Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp142-180
Riyadh (1448/2026)

مجلــة البحــوث والـدراســات الاجتمــاعيــة
المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية
المجلــد ٦، عـدد خاص (١) ص ص١٤٢-١٨٠
الـريـــــاض (١٤٤٨هـ- ٢٠٢٦م)

تطوير أدوات تمويل مبتكرة لتعزيز الاستدامة للمنظمات غير الربحية المالية

أ.حامد حنيف الذيابي
اللجنة الوطنية لرعاية أسر السجناء والموقوفين والمفرج عنهم
hamed7anef@gmail.com

أ.عمر حسن الخيري
جمعية زمزم الصحية
o-a15@hotmail.com

(قُدم للنشر في تاريخ ٢٠٢٥/١١/١٦ وقُبل للنشر في تاريخ٢٠٢٦/٠٤/١)

مستخلص البحث

هدفت الدراسة إلى تحليل جدوى وفعالية أدوات التمويل المبتكرة في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، وتقديم إطار عملي لتطبيقها في البيئة المحلية، وأظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تسير بخطى متقدمة نحو ترسيخ مفاهيم الاستدامة المالية، رغم استمرار تحديات تتعلق بتنويع الموارد وتبني الأدوات التمويلية الحديثة، وتوزعت النتائج على خمسة محاور رئيسة عكست واقع التمويل، ومدى جاهزية المنظمات للتحول نحو نماذج مالية أكثر كفاءة واستقراراً. وأوضح محور الاستدامة المالية قدرة المنظمات على تغطية نفقاتها والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية بنسبة (٧٠٪)، فيما أظهر محور التمويل التقليدي استمرار الاعتماد على التبرعات والمنح مع إدراك متزايد لأهمية بدائل أكثر استدامة بنسبة (٦٨٪) ، أما محور الأدوات المبتكرة فأبرز توجهاً إيجابياً نحو التمويل الجماعي والصكوك الوقفية والشراكات الاستثمارية رغم محدودية تطبيقها بنسبة (٧٤٪)، كما بيّن محور التحديات ضعف الكفاءات المالية والإدارية ومحدودية الوعي المجتمعي والمنافسة على الموارد بنسبة (٨٢٪) في حين تصدر محور سبل تعزيز الاستدامة المالية بنسبة (٩٢٪) مؤكداً نضج الوعي المؤسسي بأهمية تنويع الدخل وتفعيل الحوكمة والشراكات، وتشير النتيجة العامة بنسبة (٧٧,٢٪) إلى مستوى متقدم من الوعي والجاهزية للتحول المالي المستدام، مع الحاجة إلى مزيد من التمكين المؤسسي والابتكار في التمويل لتحقيق استقرار الأداء وتعظيم الأثر التنموي في ضوء رؤية السعودية (٢٠٣٠).

الكلمات المفتاحية: منظمات القطاع غير الربحي- الاستدامة المالية-أدوات التمويل التقليدية- أدوات التمويل المبتكرة.

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp142-180
Riyadh (1448/2026)

مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية
المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية
المجلد ٦، عدد خاص (١) ص ص ١٤٢-١٨٠
الرياض (١٤٤٨هـ- ٢٠٢٦م)

Developing Innovative Financing Tools to Enhance the Financial Sustainability of Nonprofit Organizations

Hamed Haneef Al-Dhibaiabi

National Committee for the Care of Prisoners, Released Prisoners and Their Families
hamed7anef@gmail.com

Omar Hassan Al-Khairi

Zamzam Health Association
o-a15@hotmail.com

Abstract

This study aimed to analyze the feasibility and effectiveness of innovative financing tools in enhancing the financial sustainability of nonprofit organizations and to propose a practical framework for applying these tools in the local context. The findings showed that nonprofit organizations in Saudi Arabia are making steady progress toward consolidating the principles of financial sustainability, despite ongoing challenges related to resource diversification and the adoption of modern financing tools.

The results were organized into five main dimensions that reflected the current financing reality and the readiness of organizations to transition toward more efficient and stable financial models. The Financial Sustainability dimension, with a score of 70.0%, indicated the organizations' ability to cover their expenses and adapt to economic changes. The Traditional Financing Tools dimension, with a score of 68.0%, showed continued reliance on donations and grants, alongside growing awareness of the need for more sustainable alternatives.

The Innovative Financing Tools dimension, with a score of 74.0%, reflected a positive trend toward crowdfunding, waqf sukuk, and investment partnerships, although their practical application remains limited. The Challenges dimension, with a score of 82.0%, highlighted obstacles such as weak financial and administrative competencies, limited community awareness, and competition over resources. Meanwhile, the Enhancing Financial Sustainability dimension recorded the highest score, at 92.0%, indicating institutional awareness of the importance of income diversification, governance, and partnerships.

The overall result, at 77.2%, indicates an advanced level of awareness and readiness for sustainable financial transformation. However, the findings also emphasize the need for greater institutional empowerment and financing innovation to achieve performance stability and maximize developmental impact in light of Saudi Vision 2030.

Keywords: Nonprofit organizations, Financial sustainability, Traditional financing tools, Innovative financing tools.

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp142-180
Riyadh (1448/2026)

مقدمة

يشهد القطاع غير الربحي في السنوات الأخيرة تطوراً متسارعاً في طبيعة أدواره وتوسعاً في مسؤولياته التنموية والاجتماعية، مما يفرض عليه الحاجة إلى نماذج مالية أكثر استدامة وفاعلية وعلى الرغم من الأهمية الملحة لهذا القطاع في دعم المجتمعات وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية للسعودية ٢٠٣٠، إلا أن معظم المنظمات غير الربحية لا تزال تعتمد بشكل رئيس على التبرعات والمنح التقليدية التي تتسم غالباً بعدم الاستقرار والتذبذب الموسمي مما يعرضها لمخاطر تمويلية تعيق استمراريتها واستدامة أعمالها، وتحد من قدرتها على التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.

وفي ظل هذه التحديات ظهرت الحاجة إلى تطوير أدوات تمويل مبتكرة تتجاوز الأدوات التقليدية، وتفتح آفاقاً جديدة نحو تنويع مصادر الدخل وتحقيق استدامة مالية حقيقية، حيث تشمل هذه الأدوات على سبيل المثال التمويل الجماعي عبر المنصات الرقمية، والصكوك الوقفية، والاستثمارات الاجتماعية، والشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص، والتسويق التمويلي الموجه، ولا يقتصر فائدة هذه الأدوات على دعم الموارد المالية فحسب، بل تتيح أيضًا بناء علاقات أعمق مع أصحاب المصلحة وتعزيز ثقة المجتمع في ممارسات المنظمة.

ومن هذا المنطلق تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف واقع الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، وتحليل فرص تبني الأدوات التمويلية المبتكرة ضمن السياق المحلي والبيئة الداخلية، مع تقديم نموذج مقترح يعزز من فعالية هذه المنظمات، وقدرتها على تحقيق أثر تنموي مستدام، بما يتناغم مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية في المملكة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من إدراك المنظمات غير الربحية لأهمية الاستدامة المالية، إلا أن اعتماد الكثير منها على التمويل التقليدي المتقلب يحد من قدرتها على التخطيط، ويجعلها أكثر عرضة للمخاطر، خاصةً في ظل بيئة متغيرة وتنافس متزايد على المنح والتبرعات، وفي المقابل برزت أدوات تمويل مبتكرة مثل: التمويل الجماعي والصكوك الوقفية والاستثمارات الاجتماعية، إلا أن مدى جاهزية المنظمات لتبنيها لا يزال غير واضح في ظل نقص الدراسات المحلية التي تقيس جدواها وفاعليتها، ومن هنا تبرز الفجوة البحثية التي تتمحور حول السؤال الرئيس: إلى أي مدى يمكن أن تسهم أدوات التمويل المبتكرة في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية؟

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس

تحليل جدوى وفعالية أدوات التمويل المبتكرة في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، وتقديم إطار عملي

لتطبيقها في البيئة المحلية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية :

١. تحليل واقع الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، مع التركيز على أبرز التحديات المرتبطة بطرق التمويل التقليدية.
٢. استكشاف أبرز أدوات التمويل المبتكرة، مثل: التمويل الجماعي، الصكوك الوقفية، الاستثمار الاجتماعي، الشراكات التجارية.
٣. التعرف على مدى إمكانية تطبيق أدوات التمويل المبتكرة داخل البيئة المحلية من خلال فهم الأنظمة المالية والقوانين وثقافة المجتمع وقدرات المنظمات غير الربحية.
٤. تقديم توصيات تساعد المنظمات غير الربحية على تبني أدوات تمويل مبتكرة تعزز الاستدامة المالية.

أسئلة الدراسة

استندت الدراسة على طرح تساؤل رئيس وهو: إلى أي مدى يمكن لأدوات التمويل المبتكرة أن تسهم في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية في البيئة المحلية؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة التساؤلات الفرعية التالية :

١. ما واقع الاستدامة المالية الحالي لدى المنظمات غير الربحية؟
٢. ما أبرز التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في اعتماد أدوات تمويل تقليدية؟
٣. ما أدوات التمويل المبتكرة المتاحة حالياً، وما خصائص كل منها؟
٤. ما مدى ملاءمة هذه الأدوات للبيئة المحلية من حيث الأنظمة، والثقافة، والموارد المتاحة؟
٥. ما العوامل التي تشجع أو تحد من تطبيق أدوات التمويل المبتكرة في المنظمات غير الربحية؟
٦. كيف يمكن تصميم إطار عملي يساعد المنظمات على اختيار وتطبيق الأدوات التمويلية الأنسب لها؟
٧. ما التوصيات التي يمكن تقديمها لصناع القرار في المنظمات غير الربحية لدعم تبني هذه الأدوات؟

أهمية الدراسة

مع تسارع التحديات المالية التي تواجهها المنظمات غير الربحية تتأكد ضرورة تبني نماذج تمويل وأدوات مرنة تواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، حيث إن هذا الواقع يضع الاستدامة المالية في قلب أولويات تلك المنظمات، من أجل أن تحدث تحولاً

نوعياً في قدرتها على الاستمرارية وتنفيذ برامجها ومبادراتها.

وتتضح أهمية هذه الدراسة في بعدين هما:

١ .الأهمية العلمية

تساعد في توسيع الفهم النظري لأدوات التمويل المبتكرة، من خلال تحليل نماذج وتجارب مختلفة، وتقييم مدى قابليتها للتطبيق في السياق المحلي والبيئة الداخلية، ما يساعد في إثراء الأدبيات المتخصصة في الاستدامة المالية للقطاع غير الربحي.

٢ .الأهمية التطبيقية

تهيئ الدراسة الحالية مخرجات عملية موجهة للقيادات الإدارية وصناع القرار في القطاع غير الربحي عبر توصيات تساعد على تصميم استراتيجيات تمويل مرنة ومبتكرة تقلل من الاستناد على الموارد التقليدية، وتعزز قدرة المنظمات على التوسع وتحقيق أثر مجتمعي مستدام.

محددات الدراسة

١ .المحدد الموضوعي

ركزت الدراسة الحالية على تحليل وتقييم أدوات التمويل المبتكرة في علاقتها المباشرة بتحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، مع توجيه نحو الأدوات المالية الحديثة المتسقة مع تطورات القطاع واحتياجاته العملي.

٢ .المحدد المكاني

تمثل الدراسة الحالية المنظمات غير الربحية العاملة داخل المملكة العربية السعودية، بما يعكس طبيعة البيئة المحلية واحتياجاتها، ويُسهم في توجيه التحليل ضمن نطاق جغرافي واضح يدعم أهداف الدراسة.

٣ .المحدد البشري

اعتمدت الدراسة الحالية على المنظمات غير الربحية باعتبارها الجهة المعنية مباشرة بتطبيق أدوات التمويل المبتكرة بما يضمن توافق النتائج مع واقع هذا القطاع واحتياجاته الفعلية.

٤ .المحدد الزمني

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال العام ١٤٤٧هـ / ٢٠٢٥م في شهر سبتمبر، وتم جمع البيانات في شهر أكتوبر، وتم الانتهاء منها بعد جمع البيانات وتحليلها وتدقيقها ثم مناقشة النتائج وتفسيرها واستنباط التوصيات في شهر ديسمبر.

الإطار النظري

تتجلى الحاجة اليوم إلى حلول تمويلية متقدمة تتماشى مع التحولات السريعة في بيئات العمل

المؤسسي، خصوصاً في القطاعات غير الربحية التي أصبحت تسهم في أدوارًا محورية في التنمية المجتمعية، وتقدم الخدمات الإنسانية، ونتيجة لاستمرار الاعتماد على مصادر تمويل تقليدية محدودة وغير مستقرة، ظهرت تساؤلات مهمة حول قدرة هذه المنظمات على البقاء والتوسع بعيدًا عن تقلبات التبرعات والمنح الموسمية، وقد أسهمت أدوات التمويل التقليدية، مثل: التبرعات الفردية، والمنح الحكومية، والأوقاف العمود الفقري لتمويل المنظمات غير الربحية لعقود طويلة، إلا أنها لم تعد وحدها كافية لمواجهة التحديات المعاصرة، بما في ذلك التوسع في زيادة البرامج واستمرارية الاستدامة المالية، والتغير في أولويات المانحين، مما دفع كثير من المنظمات إلى البحث عن بدائل تمويلية أكثر تنوعًا واستقرارًا قادرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة، ومن هذا المنطلق، برز التمويل المبتكر كمسار استراتيجي بديل ومكمل يقدم فرصًا واعدة لزيادة الموارد المالية للمنظمات غير الربحية عبر أدوات متعددة، مثل: التمويل الجماعي عبر المنصات الرقمية والصكوك الوقفية، والاستثمار الاجتماعي، والشراكات مع القطاع الخاص، وهذه الأدوات لا تقتصر على تنمية الموارد فحسب، بل تساعد أيضًا في تعزيز الاستقلال المالي ورفع كفاءة الإنفاق، وتوسيع نطاق الأثر التنموي.

ونجد أن هذا التحول يفرض مقاربة جديدة للتمويل في القطاع غير الربحي تقوم على التكامل بين فاعلية الأدوات التقليدية ورشاقة الحلول المبتكرة، بما يمكن المنظمات غير الربحية من أداء رسالتها بكفاءة واستدامة، ويعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها وبرامجها ومبادراتها، وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن تنوع مصادر الإيراد يعد من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة المالية التي وضحت أن الجمعيات التي تعتمد على مصادر تمويل متعددة تمتلك فرصًا أكبر في الاستمرار والتكيف مع التحديات المستقبلية (الشيبي، ٢٠٢٢).

