم المنظمات الغير ربحية من أجل العمل لمواءمة أهدافها مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت (2017م). *الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- حسنين، أحمد (2016م). *التدريب الاستراتيجي*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الخطيب، زاغب (2015م). *دراسة في علم الاجتماع*. عمان: دار الإعمار للنشر والتوزيع.
- شديد، وائل (2014م). *منظور جديد في إدارة المؤسسات الغير ربحية وتداخلها مع المؤسسات الشعبية*. بيروت: الدار العربية للعلوم للنشر والتوزيع.
- شفاقوج، دنيا (2014م). *أساسيات إدارة المنظمات الغير ربحية*. عمان: مؤسسة نهر الأردن للنشر والتوزيع.
- الظاهر، رشيدة (2015م). *التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية - تحديات وطموح*. الإسكندرية: الدار الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع.
- عثمان، إبراهيم (2016م). *علم الاجتماع*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- علي، حسين (2015م). *المنطق وفن التفكير*. القاهرة: الدار المصرية السعودية للنشر والتوزيع.
- قنديل، أماني (2014م). *مدخل لدراسة الاسهام الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات الأهلية*. القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.

مغازي، عبدالله (2015م). *الحق في تكوين الجمعيات والمؤسسات الأهلية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

المنيف، حصة (2014م). *الجهود التربوية للجمعيات الخيرية النسائية*. الرياض: دار الملك عبد العزيز.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Allen. T (2014). **Quality of life and Neurocognitive Functiong in Childern With Sickle Cell Diseas: Investigatiing the Feasibluty of Computerized Cognitive Training Program**. Ph.D, Duke University.

Ramsay. S (2015). **Impect of Cognative Training on the executive funcation of childern**. Phd, Binghamtom University.

Ganser. T (2014). **An ambitious vision of professional development for teachers**. In: NASSP Bulletin.

### ثالثاً: الأبحاث والدراسات العلمية:

الأكلبي، سعد (2014م). فاعلية برنامج الكورني للتنمية المهنية لمعلم اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية في ضوء حاجاته وأثره على التحصيل والمهارات والاتجاه نحو التنمية المهنية بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة القاهرة: جمهورية مصر العربية.

أفندي، عطية (2014م). شركاء التنمية الحكومية القطاع الخاص المنظمات غير الحكومية. مجلة النهضة. ع (4).

ابن بكر، مها (2014م). التطوير المهني لأعضاء الهيئة التعليمية بكلية الآداب للبنات بالدمام من خلال تقويم برامج التخطيط والتطوير المقدم في الكلية -دراسة حالة. بحث منشور بالمجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية. الأحساء: المملكة العربية السعودية.

الخريجي، صالح (2018م). حوكمة الجمعيات الخيرية - دراسة ميدانية مطبقة على الجمعيات الخيرية والمؤسسات الخيرية في مدينة الرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية جامعة الملك سعود. العتيبي، نورة (2015م). الشراكة بين القطاع الخاص والمنظمات الغير ربحية في إطار المسؤولية الاجتماعية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية جامعة الملك سعود.

العتيق، سارة وأبو زيد، أحمد (2018م). فاعلية التدريب المعرفي في تحسين الوظائف الانفعالية لذوي الإعاقة الفكرية. المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة. ع (4).

القرني، محمد (2014م). تقييم الخدمات الايوائية بالجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية. وزارة

الشؤون الاجتماعية. الرياض: المملكة العربية السعودية.

الهيبي، فواز (2016م). المنظمات الغير حكومية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية الواقع الراهن

والتحديات المستقبلية. مجلة العلوم الإنسانية. ع (35).

المركز الدولي للأبحاث والدراسات "مداد" (2018م). دور القطاع الغير ربحي في التنمية الاقتصادية

والاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. دراسة غير منشورة.

وهايي، كلثوم (2015م). التسويق في المنظمات الغير هادفة للربح- دراسة حالة مجموعة من الجمعيات

الجزائرية. رسالة ماجستير جامعة أمحمد بوقرة. الجزائر.

#### رابعاً: الندوات والمؤتمرات:

أوبري، ريك (2014م). قياس التأثير الاجتماعي. المنتدى الثالث للقطاع الغير ربحي بجامعة الملك فهد

للبتروال والمعادن.

الزيد، زيد (2014م). الجمعيات والمؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين

الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز مقاليد الحكم. ورقة عمل مقدمة في مؤتمر العمل الخيري بجامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية. الرياض: المملكة العربية السعودية.

خامسًا: المواقع الإلكترونية:

وزارة العمل والتنمية الاجتماعية (2020م): التقرير السنوي للمؤسسات الغير ربحية في المملكة العربية السعودية

[/https://eservices.mlsd.gov.sa](https://eservices.mlsd.gov.sa)

مؤسسة الأميرة العنود الخيرية (2020م):

[/http://www.alanood.org.sa](http://www.alanood.org.sa)

المؤسسة الأوروبية العربية (2020م):

<https://www.fundea.org/ar>

رؤية المملكة العربية السعودية (2020م):

[/https://vision2030.gov.sa](https://vision2030.gov.sa)