١- منظمات القطاع غير الربحي:

أصبحت المنظمات غير الربحية في الوقت الحاضر عنصرًا محوريًا في دعم التوجهات التنموية للدول، خصوصًا تلك التي تهدف إلى تعزيز شراكة المجتمع في تحقيق الأهداف الوطنية، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية ويقصد بالمنظمات غير الربحية تلك: الكيانات المؤسسية التي لا تستهدف الربح المالي، بل توجه مواردها وإمكاناتها نحو خدمة المجتمع وتحقيق أثر اجتماعي وتنموي ملموس ومستدام، وقد جاءت رؤية السعودية (٢٠٣٠) لتجدد تعريف مكانة هذا القطاع وتمنحه دورًا أكثر تأثيرًا وفعالية عبر تمكينه وتحفيز مشاركته، ورفع مساهمته في الناتج المحلي من خلال

حزمة من المبادرات والسياسات التي تهدف إلى تحويل العمل الخيري والاجتماعي إلى عمل مؤسسي مستدام وذو قيمة اقتصادية، حيث لم تعد أدوار القطاع غير الربحي تقتصر على تقديم المساعدات والرعاية الاجتماعية، بل أصبح عاملاً مهما في مجالات التعليم والصحة والبيئة، وتمكين الشباب والتوظيف والابتكار الاجتماعي، وهذا ما جعل الرؤية تركز على رفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة عدد المتطوعين وتوسيع نطاق أثره الجغرافي والاجتماعي

وتشير الإحصاءات الحديثة إلى نمو كبير في عدد المنظمات غير الربحية في المملكة، إذ تجاوز عددها (٦٩٠٠) منظمة بحلول عام (٢٠٢٣م)، مقارنة بنحو (٢٦٠٠) منظمة فقط في عام (٢٠١٧م)، مع ارتفاع عدد المتطوعين إلى أكثر من (٨) ملايين شخص وزيادة القوى العاملة في هذا القطاع إلى ما يزيد عن (٧٢) ألف موظف وموظفة، وتقدر مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة تفوق (٣,٣٪)، وهو ما يتجاوز بعض القطاعات الحكومية من حيث النمو والمرونة، حيث أصبح القطاع غير الربحي شريكًا تنمويًا فاعلاً في تحقيق رؤية السعودية (٢٠٣٠)، بفضل الدعم الحكومي والوعي المجتمعي، مع فرص متزايدة للنمو والتمكين على المستويات الإدارية والمالية والتشريعية (Insight OceanX, 2022).

٢-الاستدامة المالية في منظمات القطاع غير الربحي

تعتبر الاستدامة المالية ركيزة أساسية لاستمرار المنظمات غير الربحية في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها المجتمعية، فهي لا تعني فقط قدرة المنظمة على تغطية مصروفاتها الحالية، بل تشمل أيضًا امتلاكها المرونة المالية الكافية لمواجهة التحديات المستقبلية، وضمان استمرارية برامجها وخدماتها على المدى الطويل، حيث إنها تمثل النضج المؤسسي، وتتطلب توازنًا بين الإيرادات والنفقات إلى جانب بناء احتياطيات مالية تعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات (Roy, 2024).

٣ -مفهوم الاستدامة المالية:

تدل الاستدامة المالية على قدرة المنظمة غير الربحية بالحفاظ على مواردها المالية بشكل يسمح لها بالاستمرار في تنفيذ أنشطتها وبرامجها ومبادراتها دون توقف أو انقطاع، وهو مفهوم يتجاوز الاعتماد على مصدر تمويل واحد أو دعم موسمي إلى إستراتيجية متكاملة تشمل تنويع الإيرادات، والتخطيط طويل الأمد، والحوكمة المالية الرشيدة (الزبيدي، ٢٠٢٣).

٤. أهمية الاستدامة المالية:

تتمثل أهمية الاستدامة المالية في كونها الضامن الحقيقي لبقاء المنظمات غير الربحية واستمراريتها إذ تمكنها من الآتي:

- الاستمرار في تمويل نفقاتها التشغيلية بانتظام.
- الاستمرار في تقديم خدماتها بجودة متزايدة.
- بناء فائض مالي يُستخدم كاحتياطي لمواجهة الأزمات.
- تعزيز ثقة المانحين والمجتمع من خلال الشفافية والاستقرار.
- تحقيق أثر اجتماعي مستدام بعيد المدى.

٥-سبل تحقيق الاستدامة المالية:

- تنويع مصادر التمويل من خلال التبرعات، والأوقاف، والمشاريع الاستثمارية وغيرها.
- التخطيط المالي الاستراتيجي المتكامل من خلال خطط طويلة المدى تتوافق مع أهداف المنظمة.
- بناء القدرات المؤسسية بالاستثمار في الكفاءات البشرية والأنظمة المحاسبية الحديثة.
- تفعيل الحوكمة والشفافية لسياسات مالية واضحة، وتقارير دورية تعزز الثقة لدى الممولين.
- الابتكار في أدوات التمويل مثل: التمويل الجماعي الرقمي والتسويق الاجتماعي.

٦ -التحديات التي تواجه الاستدامة المالية:

تواجه المنظمات غير الربحية عدة صعوبات في تحقيق الاستدامة المالية، من أهمها:

- محدودية الموارد المستدامة، واعتماد كثير من المنظمات على التبرعات الموسمية.
- ضعف الخبرات المالية المتخصصة داخل بعض المنظمات.
- غياب التخطيط المالي الاستراتيجي طويل الأمد.
- المنافسة الشديدة على الموارد بين عدد كبير من المنظمات داخل القطاع غير الربحي.

٧ -الاستدامة المالية كمدخل للتنمية المؤسسية:

أصبحت الاستدامة المالية ليست مجرد وسيلة لتغطية النفقات، بل هي مدخل رئيس لتحقيق التنمية المؤسسية الشاملة للقطاع غير الربحي، فهي تعزز من استقلالية المنظمات وتمكنها من التوسع في برامجها ومبادراتها، وتزيد من قدرتها على بناء شراكات استراتيجية فاعلة مع القطاعين الحكومي والخاص، بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية

السعودية (٢٠٣٠) (شركة ولادة حلم للاستشارات والأبحاث، ٢٠٢٤).

٨ –أدوات التمويل التقليدية في منظمات القطاع غير الربحي:

استندت المنظمات غير الربحية تاريخيًا على مجموعة من الأدوات التمويلية التقليدية التي شكلت العمود الفقري لاستمراريتها، ومن أبرز هذه الأدوات التبرعات النقدية، والعينية التي يقدمها الأفراد أو الجهات المانحة والتي غالبًا ما تتسم بالتذبذب والتقلب لارتباطها بالمناسبات الدينية، أو الظروف الطارئة، كما تعتبر الإعانات الحكومية والمنح السنوية من مصادر الدعم الرئيسة، حيث تساهم الدولة أو المؤسسات المانحة في تمويل الأنشطة الخيرية لتخفيف العبء الاجتماعي، وإلى جانب ذلك هناك الأوقاف التي توفر دخلاً ثابتًا نسبيًا على المدى البعيد، فضلاً عن رسوم الاشتراك والانتساب التي يدفعها الأعضاء مقابل خدمات معينة تقدمها المنظمة.

وتشير الدراسات إلى أن هذه الأدوات على أهميتها تظهر محدودية واضحة في مواجهة التحديات المالية الحالية، حيث يظل اعتماد كثير من المنظمات الخيرية على الهبات الموسمية أو الدعم الحكومي وحده سببًا في تعرضها لأزمات عند انخفاض الموارد أو توقفها، ومن هنا اتضحت الحاجة إلى التفكير في أدوات تمويل مبتكرة تكمل هذه الأساليب التقليدية وتمنح المنظمات قدرة أكبر على تحقيق الاستدامة المالية(Al-Suhaibani et al., 2023).

٩ –أدوات التمويل المبتكرة في منظمات القطاع غير الربحي:

شهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية اتجاهًا متزايدًا نحو تبني أدوات تمويل مبتكرة تهدف إلى تعزيز الاستدامة المالية، وتقليل الاعتماد على الهبات، أو التبرعات الموسمية التقليدية، ومن أبرز هذه الأدوات الشراكات مع القطاع الخاص، حيث تشارك المنظمات في تعاون استراتيجي يوفر مصادر دخل مستمرة، سواء عبر رعاية برامج تنموية، أو تمويل مشاريع مشتركة تحقق نفعًا متبادلاً للطرفين، كما يبرز الاستثمار الاجتماعي كآلية تجمع بين البعد الاقتصادي والاجتماعي، إذ تستثمر المنظمات جزءًا من مواردها أو تشارك رؤوس أموال مع شركاء استثماريين لتحقيق عائد مالي يحافظ على استدامة العمل الخيري مع أثر اجتماعي ملموس يخدم المستفيدين.

إن التمويل القائم على النتائج يعد أحد أبرز الأدوات التمويلية المبتكرة التي تُسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، حيث تخصص الموارد المالية وفقًا لمستوى تحقيق المنظمة لمخرجات محددة أو مؤشرات أداء مسبقة التحديد، الأمر الذي يعزز جودة الخدمات، ويساعد

على الالتزام بمعايير أداء واضحة وقابلة للقياس، حيث أصبحت التقنيات الرقمية عنصراً محورياً في تطوير هذا النهج، فقد أتاح التمويل الجماعي عبر المنصات الإلكترونية للمنظمات الوصول إلى شريحة أوسع من المانحين والمتبرعين بطرق أكثر سرعة وفاعلية، إلى جانب تعزيز الثقة والشفافية من خلال عرض المشاريع وآليات صرف الموارد المالية بشكل مفتوح وواضح.

ولا يقتصر تبني هذه الأدوات على تنويع مصادر التمويل فحسب، بل يسهم أيضًا في رفع مستوى الاستقلالية، وتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات المالية، وتوسيع قاعدة الشراكات المجتمعية لترسيخ مكانة القطاع غير الربحي، كشريك تنموي رئيس في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية (٢٠٣٠) (مسك الخيرية، ٢٠٢٥).

الدراسات السابقة

تعددت الأدبيات العربية حول الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية بين دراسات نظرية تتناول المتطلبات الحاكمة للاستدامة (الحوكمة، الكفاءة، التخطيط، الشراكات)، ودراسات ميدانية تظهر أثر تنويع الإيرادات وتحديات التطبيق، إلى جانب أعمال اعتمدت على التمويل التقليدي (التبرعات، المنح، الأوقاف) وأخرى اقترحت أدوات مبتكرة (التمويل الجماعي، الصكوك الوقفية، الشراكات ذات الأثر)، أما الدراسة الحالية فتقف عند نقطة التقاطع بين هذه المسارات تشخيص واقع الاستدامة، ونقد محدودات الأدوات التقليدية ثم اقتراح وتكييف أدوات مبتكرة ملائمة للسياق المحلي.

الاستدامة المالية

- دراسة صقور وقلاش (٢٠٢٤) بعنوان: متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية "دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في محافظتي دمشق وريفها"، وتحدد الدراسة متطلبات الاستدامة عبر ستة محاور: مجلس الإدارة، الاستدامة المالية، الشراكة، الخطة الاستراتيجية، الكفاءة التنظيمية، الحوكمة، وقد خلصت إلى أن التكامل بين هذه المحاور مهم لبقاء المنظمات واستمرار أثرها.

ويدعم هذا التقاطع الدراسة الحالية الإطار المؤسسي المطلوب لتطبيق أدوات التمويل (خصوصا الابتكارية)، ويبرر تضمين الحوكمة والتخطيط كشروط سابقة للنجاح

- دراسة الشيبي (٢٠٢٢) بعنوان: مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح "دراسة ميدانية على بعض الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة". وبيّنت النتائج أثرًا إيجابيًا لتنوع مصادر الدخل على الاستدامة المالية للجمعيات

الخيرية مع توصية بخفض التركيز على مورد واحد. ويمنح هذا التقاطع الدراسة الحالية نموذج تجريبي لفكرة الانتقال من المصادر التقليدية الأحادية إلى محفظة تمويلية متنوعة تدمج أدوات مبتكرة.

أدوات التمويل التقليدية

-التمويل في القطاع غير الربحي، (مؤسسة السبيعي الخيرية، ٢٠٢٣).

يضم التقرير (١١) منتجًا تمويليًا ويقوّمها بمعايير متعددة مع إبراز دور التبرعات، المنح الحكومية، والأوقاف، وحدود كل أداة على الاستدامة عند الاعتماد الأحادي. ويزود هذا التقاطع الدراسة الحالية بخريطة مرجعية للأدوات التقليدية وحدودها، ويبرر الحاجة إلى مزجها مع أدوات مبتكرة ضمن محفظة متوازنة.

أدوات التمويل المبتكرة

- دراسة بجاوي (٢٠٢٤) دور الصكوك الوقفية في تعزيز القطاع الوقفي: تطرقت إلى دور الصكوك الوقفية كأداة تمويل مبتكرة، تعزز من تنمية أموال الوقف وتوسيع أثره المالي والاجتماعي مؤكدة على الحاجة إلى وجود أطر تشريعية وتنظيمية واضحة، لضمان نجاح إصدارها وتفعيلها، ويتقاطع هذا الطرح مع الدراسة الحالية في عدة جوانب، إذ ينسجم مع هدفها في البحث عن أدوات تحقق الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، ويؤكد أهمية المواءمة مع البيئة النظامية المحلية، فضلاً عن إظهار الصلة بين العائد المالي والدور التنموي الاجتماعي الذي سعت الدراسة إلى تعزيزه.

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها من خلال جمع البيانات المباشرة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات غير الربحية العاملة في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددها نحو (٦٩٠٠) منظمة، باعتبارها الجهات المعنية مباشرة بموضوع الاستدامة المالية. وقد تم توزيع الاستبانة على المجتمع كاملًا، مما منح الدراسة طابع المسح الشامل من حيث التوزيع، وللتحقق من كفاية التمثيل الإحصائي تم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة باستخدام معادلة طومسون، حيث بلغ الحجم المطلوب (٣٦٤) مفردة عند مستوى ثقة بنسبة (٩٥٪) وهامش خطأ بنسبة (٥٪). وقد تجاوز عدد الاستجابات هذا الحد، إلا أنه بعد مراجعة البيانات واستبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، استقر العدد النهائي

على (٣٧٠) استجابة صالحة للتحليل، وهو ما يحقق كفاية التمثيل الإحصائي للمجتمع الأصلي.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات؛ بهدف قياس اتجاهات المنظمات غير الربحية نحو أدوات التمويل التقليدية والمبتكرة، ومدى إسهامها في تعزيز الاستدامة المالية. وقد تم بناء الأداة استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، واشتملت على محاور تمثل متغيرات الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل بيرسون، ومن ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ وتم توزيعها إلكترونيًا على مجتمع الدراسة، ثم مراجعة الاستجابات واستبعاد غير المكتمل منها قبل إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة

اعتمدت الدراسة منهجية تحليل كمي باستخدام برنامجSPSS ، شملت أبرز الأدوات الإحصائية اللازمة، حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات الاستجابات إلى جانب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للتحقق من موثوقية الأداة، ومعامل الارتباط (بيرسون) لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة، بما يضمن نتائج دقيقة وموثوقة تدعم تحقيق أهداف البحث.

تحليل مراحل الدراسة

القسم الأول: موثوقية أداة الدراسة

تم بناء الاستبانة وفق منهجية علمية تستوفي معايير البحث الأكاديمي، وخضعت للتحكيم للتأكد من وضوح فقراتها وارتباطها بمحاور الدراسة، وللتحقق من الصدق البنائي تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لقياس انسجام كل محور مع مفرداته ومع الدرجة الكلية للأداة، بينما جرى التأكد من الثبات الداخلي عبر معامل (كرونباخ ألفا) الذي أثبت اتساق الإجابات واستقرارها.

١. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة)

حرصت الدراسة على ضمان معايير الجودة المنهجية، إذ خضعت الاستبانة لمراجعة وتحكيم أكاديمي للتحقق من صدقها الظاهري، وتوافقها مع أهدافها، حيث صيغت محاورها وفقراتها بدقة لقياس وعي المنظمات بالأدوات التمويلية الحديثة، مثل: التمويل الجماعي والصكوك الوقفية والشراكات الاستثمارية، وتقييم أثرها على الاستقرار المالي والنمو المؤسسي، وقد ساعدت ملاحظات المحكمين في تحسين صياغة البنود وترتيبها،

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp142-180
Riyadh (1448/2026)

مما عزّز وضوح الأداة واتساقها وملاءمتها لموضوع الدراسة.

حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

من أجل ضمان دقة القياس ومصداقية النتائج، تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عبر اختبارها على عينة استطلاعية مستقلة من منظمات القطاع غير الربحي، وقد تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لقياس ترابط كل فقرة مع الدرجة الكلية لمحورها، للتأكد من انسجام الفقرات وتمثيلها الدقيق لمفاهيم الدراسة، وقد بيّنت النتائج وجود ارتباطات إيجابية ودالة إحصائياً، مما يؤكد صلاحية الأداة وانسجامها مع محاورها الخمسة.

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل محور من محاور الدراسة الخمسة

المحور	الفقرات	معامل الارتباط
الاستدامة المالية	قدرة منظمتكم على تغطية نفقاتها التشغيلية بانتظام.	٠,٦٩٦**
	توفر احتياطي مالي لمواجهة الأزمات الطارئة.	٠,٥٧٩**
	استمرارية تقديم الخدمات والبرامج دون انقطاع.	٠,٤٥٠**
	مرونة المنظمة في التكيف مع التغيرات الاقتصادية.	٠,٥٩٣**
	وضوح الخطط المالية طويلة الأمد داخل المنظمة.	٠,٧٨٩**
	يوجد تبني من أصحاب المصلحة للاستدامة المالية داخل المنظمة.	٠,٤٦٨**
	يوجد نمو في الإيرادات السنوية للمنظمة خلال المدة الماضية.	٠,٨٦٨**
أدوات التمويل التقليدية	اعتماد المنظمة على التبرعات الفردية والموسمية.	٠,٦٦٣**
	الحصول على منح أو إعانات حكومية بشكل مستمر.	٠,٦٤٠**
	مساهمة الأوقاف في دعم الموارد المالية للمنظمة.	٠,٦٦٠**
	الاعتماد على اشتراكات الأعضاء أو رسوم الخدمات.	٠,٤٦٥**
	كفاية الأدوات التقليدية في تحقيق استقرار مالي للمنظمة.	٠,٧٢١**
	الاعتماد المفرط على الأدوات التقليدية يجعل المنظمة أكثر عرضة لتقلب الموارد.	٠,٤٣٠*
	محدودية التمويل التقليدي تحد من قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.	٠,٤٢٠*
أدوات التمويل المبتكرة	استخدام المنظمة للتمويل الجماعي عبر المنصات الرقمية.	٠,٦١١**
	تبني الصكوك الوقفية كأداة تمويل مستدامة.	٠,٥٧٦**
	إقامة شراكات استثمارية مع القطاع الخاص.	٠,٥٦٨**
	تطبيق التمويل القائم على النتائج في بعض المشاريع.	٠,٧١٥**
	توظيف التكنولوجيا لتعزيز قنوات التمويل الحديثة.	٠,٦٤٦**
	الأدوات المبتكرة تعزز استقلالية المنظمة المالية وتقلل اعتمادها على التبرعات الموسمية.	٠,٤٩١**
	التمويل المبتكر يسهم في توافق المنظمات مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.	٠,٤٥١**

المحور	الفقرات	معامل الارتباط
التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية	محدودية تنوع مصادر التمويل الحالية.	٠,٧٠٤**
	ضعف الكفاءات المالية والإدارية داخل بعض المنظمات.	٠,٨٣٨**
	صعوبة المواءمة مع المتطلبات التشريعية والتنظيمية.	٠,٤٠٧**
	قلة وعي المجتمع بأهمية دعم الأدوات التمويلية المبتكرة.	٠,٧٧٦**
	المنافسة العالية بين الجمعيات على نفس الموارد.	٠,٦٣٦**
سبل تعزيز الاستدامة المالية	أهمية تنويع مصادر التمويل بين تقليدية ومبتكرة.	٠,٩١٣**
	الحاجة إلى تطوير كفاءات مالية وإدارية متخصصة.	٠,٩٢٨**
	ضرورة تفعيل الحوكمة والشفافية المالية.	٠,٨٧٦**
	أهمية التدريب والتمكين المؤسسي في تحسين الاستدامة.	٠,٨٦٦**
	دور الشراكات المجتمعية والقطاع الخاص في تعزيز الموارد.	٠,٧٧٢**

أشارت النتائج في الجدول رقم (١) أن جميع محاور الدراسة وفقراتها قد حققت دلالات إحصائية قوية عند مستوى (٠,٠١)، حيث ترمز العلامة (**) إلى علاقات جوهرية وموثوقة بدرجة ثقة (٩٩٪)، أي أن احتمالية ظهورها بالصدفة الإحصائية لا تتجاوز (٠,٠١) ، مما يعكس اتساقاً داخلياً وصدقاً بنائياً لأداة الدراسة، وفي بعض الفقرات القليلة التي حملت العلامة (*) فقد بلغت دلالتها (٠,٠٥) بدرجة ثقة (٩٥٪) ما يظهر علاقات متوسطة القوة، ولكنها حقيقية ومعبرة عن الواقع الفعلي للمنظمات غير الربحية، حيث يتضح أن عامل الارتباط في أغلبية الفقرات كان عند مستوى (٠,٠١) الأمر الذي يرفع مستوى الثقة بالنتائج، في حين ظهرت بعض القيم المحدودة عند مستوى (٠,٠٥) وهو ما يعد طبيعياً في الدراسات والبحوث، ويؤكد تنوع قوة العلاقات دون أن يؤثر على مصداقية الأداة.

وتبيّن النتائج العامة للدراسة أن المحاور الخمسة (الاستدامة المالية، أدوات التمويل التقليدية، أدوات التمويل المبتكرة، التحديات، وسبل تعزيز الاستدامة المالية)، قد حققت معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على تجانس داخلي قوي واستقرار إحصائي واضح بين فقراتها، ويؤكد أن المتغيرات المقاسة مترابطة، وتعكس بدقة واقع المنظمات غير الربحية في المملكة.

ففي محور الاستدامة المالية، كانت معاملات الارتباط ($r = 0.450 – r = 0.868$)، ما يشير إلى ترابط بين أبعاده وقدرته على التعبير عن مفهوم الاستقرار المالي الطويل.

أما محور أدوات التمويل التقليدية، فقد جاء نطاق الارتباط (r = 0.420 – r = 0.721)مما يدل على أن الأدوات التمويلية التقليدية لا تزال تمثل قاعدة أساسية للتمويل، رغم محدوديتها في تحقيق الاستدامة، وفي محور أدوات التمويل المبتكرة، تراوحت معاملات الارتباط(r = 0.451 – r = 0.715)، وهو ما يعكس فهماً وإدراكاً متزايداً للأدوات المبتكرة مثل: التمويل القائم على النتائج والصكوك الوقفية كقنوات فاعلة لتحقيق التنويع المالي، وفي محور التحديات، أظهر نطاقاً من(r = 0.407 – r = 0.838)، مشيراً إلى أن أهم التحديات تكمن في ضعف الكفاءات المالية، ومحدودية الوعي المجتمعي مع بقاء الجوانب التنظيمية ذات تأثير متوسط، أما في محور سبل تعزيز الاستدامة المالية، فقد سجلت معاملات الارتباط أعلى القيم (r = 0.772 – r = 0.928)، ما يعكس أهمية تطوير الكفاءات، وتفعيل الحوكمة، وتنويع الموارد، وبناء الشراكات كأساسيات رئيسة لتحقيق الاستدامة.

وتوضح هذه النتائج أن جميع المحاور الخمسة مترابطة تكاملياً وتشكل منظومة متجانسة تفسر واقع الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، كما يعكس انتشار معاملات الارتباط العالية عند مستوى (٠,٠١) أن الأداة البحثية كانت قادرة على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة وثبات مما يعزز من سلامة النتائج ويدعم بناء التوصيات والسياسات المستقبلية للقطاع غير الربحي في المملكة.

٢. تحليل الصدق البنائي للاستبانة معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة مع الدرجة الكلية: يهدف تحليل معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية إلى التحقق من اتساق الأداة وترابط مكوناتها في قياس مفهوم للكفاءة المالية المستدامة، وقد أظهرت الارتباطات الإيجابية انسجام المحاور الخمسة مع الإطار المفاهيمي للدراسة، مما يعزز صدق البناء وموثوقية النتائج، كما يبينه الجدول التالي:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة الخمسة مع الدرجة الكلية

المحور	المفردات	القيمة	معامل الارتباط
الاستدامة المالية	٧	معامل الارتباط	٠,٧٤٣**
		الدلالة المعنوية	٠,٠٠٠
أدوات التمويل التقليدية	٧	معامل الارتباط	٧٢٥**
		الدلالة المعنوية	٠,٠٠٠
أدوات التمويل المبتكرة	٧	معامل الارتباط	٧٠١**
		الدلالة المعنوية	٠,٠٠٠
التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية	٥	معامل الارتباط	٥٤١**
		الدلالة المعنوية	٠,٠٠٠
سبل تعزيز الاستدامة المالية	٥	معامل الارتباط	٤١٠*
		الدلالة المعنوية	٠,٠٠٠

أظهر تحليل الصدق البنائي في جدول رقم (٢) أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث بيّنت معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة الكلية للأداة وجود علاقات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بما يعكس دقة الأداة في قياس المفاهيم المستهدفة وانسجام فقراتها مع الإطار النظري، وقد جاء محور الاستدامة المالية في أعلى مستويات الارتباط، مما يشير إلى قدرته على قياس الاستقرار المالي بدقة، ثم جاء محور أدوات التمويل التقليدية الذي أكد استمرار أهميته رغم التوجه نحو التنويع، ثم محور الأدوات المبتكرة الذي يعكس وعياً متزايداً بدور الحلول الحديثة في تعزيز الكفاءة المالية، كما عكست معاملات محور التحديات صدق تمثيله للمعوقات التمويلية والتنظيمية التي تواجه المنظمات، بينما أظهر محور سبل تعزيز الاستدامة ارتباطاً دالاً يدل على تنامي الاهتمام بالحوكمة، وتطوير الكفاءات وتنويع الموارد حيث تؤكد هذه النتائج مجتمعة قوة الأداة وموثوقيتها، وقدرتها على تفسير العلاقة بين أدوات التمويل واستدامة المنظمات غير الربحية بشكل دقيق وموضوعي.

٣. ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

ضمن الإجراءات الإحصائية للتحقق من موثوقية أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي للفقرات، ومدى اتساقها في قياس المفهوم ذاته بصورة متجانسة، حيث يعد هذا المعامل من أهم مؤشرات الثبات في البحوث الكمية، حيث تشير قيمه التي تقترب من (١) إلى ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي ودقة القياس، كما يوضحه جدول رقم (٣).

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	الاستدامة المالية	٧	٠,٧٣٨
٢	أدوات التمويل التقليدية	٧	٠,٦١٢
٣	أدوات التمويل مبتكرة	٧	٠,٦٧٤
٤	التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية	٥	٠,٦٩٩
٥	سبل تعزيز الاستدامة المالية	٥	٠,٩٩٠

اتضح من الجدول رقم (٣) أن أداة الدراسة حققت مستوى عالياً من الثبات والاتساق الداخلي وفق معامل ألفا كرونباخ، حيث تراوحت القيم بين (٠,٦١٢—٠,٩٩٠)، وهي جميعها ضمن الحدود العلمية المقبولة، وجاء محور سبل تعزيز الاستدامة المالية بأعلى درجات الثبات، ثم محاور الاستدامة المالية والتحديات ثم الأدوات المبتكرة والتقليدية، مما يعكس تجانس الفقرات وقدرتها على قياس المفاهيم بدقة.

القسم الثاني: البيانات الأساسية والديموغرافية لعينة الدراسة

تناولت الدراسة البيانات الأساسية للمنظمات، ومنها (مقرها الإداري، ومجال عملها، وعمرها الزمني، وعدد

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp142-180
Riyadh (1448/2026)

الموظفين، وعدد المستفيدين)، بما يوضح الخصائص العامة لعينة الدراسة.

- المنظمات غير الربحية (عينة الدراسة) حسب متغير المنطقة الإدارية لعمل المنظمة.

جدول (٤) المناطق الإدارية التي تعمل بها المنظمات

المنطقة الإدارية التي تعمل فيها المنظمة	التكرار	%
منطقة مكة المكرمة	٨٥	٢٣٪
منطقة الرياض	٦٣	١٧٪
المنطقة الشرقية	٣٥	٩,٥٪
منطقة جازان	٣١	٨,٤٪
منطقة القصيم	٢٨	٧,٦٪
منطقة الحدود الشمالية	٢٦	٧٪
منطقة المدينة المنورة	٢٤	٦,٥٪
منطقة حائل	٢٤	٦,٥٪
منطقة عسير	١٥	٤,١٪
منطقة تبوك	١٣	٣,٥٪
منطقة الباحة	١٠	٢,٧٪
منطقة الجوف	٨	٢,٢٪
منطقة نجران	٨	٢,٢٪
المجموع	٣٧٠	١٠٠٪

شكل بياني (١) المناطق الإدارية التي تعمل بها المنظمات

اتضح من الرسم البياني أعلاه تنوعاً في توزيع المنظمات غير الربحية على مختلف مناطق المملكة، مما يعزز شمولية العينة والتحليل الإحصائي، حيث سجلت منطقة مكة المكرمة النسبة الأعلى (٢٣٪) ثم منطقة الرياض (١٧٪) ثم المنطقة الشرقية (٩,٥٪) بينما توزعت بقية المنظمات على بقية المناطق بنسب متفاوتة، ويعكس هذا التوزيع تنوع بيئة القطاع غير الربحي واتساع نطاق عمله.

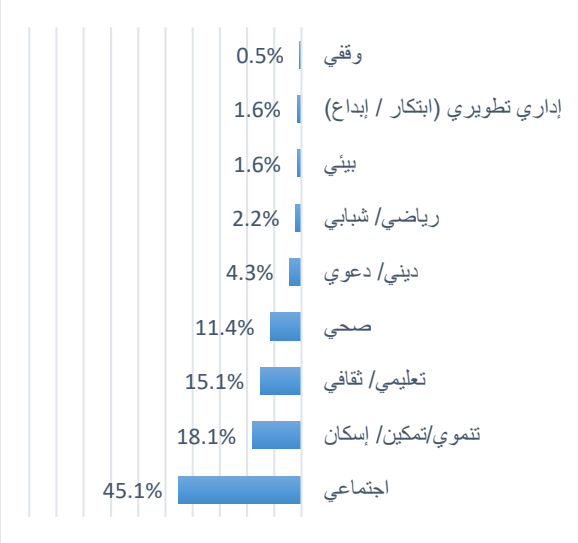
المنظمات غير الربحية (عينة الدراسة) حسب متغير مجال عمل المنظمة:

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp142-180
Riyadh (1448/2026)

جدول (٥) مجال عمل المنظمات

مجال عمل المنظمة	التكرار	%
اجتماعي	١٦٧	٤٥,١٪
تنموي/تمكين/ إسكان	٦٧	١٨,١٪
تعليمي/ ثقافي	٥٦	١٥,١٪
صحي	٤٢	١١,٤٪
ديني/ دعوي	١٦	٤,٣٪
رياضي/ شبابي	٨	٢,٢٪
بيئي	٦	١,٦٪
إداري تطويري (ابتكار / إبداع)	٦	١,٦٪
وقفي	٢	٠,٥٪
المجموع	٣٧٠	١٠٠٪

شكل بياني (٢) مجال عمل المنظمات



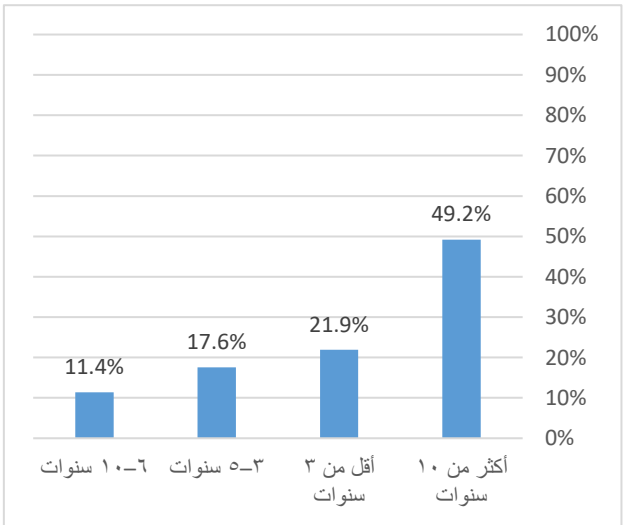
اتضح من الرسم البياني تنوع مؤسسي واسع في مجالات عمل المنظمات غير الربحية، مما يعزز موثوقية التحليل ويمنح الدراسة بعداً واقعياً في تفسير توجهات التمويل، حيث تظهر النتائج أن المجالات الاجتماعية جاءت بنسبة (٤٥,١٪)، ثم جاءت المجالات التنموية والتمكين والإسكان (١٨,١٪)، ثم التعليمية والثقافية (١٥,١٪) والصحية (١١,٤٪)، وتوزعت بقية النسب على المجالات الدينية والرياضية والشبابية والبيئية والتطويرية والابتكار والوقفية بنسب متفاوتة ومتقاربة، بما يعكس اتساع وتنوع تخصصات القطاع غير الربحي ويثري نتائج الدراسة.

•المنظمات غير الربحية (عينة الدراسة) حسب متغير عمر المنظمة.

جدول (٦) عمر المنظمة

عمر المنظمة	التكرار	%
أكثر من ١٠ سنوات	١٨٢	٤٩,٢٪
أقل من ٣ سنوات	٨١	٢١,٩٪
٣—٥ سنوات	٦٥	١٧,٦٪
٦—١٠ سنوات	٤٢	١١,٤٪
المجموع	٣٧٠	١٠٠٪

شكل بياني (٣) عمر المنظمة



Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp142-180
Riyadh (1448/2026)

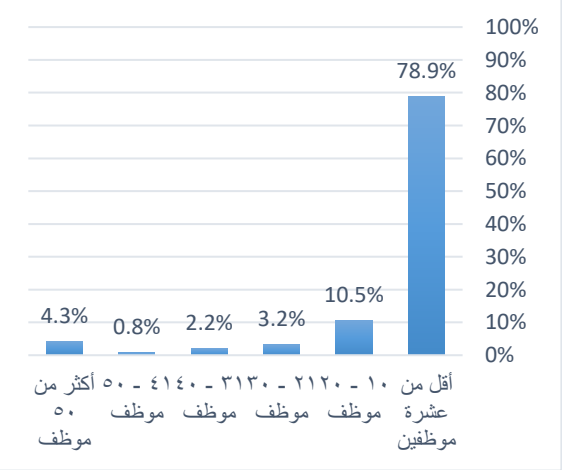
اتضح من الرسم البياني أن عينة المنظمات غير الربحية تجمع بين جهات ذات خبرة طويلة تمتد لسنوات طويلة، وأخرى ناشئة، حيث يقارب نصفها عمر عشر سنوات أو أكثر، فيما تتوزع البقية على فترات عمرية أقصر، مما يعكس تنوعاً في مستويات النضج المالي والإداري، ويمنح الدراسة بعداً واسعًا عن عمر المنظمات.

•المنظمات غير الربحية (عينة الدراسة) حسب متغير عدد الموظفين في المنظمة.

جدول رقم (٧) عدد الموظفين في المنظمة

عدد الموظفين	التكرار	%
أقل من عشرة موظفين	٢٩٢	٪٧٨,٩
١٠ – ٢٠ موظفًا	٣٩	٪١٠,٥
٢١ – ٣٠ موظفًا	١٢	٪٣,٢
٣١ – ٤٠ موظفًا	٨	٪٢,٢
٤١ – ٥٠ موظفًا	٣	٪٠,٨
أكثر من ٥٠ موظفًا	١٦	٪٤,٣
المجموع	**٣٧٠**	**٪١٠٠**

شكل بياني (٤) عمر الموظفين في المنظمة



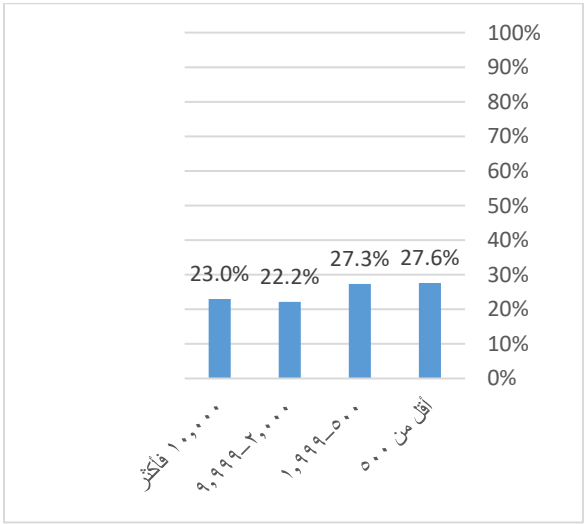
اتضح من الرسم البياني أن عدد الموظفين في المنظمات غير الربحية يتفاوت بشكل كبير، حيث تشكل المنظمات ذات أقل من عشرة موظفين النسبة الأكبر (٧٨,٩٪)، بينما تتوزع البقية على أعداد أكبر بنسب أقل، ويعكس هذا التنوع اختلاف النماذج التشغيلية والقدرات البشرية داخل القطاع غير الربحي.

المنظمات غير الربحية (عينة الدراسة) حسب متغير عدد المستفيدين من المنظمة.

جدول (٨) عدد المستفيدين من المنظمة

عدد المستفيدين من المنظمة	التكرار	%
أقل من ٥٠٠	١٠٢	٪٢٧,٦
٥٠٠ – ١٩٩٩	١٠١	٪٢٧,٣
٢,٠٠٠–٩,٩٩٩	٨٢	٪٢٢,٢
١٠,٠٠٠ فأكثر	٨٥	٪٢٣
المجموع	٣٧٠	٪١٠٠

شكل بياني رقم (٥) عدد المستفيدين من المنظمة



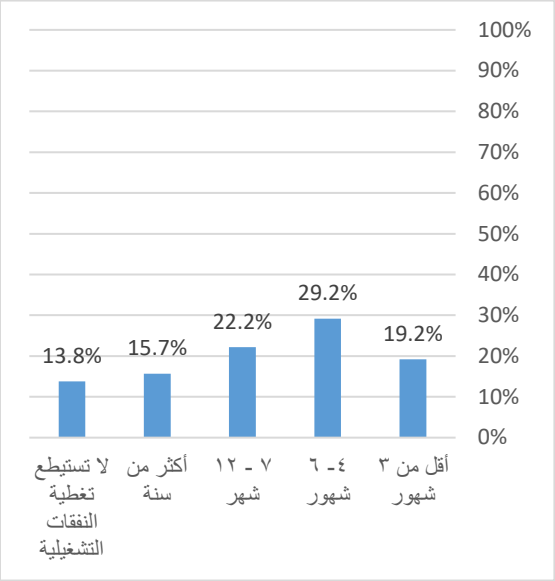
اتضح من الرسم البياني أن الاستبانة شملت منظمات غير ربحية متفاوتة في حجم المستفيدين، ما أتاح تنوعاً إحصائياً يعزز شمولية التحليل، حيث شملت العينة منظمات ذات وصول واسع يخدم عشرات الآلاف من المستفيدين، وأخرى ذات نطاق أصغر، مما يعكس تنوع نطاق العمل ومرونة إيصال الخدمات داخل القطاع غير الربحي، ويبرز اتساع قاعدة الأثر التنموي للمنظمات غير الربحية ومساهمتها في تلبية احتياجات المجتمع.

•المنظمات غير الربحية (عينة الدراسة) حسب متغير المدة التي تغطيها المنظمة للنفقات التشغيلية في حال قدرتها على ذلك.

جدول (٩) المدة التي تغطيها المنظمة للنفقات التشغيلية

المدة التي تغطيها المنظمة للنفقات التشغيلية في حال قدرتها على ذلك	التكرار	%
أقل من ٣ شهور	٧١	١٩,٢٪
٤- ٦ شهور	١٠٨	٢٩,٢٪
٧ - ١٢ شهر	٨٢	٢٢,٢٪
أكثر من سنة	٥٨	١٥,٧٪
لا تستطيع تغطية النفقات التشغيلية	٥١	١٣,٨٪
المجموع	٣٧٠	١٠٠٪

شكل بياني (٦) المدة التي تغطيها المنظمة للنفقات التشغيلية



اتضح من الرسم البياني السابق تباين قدرة المنظمات غير الربحية على تغطية نفقاتها التشغيلية، وهو مؤشر مهم للاستدامة المالية، إذ تغطي نسبة كبيرة من المنظمات مصروفاتها لمدد تتراوح بين أقل من ثلاثة أشهر وحتى ستة أشهر، بينما تتمكن نسبة محدودة من الاستمرار لأكثر من عام، ما يعكس استقراراً نسبياً لكنه غير ثابت، وفي المقابل تواجه بعض المنظمات صعوبة في تغطية نفقاتها، مما يجعلها الأكثر عرضة للمخاطر، وتؤكد هذه النتائج الحاجة لتنويع مصادر الدخل وتبني أدوات تمويل مبتكرة تُمكن المنظمات من بناء احتياطي مالي يعزز استقرارها ومرونتها في مواجهة التقلبات.

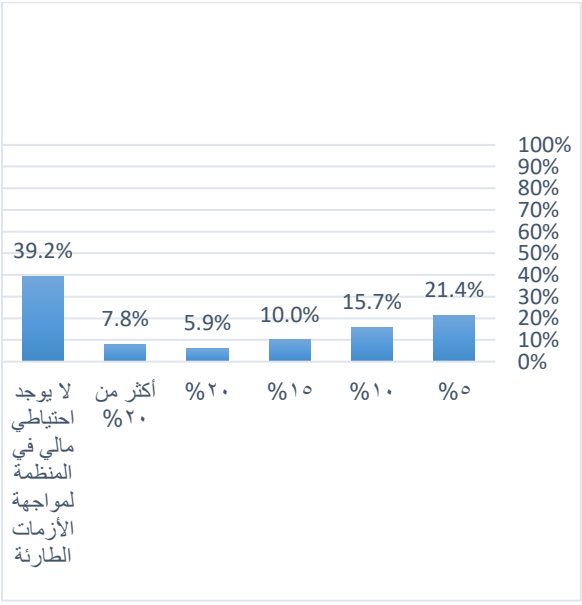
Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp142-180
Riyadh (1448/2026)

المنظمات غير الربحية (عينة الدراسة) حسب متغير مدى تمثيل الاحتياطي المالي للمنظمة لمواجهة الأزمات الطارئة في حالة توفره.

جدول (١٠) مدى تمثيل الاحتياطي المالي للمنظمة لمواجهة الأزمات الطارئة في حالة توفره

مدى تمثيل الاحتياطي المالي للمنظمة لمواجهة الأزمات الطارئة في حالة توفره	التكرار	%
٥٪	٧٩	٢١,٤٪
١٠٪	٥٨	١٥,٧٪
١٥٪	٣٧	١٠٪
٢٠٪	٢٢	٥,٩٪
أكثر من ٢٠٪	٢٩	٧,٨٪
لا يوجد احتياطي مالي في المنظمة لمواجهة الأزمات الطارئة	١٤٥	٣٩,٢٪
المجموع	٣٧٠	١٠٠٪

شكل بياني (٧) مدى تمثيل الاحتياطي المالي للمنظمة لمواجهة الأزمات الطارئة في حالة توفره.



اتضح من الرسم البياني أن الاحتياطي المالي يشكل عاملًا مهمًا للاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، إذ يكشف مدى جاهزيتها لمواجهة الأزمات، حيث تبّين النتائج أن نسبة كبيرة من المنظمات لا تمتلك أي احتياطي، فيما يملك معظمها احتياطيات محدودة لا تتجاوز(١٠٪) من الميزانية التشغيلية، في حين لا تتمتع إلا قلة قليلة باحتياطي يتجاوز(٢٠٪) يمكنها من الصمود المالي، وتعكس هذه النتائج هشاشة الاحتياطيات لدى أغلب المنظمات، وما يترتب على ذلك من مخاطر، مما يبرز الحاجة إلى تنويع مصادر التمويل وتبني أدوات مبتكرة تعزز المرونة والاستقرار في مواجهة التقلبات.

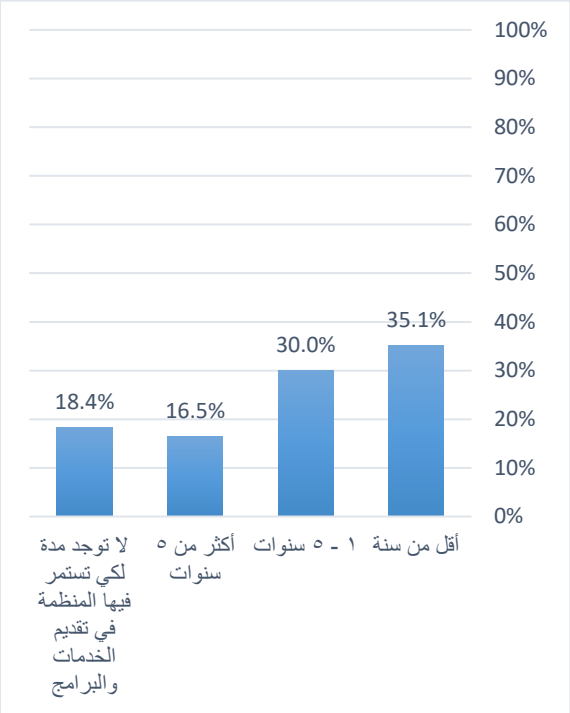
•المنظمات غير الربحية (عينة الدراسة) حسب المدة التي تستمر فيها المنظمة في تقديم الخدمات والبرامج دون انقطاع.

جدول (١١) المدة التي تستمر فيها المنظمة في تقديم الخدمات والبرامج دون انقطاع.

المدة التي تستمر فيها المنظمة في تقديم الخدمات والبرامج دون انقطاع	التكرار	%
أقل من سنة	١٣٠	٣٥,١٪
١ – ٥ سنوات	١١١	٣٠٪
أكثر من ٥ سنوات	٦١	١٦,٥٪
لا توجد مدة لكي تستمر فيها المنظمة في تقديم الخدمات والبرامج	٦٨	١٨,٤٪
المجموع	٣٧٠	١٠٠٪

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp142-180
Riyadh (1448/2026)

شكل بياني (٨) المدة التي تستمر فيها المنظمة في تقديم الخدمات والبرامج دون انقطاع



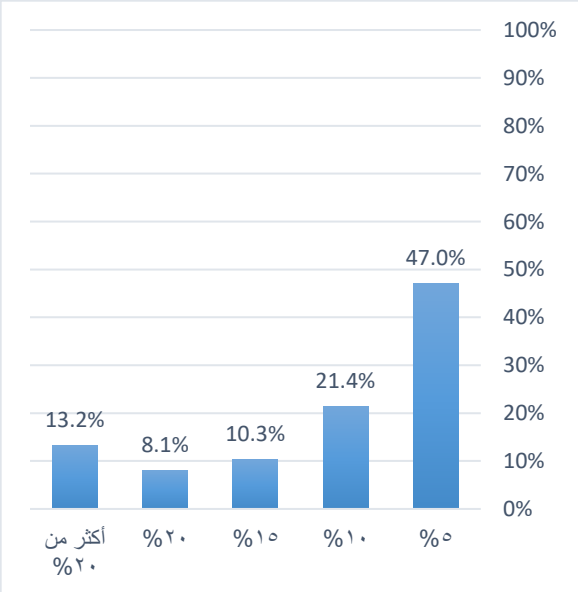
اتضح من الرسم البياني أن قدرة المنظمات غير الربحية على الاستمرار في تقديم خدماتها تختلف بوضوح، حيث تعتمد نسبة كبيرة منها على موارد قصيرة الأمد تجعلها أكثر عرضة للتوقف عند الأزمات، بينما تتمتع المنظمات ذات الاحتياطي والتمويل المتنوع بقدرة أكبر على الصمود، وتكشف النتائج أن أغلب المنظمات لا تتجاوز قدرتها سنة واحدة، في حين تتمكن نسبة أقل من الاستمرار لعدة سنوات، مقابل فئة محدودة فقط تمتلك استدامة طويلة الأمد، إضافة إلى وجود منظمات بلا خطة للاستمرارية، ما يعكس ضعف التخطيط، وتؤكد هذه المعطيات حاجة القطاع إلى تنويع مصادر الدخل، وتبني أدوات تمويل مبتكرة لضمان استمرارية أكثر استقراراً.

•المنظمات غير الربحية (عينة الدراسة) حسب حجم التبرعات غير المقيدة من إجمالي التبرعات.

جدول (١٢) حجم التبرعات غير المقيدة من إجمالي التبرعات

حجم التبرعات غير المقيدة من إجمالي التبرعات	التكرار	%
٪٥	١٧٤	٪٤٧
٪١٠	٧٩	٪٢١,٤
٪١٥	٣٨	٪١٠,٣
٪٢٠	٣٠	٪٨,١
أكثر من ٢٠٪	٤٩	٪١٣,٢
المجموع	٣٧٠	٪١٠٠

شكل بياني (٩) حجم التبرعات غير المقيدة من إجمالي التبرعات



اتضح من الرسم البياني أعلاه، أن أغلب المنظمات غير الربحية تعتمد بشكل كبير على التبرعات المقيدة، في حين تشكل التبرعات غير المقيدة نسباً محدودة لدى معظمها، وهو ما يقلل من مرونتها المالية وقدرتها على مواجهة الأزمات وتغطية النفقات التشغيلية، ولا تتجاوز نسبة التبرعات غير المقيدة لدى جزء كبير من المنظمات حدوداً ضيقة، فيما لا تحظى إلا قلة محدودة بحرية مالية أعلى، ويؤكد هذا الواقع حاجة القطاع إلى تنويع مصادره، وتبني أدوات تمويل مبتكرة تعزز التبرعات غير المقيدة وترفع مستوى الاستقلال المالي والاستدامة التشغيلية.

القسم الثالث: تحليل وتفسير نتائج محاور الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على خمسة محاور رئيسة تشمل: (الاستدامة المالية، وأدوات التمويل التقليدية، والأدوات المبتكرة، والتحديات، وسبل تعزيز الاستدامة)، وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لتحويل آراء المشاركين إلى بيانات كمية قابلة للتحليل، الأمر الذي أتاح فهم العلاقات بين المحاور وقياس أثر تنويع مصادر التمويل على استقرار الأداء المالي للمنظمات.

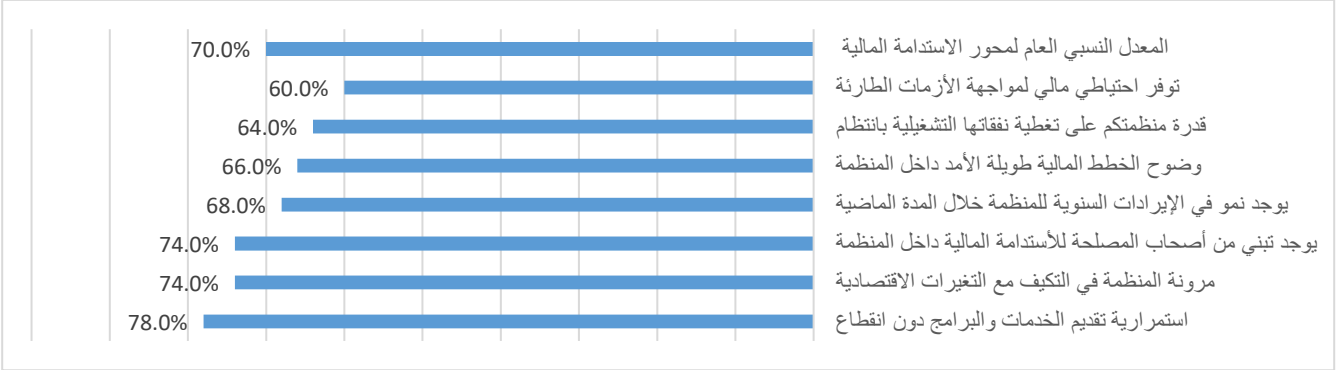
١-تحليل نتائج محور الاستدامة المالية

يمثل محور الاستدامة المالية أساساً في الدراسة، حيث يقيس قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق الاستقرار المالي واستمرار خدماتها، عبر تغطية النفقات، وتوفير احتياطي للأزمات، ووضوح الخطط طويلة الأمد، والمرونة الاقتصادية الاقتصادي إلى جانب تبني مفهوم الاستدامة ونمو الإيرادات، حيث يعكس هذا المحور نضج الإدارة المالية وقدرتها على تطبيق ممارسات تمويلية مستدامة، كما هو موضح في الجدول رقم (١٣):

جدول (١٣) محور الاستدامة المالية

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		المتوسط الحسابي		الانحراف	المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	الرقمي	النسبي	المعياري	التكرار	%
قدرة منظمتكم على تغطية نفقاتها التشغيلية بانتظام.	٥٦	١٥,١٪	١٣٠	٣٥,١٪	٦٧	١٨,١٪	٨٢	٢٢,٢٪	٣٥	٩,٥٪	٣,٢	٦٤,٠٪	١,٢٢٥	٣٧٠	١٠٠٪
توفر احتياطي مالي لمواجهة الأزمات الطارئة.	٥٥	١٤,٩٪	١٠٢	٢٧,٦٪	٧٨	٢١,١٪	٧١	١٩,٢٪	٦٤	١٧,٣٪	٣,٠	٦٠,٠٪	١,٣٢٦	٣٧٠	١٠٠٪
استمرارية تقديم الخدمات والبرامج دون انقطاع.	١١٤	٣٠,٨٪	١٥٣	٤١,٤٪	٦٣	١٧,٠٪	٢٣	٦,٢٪	١٧	٤,٦٪	٣,٩	٧٨,٠٪	١,٠٦٢	٣٧٠	١٠٠٪
مرونة المنظمة في التكيف مع التغيرات الاقتصادية.	٦٦	١٧,٨٪	١٨٤	٤٩,٧٪	٧٩	٢١,٤٪	٢٥	٦,٨٪	١٦	٤,٣٪	٣,٧	٧٤,٠٪	٠,٩٨٢	٣٧٠	١٠٠٪
وضوح الخطط المالية طويلة الأمد داخل المنظمة.	٥٧	١٥,٤٪	١٤٠	٣٧,٨٪	٨١	٢١,٩٪	٥٩	١٥,٩٪	٣٣	٨,٩٪	٣,٣	٦٦,٠٪	١,١٨٠	٣٧٠	١٠٠٪
يوجد تبني من أصحاب المصلحة للاستدامة المالية داخل المنظمة.	٨٩	٢٤,١٪	١٤٢	٣٨,٤٪	٨٠	٢١,٦٪	٤٠	١٠,٨٪	١٩	٥,١٪	٣,٧	٧٤,٠٪	١,١١١	٣٧٠	١٠٠٪
يوجد نمو في الإيرادات السنوية للمنظمة خلال المدة الماضية.	٦٠	١٦,٢٪	١٥٣	٤١,٤٪	٦٨	١٨,٤٪	٦٢	١٦,٨٪	٢٧	٧,٣٪	٣,٤	٦٨,٠٪	١,١٦٠	٣٧٠	١٠٠٪
المتوسط الحسابي الرقمي	٣,٥														
المعدل النسبي العام	٧٠,٠٪														
متوسط الانحراف المعياري	١,١٤٩														

شكل بياني (١٠) محور الاستدامة المالية



اتضح من الرسم البياني أعلاه أن المعدل النسبي العام لمحور الاستدامة المالية بلغت نسبته (٧٠,٠٪) وهي نسبة جيدة، وتعكس اتجاهات إيجابية لدى المنظمات غير الربحية نحو تعزيز استقرارها المالي وقدرتها على الاستمرار في أداء مهامها بكفاءة، كما بلغ متوسط الانحراف المعياري (١,١٤٩)، وهو ما يشير إلى درجة تباين معتدلة ومقبولة بين آراء المشاركين، وعلى تجانس نسبي في إدراكهم لمفاهيم الاستدامة المالية مع وجود بعض الاختلافات الطبيعية بين مستويات النضج المالي للمنظمات.

حيث جاءت الفقرة (استمرارية تقديم الخدمات والبرامج دون انقطاع) في المرتبة الأولى بنسبة (٧٨,٠٪)، وهي نسبة جيدة تشير إلى قدرة المنظمات في الحفاظ على استمرارية أنشطتها وتقديم خدماتها دون توقف، حتى في ظل تقلبات التمويل أو الأوضاع الاقتصادية المتغيرة.

وجاءت فقرة (مرونة المنظمة في التكيف مع التغيرات الاقتصادية) وفقرة (يوجد تبني من أصحاب المصلحة للاستدامة المالية داخل المنظمة) بنسبة بلغت (٧٤,٠٪) على التوالي، وهي نسبة جيدة أيضاً، وتدل على أن المنظمات تظهر مرونة تنظيمية وقدرة على التكيف المالي، إلى جانب وعي متنامي بأهمية إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق استدامة مالية قائمة على التعاون والمسؤولية المشتركة.

وجاءت الفقرة (يوجد نمو في الإيرادات السنوية للمنظمة خلال المدة الماضية) بنسبة (٦٨,٠٪)، وهي نسبة مقبولة تدل على تحسن نسبي في الأداء المالي ووجود بوادر إيجابية للنمو والاستدامة، لكنها تشير إلى الحاجة لمزيد من التنويع في مصادر الدخل واستثمار الأدوات التمويلية المبتكرة لتعزيز هذا النمو.

أما الفقرة (وضوح الخطط المالية طويلة الأمد داخل المنظمة) فقد جاءت بنسبة (٦٦,٠٪)، وهي نسبة مقبولة أيضاً تدل على أن عدداً من المنظمات بدأت فعلياً بوضع خطط مالية استراتيجية، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير آليات المتابعة والتقييم، لضمان تحقيق أهدافها المالية طويلة المدى.

وحصلت الفقرة (قدرة منظمتكم على تغطية نفقاتها) على نسبة (٦٤,٠٪)، وهي نسبة مقبولة أيضاً تعكس استقراراً نسبياً في التمويل التشغيلي لدى بعض المنظمات، إلا أنها تشير إلى أخطار محتملة لدى فئة أخرى من المنظمات التي قد تواجه صعوبات في تغطية نفقاتها بصورة منتظمة.

وأخيراً، جاءت الفقرة (توفر احتياطي مالي لمواجهة الأزمات الطارئة) بنسبة (٦٠,٠٪) وهي نسبة تعد الأدنى ضمن فقرات المحور مما تدل على أن الاحتياطي المالي لا يزال نقطة ضعف واضحة في ممارسات الاستدامة المالية، ويؤكد الحاجة إلى تبني أدوات تمويل مبتكرة، لتكوين احتياطيات مالية

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp142-180
Riyadh (1448/2026)

مستدامة قادرة على دعم استقرار المنظمات في مواجهة الأزمات.

وتعكس نتائج هذا المحور واقعاً إيجابياً، يميل نحو النضج المالي المتدرج للمنظمات غير الربحية في المملكة، مع وجود فرص واعدة لتعزيز هذا الاتجاه من خلال التحول نحو حلول تمويلية أكثر تنوعاً وابتكاراً تضمن تحقيق الاستدامة المالية.

٢. تحليل نتائج محور أدوات التمويل التقليدية

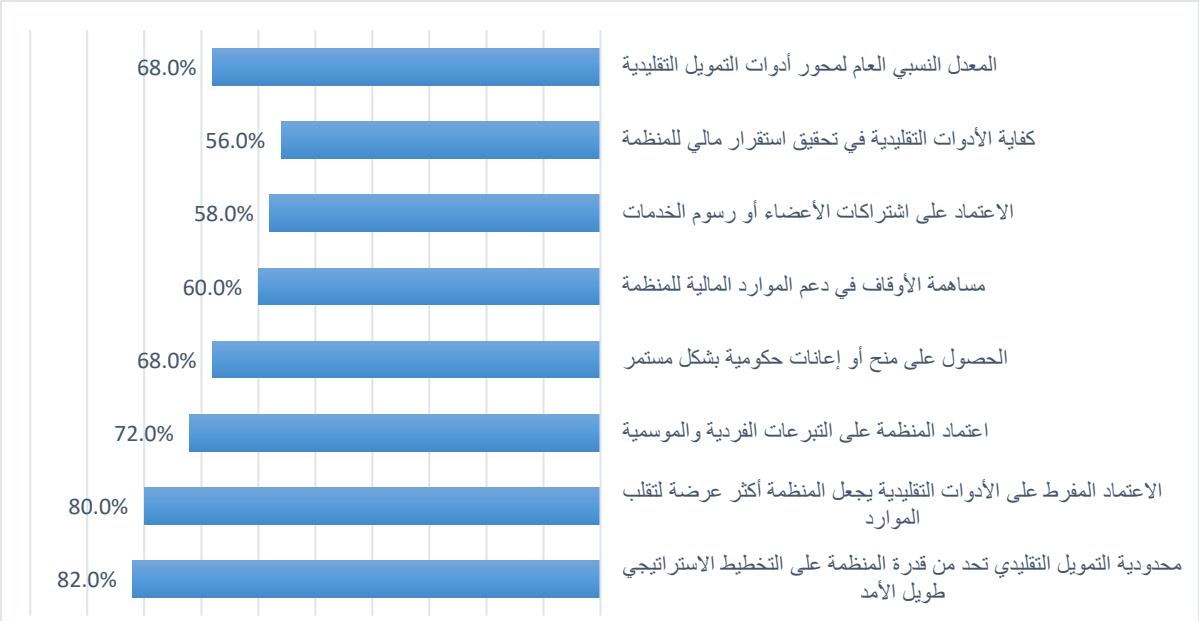
يعد محور أدوات التمويل التقليدية أحد المحاور الأساسية في الدراسة، حيث يقيس مدى اعتماد المنظمات غير الربحية على التبرعات، والمنح والإعانات الحكومية، والأوقاف، والاشتراكات كموارد مالية ثابتة، كما يقيم كفاية هذه الأدوات في تحقيق الاستقرار المالي، مقابل ما قد يترتب على الاعتماد عليها من تقلبات ومحدودية تؤثر في قدرة المنظمات على التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.

جدول (١٤) محور أدوات التمويل التقليدية

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	الرقمي	النسبي		التكرار	%
اعتماد المنظمة على التبرعات الفردية والموسمية.	٩١	٢٤,٦٪	١٤٤	٣٨,٩٪	٥٧	١٥,٤٪	٥٥	١٤,٩٪	٢٣	٦,٢٪	٣,٦	٧٢,٠٪	١,١٨٥	٣٧٠	١٠٠٪
الحصول على منح أو إعانات حكومية بشكل مستمر.	٨٧	٢٣,٥٪	١١٢	٣٠,٣٪	٧٩	٢١,٤٪	٥٩	١٥,٩٪	٣٣	٨,٩٪	٣,٤	٦٨,٠٪	١,٢٥٥	٣٧٠	١٠٠٪
مساهمة الأوقاف في دعم الموارد المالية للمنظمة.	٥٧	١٥,٤٪	١٠٥	٢٨,٤٪	٧٥	٢٠,٣٪	٦٠	١٦,٢٪	٧٣	١٩,٧٪	٣,٠	٦٠,٠٪	١,٣٦٢	٣٧٠	١٠٠٪
الاعتماد على اشتراكات الأعضاء أو رسوم الخدمات.	٤٠	١٠,٨٪	٩٣	٢٥,١٪	٧٨	٢١,١٪	١٠٧	٢٨,٩٪	٥٢	١٤,١٪	٢,٩	٥٨,٠٪	١,٢٣٦	٣٧٠	١٠٠٪
كفاية الأدوات التقليدية في تحقيق استقرار مالي للمنظمة.	١٦	٤,٣٪	٩٧	٢٦,٢٪	١٠٥	٢٨,٤٪	١١٣	٣٠,٥٪	٣٩	١٠,٥٪	٢,٨	٥٦,٠٪	١,٠٦٦	٣٧٠	١٠٠٪
الاعتماد المفرط على الأدوات التقليدية يجعل	١٢٣	٣٣,٢٪	١٥٩	٤٣,٠٪	٥٩	١٥,٩٪	٢٦	٧,٠٪	٣	٠,٨٪	٤	٨٠,٠٪	٠,٩٢١	٣٧٠	١٠٠٪

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	الرقمي	النسبي		التكرار	%
المنظمة أكثر عرضة لتقلب الموارد.															
محدودية التمويل التقليدي تحد من قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.	١٤٢	٣٨,٤٪	١٤٧	٣٩,٧٪	٦٠	١٦,٢٪	١٩	٥,١٪	٢	٠,٥٪	٤,١	٨٢,٠٪	٠,٨٩٠	٣٧٠	١٠٠٪
المتوسط الحسابي الرقمي	**٣,٤**														
المعدل النسبي العام	**٦٨,٠٪**														
متوسط الانحراف المعياري	**١,١٣١**														

شكل بياني (١١) محور أدوات التمويل التقليدية



اتضح من الرسم البياني أن المعدل النسبي العام لمحور أدوات التمويل التقليدية بلغت نسبته (٦٨,٠٪) وهي نسبة متوسطة مقبولة تعكس توجهاً إيجابيًا لدى المنظمات غير الربحية في اعتمادها على الأدوات التمويلية التقليدية، كما بلغ متوسط الانحراف المعياري (١,١٣١)، ما يدل على تباين متوسط في آراء المشاركين، وهو أمر متوقع يعكس اختلاف تجارب المنظمات من حيث مصادر التمويل واستقرارها المالي.

وقد جاءت الفقرة (محدودية التمويل التقليدي تحد من قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد) في المرتبة الأولى بنسبة (٨٢,٠٪) وهي نسبة جيدة جداً حيث إنها تؤكد أن هناك إدراكاً عميقاً لدى المنظمات غير الربحية لأثر محدودية التمويل التقليدي على قدرتها على التخطيط الطويل، مما يشير إلى وعي بضرورة تنويع مصادر التمويل والبحث عن مصادر مبتكرة لتعزيز الاستدامة المالية.

وسجلت الفقرة (الاعتماد المفرط على الأدوات التقليدية يجعل المنظمة أكثر عرضة لتقلب الموارد) نسبة (٨٠,٠٪)، وهي أيضاً نسبة جيدة جداً، وتدل على اتفاق واسع على أن الاعتماد الأحادي على التبرعات والمنح يشكل خطراً على استقرار الموارد، ما يعزز أهمية تبني استراتيجيات تمويل مبتكرة متنوعة ومستدامة.أما الفقرة (اعتماد المنظمة على التبرعات الفردية والموسمية) فقد جاءت بنسبة (٧٢,٠٪)، وهي نسبة جيدة تعكس استمرار اعتماد عدد من المنظمات على هذا المصدر، بوصفه أحد أهم مصادر التمويل التقليدي رغم محدوديته في فترات الركود أو المواسم غير النشطة.وحصلت الفقرة (الحصول على منح أو إعانات حكومية بشكل مستمر) على نسبة (٦٨,٠٪) وهي نسبة متوسطة نسبياً، وتشير إلى أن المنح الحكومية ما زالت تمثل دعامة مالية مهمة، أما الفقرتان (مساهمة الأوقاف في دعم الموارد المالية للمنظمة) بنسبة (٦٠,٠٪) والفقرة (الاعتماد على اشتراكات الأعضاء أو رسوم الخدمات) بنسبة (٥٨,٠٪) فقد سجلتا نسبًا متوسطة تميل إلى الانخفاض، مما يدل على أن الأوقاف والاشتراكات لم تفعل بعد بشكل كافٍ، لتكون مصادر مستقرة رغم أهميتهما في تحقيق التمويل المستدام وهو ما يبرز فرصاً لتطوير نماذج استثمارية وقفية أكثر فعالية.

وجاءت الفقرة (كفاية الأدوات التقليدية في تحقيق استقرار مالي للمنظمة) بنسبة (٥٦,٠٪) وهي النسبة الأقل بين فقرات المحور، ما يعكس اتفاقاً واسعاً على أن الأدوات التقليدية بمفردها لم تعد كافية لضمان الاستدامة المالية، وأن المنظمات بحاجة إلى تحول استراتيجي نحو أدوات تمويل مبتكرة، تقلل من تبعيتها للمصادر التقليدية المتقلبة.

وبشكل عام توضح هذه النتائج أن المنظمات غير الربحية في القطاع غير الربحي، لا تزال تعتمد بشكل رئيس على الأدوات التمويلية التقليدية، إلا أنها تدرك محدوديتها وتعي ضرورة تطوير قنوات ومصادر تمويل جديدة تعزز استقرارها المالي وتدعم قدرتها على التخطيط بعيد المدى.

تحليل نتائج محور أدوات التمويل المبتكرة:

يمثل محور أدوات التمويل المبتكرة أحد المحاور الرئيسة في الدراسة، حيث يمثل محور أدوات التمويل المبتكرة أحد المحاور الرئيسة في الدراسة، حيث يقيس مدى تبني المنظمات غير الربحية لأساليب التمويل الحديثة مثل: التمويل الجماعي، والصكوك الوقفية، والشراكات الاستثمارية، والتمويل القائم

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp142-180
Riyadh (1448/2026)

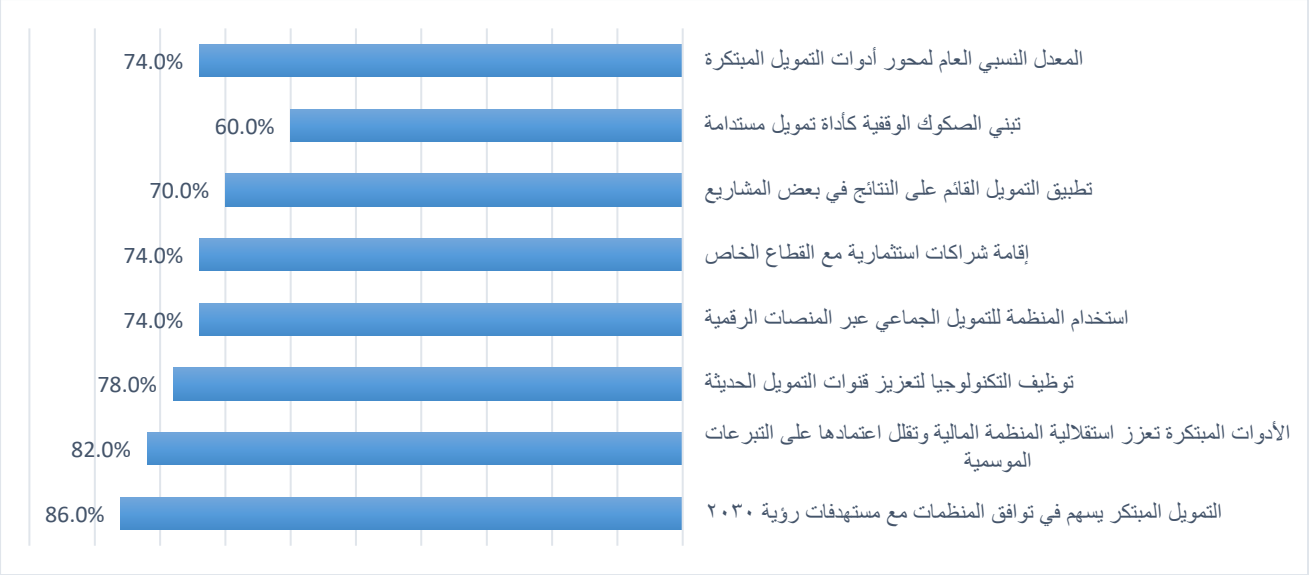
على النتائج، ويعكس هذا المحور تنويع الموارد وتعزيز الاستقلال المالي، إضافة إلى تنامي الوعي بأهمية الابتكار المالي كوسيلة لتحقيق استدامة شاملة تتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية (٢٠٣٠)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١٥) محور أدوات التمويل المبتكرة

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		المتوسط الحسابي		الانحراف	المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	الرقمي	النسبي	المعياري	التكرار	%
استخدام المنظمة للتمويل الجماعي عبر المنصات الرقمية.	٩٦	٢٥,٩٪	١٤٤	٣٨,٩٪	٧٢	١٩,٥٪	٣٥	٩,٥٪	٢٣	٦,٢٪	٣,٧	٧٤,٠٪	١,١٤٠	٣٧٠	١٠٠٪
تبني الصكوك الوقفية كأداة تمويل مستدامة.	٥٤	١٤,٦٪	٩٣	٢٥,١٪	٨٧	٢٣,٥٪	٨٢	٢٢,٢٪	٥٤	١٤,٦٪	٣,٠	٦٠,٠٪	١,٢٨٢	٣٧٠	١٠٠٪
إقامة شراكات استثمارية مع القطاع الخاص.	١٠٥	٢٨,٤٪	١٣١	٣٥,٤٪	٦٠	١٦,٢٪	٤٩	١٣,٢٪	٢٥	٦,٨٪	٣,٧	٧٤,٠٪	١,٢١٢	٣٧٠	١٠٠٪
تطبيق التمويل القائم على النتائج في بعض المشاريع.	٧٠	١٨,٩٪	١٤٥	٣٩,٢٪	٩٥	٢٥,٧٪	٣٢	٨,٦٪	٢٨	٧,٦٪	٣,٥	٧٠,٠٪	١,١٢١	٣٧٠	١٠٠٪
توظيف التكنولوجيا لتعزيز قنوات التمويل الحديثة.	١٢٣	٣٣,٢٪	١٥٦	٤٢,٢٪	٥٠	١٣,٥٪	٢٤	٦,٥٪	١٧	٤,٦٪	٣,٩	٧٨,٠٪	١,٠٦٧	٣٧٠	١٠٠٪
الأدوات المبتكرة تعزز استقلالية المنظمة المالية وتقلل اعتمادها على التبرعات الموسمية.	١٤٤	٣٨,٩٪	١٦٠	٤٣,٢٪	٣١	٨,٤٪	٢٢	٥,٩٪	١٣	٣,٥٪	٤,١	٨٢,٠٪	١,٠١٢	٣٧٠	١٠٠٪
التمويل المبتكر يسهم في توافق المنظمات مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.	١٨٥	٥٠,٠٪	١٣٧	٣٧,٠٪	٣٢	٨,٦٪	١٢	٠,٠٣٢	٤	١,١٪	٤,٣	٨٦,٠٪	٠,٨٤٦	٣٧٠	١٠٠٪

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	الرقمي	النسبي		التكرار	%
المتوسط الحسابي الرقمي	٣,٧														
المعدل النسبي العام	٧٤,٠٪														
متوسط الانحراف المعياري	١,٠٩٧														

شكل بياني (١٢) محور أدوات التمويل مبتكرة



اتضح من الرسم البياني أن المعدل النسبي العام لهذا لمحور (أدوات التمويل المبتكرة) بلغت نسبته (٧٤,٠٪) وهي نسبة جيدة تعكس اتجاهاً إيجابياً واضحاً لدى المنظمات غير الربحية نحو تبني أدوات التمويل الحديثة، كما بلغ متوسط الانحراف المعياري (١,٠٩٧)، وهو ما يشير إلى تجانس نسبي في آراء المشاركين واتفاقهم حول أهمية الابتكار المالي في دعم الاستدامة.

وتعتبر هذه النتائج مؤشراً على نضوج الوعي المؤسسي لدى المنظمات تجاه التحول نحو الأدوات التمويلية المبتكرة كمصادر وخيار استراتيجي لتعزيز الاستقلال المالي.

وقد جاءت الفقرة (التمويل المبتكر يسهم في توافق المنظمات مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠) في المرتبة الأولى بنسبة (٨٦,٠٪)، وهي نسبة جيدة جداً وتدل على فهم ووعي واسع لدور الأدوات المبتكرة في تحقيق التوجهات

الوطنية نحو التمكين والاستدامة المالية، وتعكس التكامل بين الرؤية التنموية للقطاع غير الربحي ومستهدفات رؤية السعودية (٢٠٣٠).

ثم تلتها الفقرة (لأدوات المبتكرة تعزز استقلالية المنظمة المالية وتقلل اعتمادها على التبرعات الموسمية) بنسبة (٨٢,٠٪) وهي نسبة أيضاً جيدة جداً، وتشير إلى قناعة قوية بأن التمويل المبتكر يمثل وسيلة استراتيجية لبناء الاستقلال المالي وتقليل من مخاطر التقلبات الموسمية في الإيرادات، مما يعزز قدرة المنظمات غير الربحية على التخطيط والاستقلال المالي.

أما الفقرة (توظيف التكنولوجيا لتعزيز قنوات التمويل الحديثة) فقد سجلت نسبة (٧٨,٠٪) وهي نسبة جيدة تدل على نجاح التحول الرقمي في توسيع الوصول إلى المانحين والمستفيدين، وتؤكد أن التحول التقني أصبح عاملًا مهمًا في منظومة التمويل المستدام.

وجاءت الفقرتان (استخدام المنظمة للتمويل الجماعي عبر المنصات الرقمية) و (إقامة شراكات استثمارية مع القطاع الخاص) بنسبة (٧٤,٠٪) وهي نسبة جيدة أيضاً، وتعبر عن اتجاه متزايد نحو تنويع أدوات التمويل وتوسيع قاعدة الشراكات الاستثمارية، بما يسهم في تحقيق توازن بين الدعم المجتمعي والاستثمار المؤسسي.

في حين جاءت الفقرة (تطبيق التمويل القائم على النتائج في بعض المشاريع) بنسبة (٧٠,٠٪) وهي نسبة جيدة وتعكس وعياً متنامياً لدى المنظمات بأهمية ربط التمويل بمستوى الأداء والنتائج المحققة، مما يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد وتحقيق أثر تنموي قابل للقياس.

أما الفقرة (تبني الصكوك الوقفية كأداة تمويل مستدامة) فقد سجلت نسبة (٦٠,٠٪) وهي الأقل ضمن المحور، ما يشير إلى أن تطبيق هذا النوع من الأدوات لا يزال محدوداً نسبياً، ويحتاج إلى تطوير الأطر التنظيمية والاستثمارية لتمكين المنظمات من الاستفادة منه.

وتشير هذه النتائج أن المنظمات غير الربحية في المملكة تتجه بخطى ثابتة نحو التحول من التمويل التقليدي إلى المبتكر مع إدراك متزايد لأهمية التكنولوجيا والشراكات وربط التمويل بالنتائج كعناصر رئيسة لتحقيق الاستدامة المالية والتوافق مع الرؤية الوطنية (٢٠٣٠).

٤-تحليل نتائج محور التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية

يبحث محور التحديات أبرز العوائق التي تواجه المنظمات غير الربحية في تحقيق الاستدامة المالية وتبني الأدوات الحديثة، مثل: محدودية تنوع مصادر التمويل، وضعف الكفاءات المالية والإدارية، وصعوبة المواءمة التنظيمية، وقلة الوعي المجتمعي، وشدة المنافسة على الموارد، حيث يسهم هذا المحور في فهم البيئة التشغيلية وتحديد نقاط الضعف التي تعيق

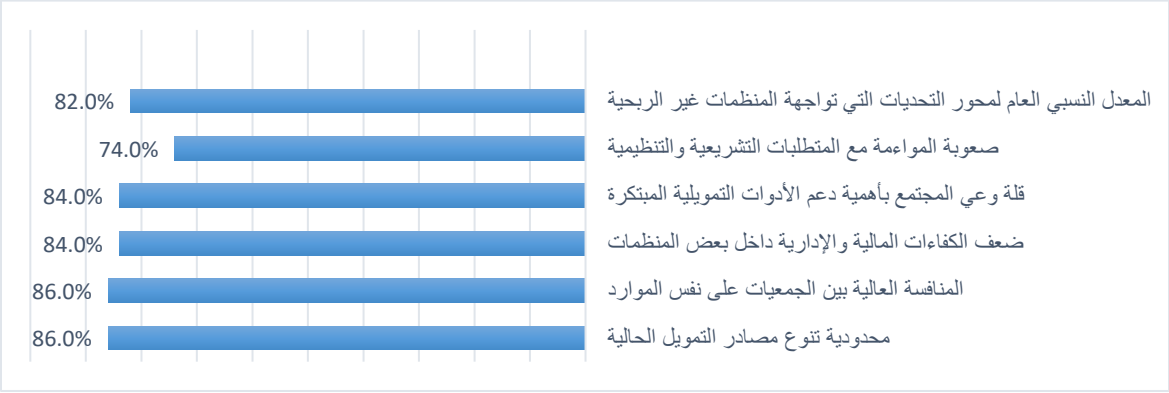
التحول نحو التمويل المستدام كما هو موضح في الجدول

والشكل الآتي:

جدول (١٦) محور التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		المتوسط الحسابي		الانحراف	المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	الرقمي	النسبي	المعياري	التكرار	%
محدودية تنوع مصادر التمويل الحالية.	١٧٠	٤٥,٩٪	١٤٨	٤٠,٠٪	٣٢	٨,٦٪	١٦	٤,٣٪	٤	١,١٪	٤,٣	٨٦,٠٪	٠,٨٦٨	٣٧٠	١٠٠٪
ضعف الكفاءات المالية والإدارية داخل بعض المنظمات.	١٦٠	٤٣,٢٪	١٤٩	٤٠,٣٪	٤٠	١٠,٨٪	١٣	٣,٥٪	٨	٢,٢٪	٤,٢	٨٤,٠٪	٠,٩١٨	٣٧٠	١٠٠٪
صعوبة المواءمة مع المتطلبات التشريعية والتنظيمية.	٩٤	٢٥,٤٪	١٤٥	٣٩,٢٪	٨٢	٢٢,٢٪	٣٧	١٠,٠٪	١٢	٣,٢٪	٣,٧	٧٤,٠٪	١,٠٤٩	٣٧٠	١٠٠٪
قلة وعي المجتمع بأهمية دعم الأدوات التمويلية المبتكرة.	١٦٦	٤٤,٩٪	١٤٦	٣٩,٥٪	٤٣	١١,٦٪	١٠	٢,٧٪	٥	١,٤٪	٤,٢	٨٤,٠٪	٠,٨٦٠	٣٧٠	١٠٠٪
المنافسة العالية بين الجمعيات على نفس الموارد.	١٧٣	٤٦,٨٪	١٤١	٣٨,١٪	٣٨	١٠,٣٪	١٢	٣,٢٪	٦	١,٦٪	٤,٣	٨٦,٠٪	٠,٨٨٦	٣٧٠	١٠٠٪
المتوسط الحسابي الرقمي	**٤,١**														
المعدل النسبي العام	**٨٢,٠٪**														
متوسط الانحراف المعياري	**٠,٩١٦**														

شكل بياني (١٣) محور التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية



اتضح من الرسم البياني السابق أن المعدل النسبي العام لمحور التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية بلغت نسبته (٨٢,٠٪) وهي نسبة جيدة جداً، وتدل على اتفاقاً واسعاً على وجود تحديات تؤثر في كفاءة أداء المنظمات غير الربحية واستدامتها المالية، فيما بلغ متوسط الانحراف المعياري (٠,٩١٦) ، وهو منخفض نسبياً ما يشير إلى تقارب آراء المستجيبين وتجانس اتجاهاتهم تجاه طبيعة هذه التحديات ومستواها في القطاع غير الربحي، وتدل هذه النتائج على أن التحديات المشار إليها ليست حالات فردية بل تمثل سمات عامة متكررة في بيئة العمل غير الربحي تتطلب معالجات مؤسسية واستراتيجية ممنهجة.

حيث جاءت الفقرتان (محدودية تنوع مصادر التمويل الحالية) و (المنافسة العالية بين الجمعيات على نفس الموارد) في المرتبة الأولى بنسبة (٨٦,٠٪) لكل منهما، وهي نسبة جيدة جداً، وتشير إلى أن الاعتماد الكبير على قنوات التمويل التقليدية، وتضارب المصالح في الحصول على الموارد يمثلان أهم التحديات التي تحد من استدامة المنظمات وتؤكد الحاجة إلى تنويع مصادر الدخل.

ثم جاءت الفقرتان (ضعف الكفاءات المالية والإدارية داخل بعض المنظمات) و(قلة وعي المجتمع بأهمية دعم الأدوات التمويلية المبتكرة) بنسبة (٨٤,٠٪) لكل منهما على التوالي وهي نسبة أيضاً جيدة جداً. وتدل على أن القدرات المؤسسية والبشرية لا تزال تمثل محوراً أساسياً للتطوير، وأن تعزيز الوعي المجتمعي تجاه التمويل المبتكر يعد ضرورة لتحقيق الاستدامة المالية طويلة الأمد.في حين جاءت الفقرة (صعوبة المواءمة مع المتطلبات التشريعية والتنظيمية) بنسبة(٧٤,٠٪)، وهي نسبة جيدة تعكس وجود تحديات تنظيمية وإجرائية تواجه بعض المنظمات لكنها أقل حدة من الجوانب المالية والإدارية مما يشير إلى أن البيئة النظامية تشهد تحسناً تدريجياً، لكنها ما تزال تتطلب دعماً ومرافقة تنفيذية لتسهيل تطبيق الأدوات التمويلية الحديثة، وتبين النتائج السابقة أن المنظمات في القطاع غير الربحي تواجه مزيجاً من التحديات الداخلية (المؤسسية والإدارية) والخارجية (التمويلية والتنظيمية)، وأن تجاوز هذه التحديات يتطلب الاستثمار في بناء القدرات المالية والبشرية، وتوسيع الوعي المجتمعي، وتطوير التشريعات الداعمة للتمويل المبتكر بما يعزز قدرتها على تحقيق استدامة مالية أكثر استقراراً وكفاءة.

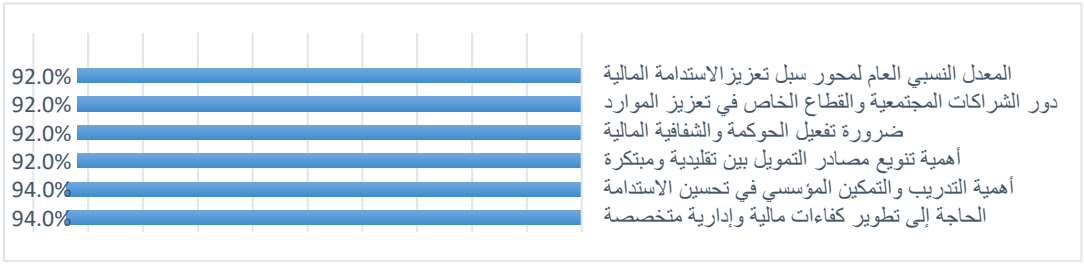
٥-تحليل نتائج محور سبل تعزيز الاستدامة المالية

يركز محور سبل تعزيز الاستدامة المالية على الإجراءات التي تدعم استقرار المنظمات غير الربحية على المدى الطويل، من خلال تنويع مصادر التمويل، وتطوير الكفاءات المالية والإدارية، وتفعيل الحوكمة والشفافية، وتعزيز التدريب والتمكين المؤسسي، إضافة إلى بناء شراكات فاعلة، ويقدم هذا المحور منظوراً استراتيجياً لتحسين كفاءة إدارة الموارد ورفع المرونة المالية بما ينسجم مع مستهدفات رؤية (٢٠٣٠) كما موضح في الجدول الآتي:

جدول (١٧) محور سبل تعزيز الاستدامة المالية

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		المتوسط الحسابي		الانحراف	المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	الرقمي	النسبي	المعياري	التكرار	%
أهمية تنويع مصادر التمويل بين تقليدية ومبتكرة.	٢٤٣	٦٥,٧٪	١١١	٣٠,٠٪	١٢	٣,٢٪	٣	٠,٨٪	١	٠,٣٪	٤,٦	٩٢,٠٪	٠,٦٢٢	٣٧٠	١٠٠٪
الحاجة إلى تطوير كفاءات مالية وإدارية متخصصة.	٢٦٣	٧١,١٪	٩٥	٢٥,٧٪	١١	٣,٠٪	١	٠,٣٪	٠	٠,٠٪	٤,٧	٩٤,٠٪	٠,٥٤٤	٣٧٠	١٠٠٪
ضرورة تفعيل الحوكمة والشفافية المالية.	٢٦٢	٧٠,٨٪	٨٦	٢٣,٢٪	١٨	٤,٩٪	٣	٠,٨٪	١	٠,٣٪	٤,٦	٩٢,٠٪	٠,٦٤١	٣٧٠	١٠٠٪
أهمية التدريب والتمكين المؤسسي في تحسين الاستدامة.	٢٧٥	٧٤,٣٪	٨٢	٢٢,٢٪	١١	٣,٠٪	١	٠,٣٪	١	٠,٣٪	٤,٧	٩٤,٠٪	٠٥٦٥	٣٧٠	١٠٠٪
دور الشراكات المجتمعية والقطاع الخاص في تعزيز الموارد.	٢٥٣	٦٨,٤٪	٩٨	٢٦,٥٪	١٤	٣,٨٪	١	٠,٣٪	٤	١,١٪	٤,٦	٩٢,٠٪	٠,٦٧٩	٣٧٠	١٠٠٪
المتوسط الحسابي الرقمي	**٤,٦**														
المعدل النسبي العام	**٩٢,٠٪**														
متوسط الانحراف المعياري	**٠,٦١٠**														

شكل بياني (١٤) محور تعزيز الاستدامة المالية



اتضح من الرسم البياني السابق أن المعدل النسبي العام لمحور تعزيز الاستدامة المالية بلغت نسبته (٩٢,٠٪) وهي نسبة مرتفعة وممتازة، ويعد هذا المحور الأعلى بين جميع محاور الدراسة، مما يعكس اتفاقاً كبيراً على أهمية الإجراءات والممكنات التي تسهم في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، كما بلغ متوسط الانحراف المعياري(٠,٦١٠) ، وهي قيمة منخفضة نسبياً تشير إلى تجانس مرتفع في آراء المشاركين وتقارب اتجاهاتهم نحو إدراك أهمية هذه السبل في دعم الاستقرار المالي والمؤسسي، وتدل هذه النتائج على وعي متقدم لدى المنظمات غير الربحية بأهمية تبني منظومة متكاملة من الكفاءات، والحوكمة، والتنويع، والشراكة لتحقيق الاستدامة المالية الشاملة.

وقد جاءت الفقرتان (الحاجة إلى تطوير كفاءات مالية وإدارية متخصصة) و (أهمية التدريب والتمكين المؤسسي في تحسين الاستدامة) في المرتبة الأولى بنسبة (٩٤,٠٪) على التوالي وهي نسبة مرتفعة جداً، وتعكس إدراكاً وفهما لأهمية بناء القدرات المؤسسية وتطوير الموارد البشرية كمدخل رئيس لتحقيق استدامة مالية قائمة على الكفاءة والإدارة الفاعلة للموارد.

وجاءت في المرتبة الثانية ثلاث فقرات بنفس النسبة وهي (أهمية تنويع مصادر التمويل بين تقليدية ومبتكرة)، و(ضرورة تفعيل الحوكمة والشفافية المالية) و (دور الشراكات المجتمعية والقطاع الخاص في تعزيز الموارد) بنسبة (٩٢,٠٪) على التوالي وهي نسب مرتفعة جداً أيضاً، وتؤكد أن المنظمات تدرك أن التنويع والحوكمة والشراكة تمثل ركائز أساسية مترابطة في بناء منظومة مالية متوازنة ومستدامة.

وتُظهر النتائج أن المنظمات غير الربحية تتجه نحو نضج مالي مؤسسي متقدم يقوم على الشفافية وتطوير الكفاءات، واستثمار الشراكات لتوسيع وتنويع مصادر التمويل، مما يعزز كفاءتها واستقرارها المالي، ويعكس تحولاً استراتيجياً نحو ممارسات تمويلية مبتكرة وإدارية متكاملة تدعم الاستدامة المالية الشاملة.

٦-نتائج محاور الدراسة الخمسة

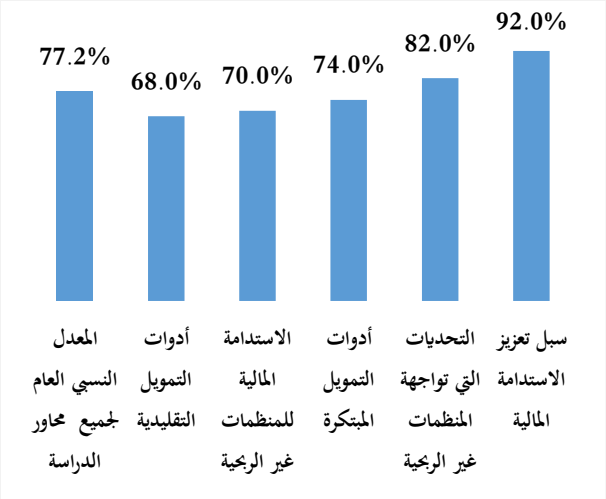
تكشف نتائج محاور الدراسة الخمسة أن استدامة المنظمات غير الربحية لم تعد تعتمد على تقديم الخدمات فقط، بل على كفاءة إدارة الموارد وتنويع أدوات التمويل التقليدية والمبتكرة لتعزيز المرونة والاستقرار المالي.

جدول (١٨) محاور الدراسة الخمسة

المحور	%
سبل تعزيز الاستدامة المالية.	٩٢,٠٪
التحديات التي تواجهه المنظمات غير الربحية.	٨٢,٠٪
أدوات التمويل المبتكرة.	٧٤,٠٪
الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية.	٧٠,٠٪
أدوات التمويل التقليدية.	٦٨,٠٪
المعدل النسبي العام لجميع محاور الدراسة	٧٧,٢٪

Journal of Research and Social Studies
National Center for Social Studies
volume 6, Special Issue (1) pp142-180
Riyadh (1448/2026)

شكل بياني (١٥) محاور الدراسة الخمسة



اتضح من الرسم البياني السابق، أن المعدل النسبي العام لمحاور الدراسة بلغ (٧٧,٢٪)، وهو مؤشر جيد على وعي المنظمات غير الربحية بالاستدامة المالية، وتبني الممارسات التمويلية الحديثة، حيث تصدر محور سبل تعزيز الاستدامة المالية أعلى نسبة، مما يعكس إدراكاً لأهمية الحوكمة وتنويع الموارد والشراكات، ثم جاء محور التحديات في مرتبة مرتفعة، مؤكداً وجود عقبات في تنويع التمويل وضعف الكفاءات، لكنه يشير أيضاً إلى دافع للتطوير، كما حقق محور الأدوات المبتكرة نسبة جيدة تعكس توجهاً نحو الحلول الرقمية والاستثمارية، بينما أظهر محور الاستدامة المالية مستوى مقبولاً من الاستقرار مع الحاجة لمزيد من التخطيط، أما محور التمويل التقليدي فحقق أدنى نسبة، مما يدل على تراجع الاعتماد عليه لصالح الأدوات الحديثة، وتبرز هذه النتائج توجه منظمات القطاع غير الربحي، نحو التحول المالي المستدام رغم التحديات، وبما ينسجم مع مستهدفات رؤية السعودية (٢٠٣٠).

مقترحات وآراء منظمات القطاع غير الربحي حول الاستدامة المالية:

أبرز المقترحات التي قدّمتها الجمعيات الأهلية ومنظمات القطاع غير الربحي هي كالآتي:

١.توفير دعم حكومي/صندوقي ثابت، وتمويل تشغيل ورواتب الكوادر الأساسية، إضافة إلى دعم تأسيسي أو طارئ للجمعيات في مراحل الانطلاق أو التعثر.

٢.تعزيز إنشاء الأوقاف والصناديق الوقفية أو المشتركة، وتفعيل المحافظ الاستثمارية بعوائد ثابتة، مع التركيز على مصادر الدخل الدائم بدلاً من التبرعات الموسمية.

٣.تبسيط إجراءات الحملات الإلكترونية، وتخفيف شروط التمويل، وتسهيل عمليات صندوق دعم الجمعيات والمنصات الرقمية، ومراجعة اشتراطات التمويل الخارجي.

٤.معاملة مرنة للجمعيات الناشئة، ودعم خاص للجمعيات الطرفية وذات الموارد المحدودة، وتبادل الفائض بين الجمعيات الكبرى والناشئة.

٥.تطوير كفاءات الموارد المالية والاستدامة عبر التدريب، وتمكين القيادات التنفيذية، وتقديم برامج تأسيسية للجمعيات الجديدة.

٦.التوسع في التمويل الجماعي، والاستثمار الاجتماعي، والتمويل القائم على النتائج، والمتاجر الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي مع تنويع الاستثمارات غير العقارية.

٧.تعزيز مشاركات القطاع الخاص، وتفعيل المسؤولية الاجتماعية، وإطلاق برامج مشتركة بين الجمعيات، وتشجيع تخصيص نسب إلزامية من أرباح الشركات لدعم الجمعيات.

٨.تقوية الرقابة المالية والإدارية، ورفع مستوى الشفافية لتعزيز ثقة المانحين، ودمج مؤشر الاستدامة المالية ضمن منظومة الأداء المؤسسي.

٩.الدعوة لدراسات توثيقية شاملة للتمويل، ومشاركة نتائج الدراسات مع الجمعيات، وبناء أدلة حديثة لأساليب الاستدامة المالية.

١٠.تنظيم ملتقيات وورش عمل متخصصة، وخلق مجتمعات مهنية لتبادل الخبرات في تنمية الموارد والاستثمار.

١١.ظهور حالات حرجة لجمعيات مهددة بالتوقف بسبب نقص التمويل، ونداءات لإنقاذها عبر تدخلات عاجلة، مع التأكيد على أن الجمعيات الميدانية في الأطراف تمثل خط دعم اجتماعي أول، وأن الاستدامة المالية ليست ترفاً، بل شرط لبقاء المنظمات وتعظيم أثرها.

التوصيات

بناءً على النتائج التي بيّنت متوسطًا نسبياً عاماً بلغ (٧٧,٢٪) توصي الدراسة بما يلي:

١.إنشاء وحدات تمويل مبتكر داخل المنظمات غير الربحية تعنى بتصميم أدوات تمويلية مستدامة مثل: التمويل الجماعي، والصكوك الوقفية، والعقود الاستثمارية المشتركة مع القطاع الخاص.

٢.تفعيل التحول الرقمي في إدارة التمويل من خلال بناء منصات إلكترونية مخصصة لجذب المتبرعين والمستثمرين الاجتماعيين، بما يعزز الشفافية والثقة ويوسع قاعدة الداعمين.

٣.تصميم نماذج تمويل قائمة على النتائج والأثر الاجتماعي بحيث ترتبط الموارد المالية بمستوى تحقيق الأثر الفعلي للمشروعات، بما يضمن الكفاءة والمساءلة المالية.

٤.بناء قدرات الكوادر المالية والإدارية للمنظمات عبر برامج تدريبية متخصصة في التخطيط المالي، إدارة المخاطر، وتصميم أدوات التمويل الحديثة.

٥.تأسيس شراكات مع الجامعات ومراكز البحوث لتطوير برامج تأهيلية في الابتكار المالي غير الربحي، وإدارة الاستدامة المؤسسية.

٦.تفعيل مفهوم القيادة المالية المؤسسية من أجل دمج التفكير الاستراتيجي، مع إدارة الموارد لضمان استقرار مالي بعيد المدى.

٧.تبني سياسات تمويلية متنوعة (تنويع مصادر الدخل وتوسيع الشراكات) تجمع بين الأدوات التقليدية والمبتكرة لتقليل المخاطر الناتجة عن الاعتماد على مصدر واحد.

٨.تحفيز الشراكات المجتمعية والقطاع الخاص عبر اتفاقيات استثمار اجتماعي، ومشروعات مشتركة، تخلق قيمة اقتصادية وتنموية في آن واحد.

٩.توسيع نطاق العمل الوقفي: بإنشاء محافظ استثمارية وقفية تدعم التمويل المستدام للمنظمات.

١٠.إقرار سياسات للاحتياطي المالي الإلزامي (إدارة المخاطر المالية وتعزيز المرونة التشغيلية) تمكن المنظمات من مواجهة الأزمات دون توقف خدماتها، مع تحديد نسب مخصصة في الميزانية السنوية.

١١.تطوير أنظمة إنذار مبكر مالية وتشغيلية من أجل رصد مؤشرات الخطر والتقلب في الموارد، مما يسهم في الحفاظ على الاستقرار المؤسسي.

١٢.تنمية الوعي بأهمية الحوكمة المالية بتطبيق معايير الشفافية والمساءلة في الإفصاح المالي، بما يعزز ثقة الممولين والداعمين.

١٣.تشجيع الجهات التنظيمية مثل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي من خلال سن تشريعات داعمة للأدوات التمويلية المبتكرة، وضمان حماية المستثمر الاجتماعي.

١٤.تأسيس صناديق تمويل وابتكار وطني مشترك تسهم في تمويل المشروعات ذات الأثر التنموي، وتدعم التحول نحو نماذج التمويل المستدام.

١٥.تعزيز التسهيلات الحكومية لجعل المساهمات الوقفية والاستثمارية أكثر جاذبية للقطاع الخاص والأفراد.

١٦.إطلاق حملات توعية وطنية حول مفهوم الاستدامة المالية وأهمية التمويل المبتكر كوسيلة لضمان استمرار الخدمات المجتمعية من أجل نشر الوعي المجتمعي وتعزيز الثقة في القطاع.

١٧.تعزيز ثقافة التبرعات غير المقيدة من خلال بناء الثقة في كفاءة إدارة المنظمات واستخدامها الفعال للموارد.

١٨.تحفيز المجتمع على المشاركة الاستثمارية المجتمعية عبر أدوات رقمية شفافة تظهر الأثر المالي والاجتماعي لكل مساهمة.

المراجع

المراجع العربية

١. بجاوي، ع. (٢٠٢٤). دور الصكوك الوقفية في تعزيز القطاع الوقفي. *مجلة البشائر الاقتصادية*، ١٠(١)، ٩٥–١١٣.
https://asjp.cerist.dz/en/article/239128

٢. الزبيدي، ع. (٢٠٢٣). *ما هي الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية*؟ نشرة أثر .
https://a3r.org/?p=665

٣. الشيبي، م .(٢٠٢٢) .*الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية: الواقع والتحديات* .جمعية أيتامنا .
https://aytamna.sa/researchStudyDetails/36

٤. شركة ولادة حلم للاستشارات والأبحاث . (٢٠٢٤). رحلة *المنظمات غير الربحية نحو الاستدامة المالية: عمر المنظمة للوصول للاستدامة* (دراسة ميدانية على عينة من المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية) .
https://aytamna.sa/researchStudyDetails/36

٥. مؤسسة السبيعي الخيرية (٢٠٢٣) .*التمويل في القطاع غير الربحي* .
https://asf.org.sa/uploads/files/0da63f4_1703750776.pdf

٦. مسك الخيرية٥.(٢٠٢٢) *طرق يمكن للمنظمات غير الربحية من خلالها تحقيق الاستدامة المالية* .منصة مسك.
https://hub.misk.org.sa/ar/insights/givingback/2022/5-ways-non-profit-organizations-can-achieve-financial-sustainability

٧. صقور، م.، & قلاش، ن. م. (٢٠٢٤). متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية: دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في محافظتي دمشق وريفها. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية*، ٤٠(٤)، ٢٩٣–٣٢٤.
http://journal.damascusuniversity.edu.sy//index.php/econ

المراجع الأجنبية

8.Al-Suhaibani, A., Al-Omrani, A., Altamimi, R., & Aheed, A. (2023). Financial innovation and nonprofit sustainability: Empirical evidence from Saudi Arabia. .SSRN Electronic Journal

9.Insight OceanX. (2022). The role of nonprofit organizations in achieving Saudi .Vision 2030

10.Roy, M. (2024). Innovative financing tools for nonprofit sustainability. Journal of .Nonprofit Management