



سياق و Sia

للاستشارات وحلول تمكين القدرات

Consulting & Capacity Building Solutions

الاستدامة المالية للجمعيات

من منظور

الاستثمار الاجتماعي،
الاسناد الحكومي،
الامتياز الاجتماعي



كيف تنجح الجمعيات الأهلية في عصر التحول؟

الاستثمار الاجتماعي

الإسناد الحكومي

الامتياز الاجتماعي



S

I

A

Q

لسياقك نيتكر



جدول المحتويات

أولاً: ملخص تنفيذي 6

ثانياً: أهداف الدراسة 9

ثالثاً: منهجية الدراسة 11

رابعاً: الوضع الراهن للقطاع غير الربحي في المملكة 13

- ✦ تطور القطاع غير الربحي في المملكة
- ✦ مصادر تمويل القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية
- ✦ التحديات والممكّنات للقطاع غير الربحي

خامساً: الاستدامة المالية 21

- ✦ أبعاد الاستدامة المالية للقطاع غير الربحي
- ✦ مؤشرات قياس الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي
- ✦ النماذج الاستراتيجية وفعاليتها في استدامة القطاع غير الربحي

سادساً: تجارب في الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية 34

- ✦ نموذج الاستثمار الاجتماعي للجمعيات
- ✦ نموذج الاسناد الحكومي للجمعيات الأهلية
- ✦ نموذج الامتياز الاجتماعي للجمعيات الأهلية
- ✦ الممكّنات التي ساهمت في نجاح تجارب الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية
- ✦ متطلبات الجاهزية المؤسسية لتبني نماذج الاستدامة المالية
- ✦ الجدارات القيادية والمؤسسية اللازمة لتفعيل نماذج الاستدامة المالية

سابعاً: الخلاصة 57

ثامناً: التوصيات 59

تاسعاً: قائمة المراجع 64

عاشراً: عن سياق 66

انتهى .. شكرًا لكم 69

تم إعداد هذا الإصدار بواسطة شركة سياق للاستشارات وحلول تمكين القدرات،
جميع الحقوق محفوظة ©



سياق Siaq

للاستشارات وحلول تمكين القدرات
Consulting & Capacity Building Solutions

أولاً:

الملخص التنفيذي

الملخص التنفيذي



تشهد الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية تحولاً نوعياً متسارعاً في أدوارها التنموية والاقتصادية، مدفوعاً بالتوجهات الوطنية المرتبطة برؤية المملكة 2030، والتي أكدت على أهمية رفع مساهمة القطاع غير الربحي في التنمية الوطنية وتعزيز استدامته المالية والمؤسسية.



وفي ظل هذا التحول، لم تعد الاستدامة المالية تقتصر على توفير الموارد المالية أو زيادة حجم التبرعات، بل أصبحت ترتبط ببناء نماذج تشغيل مستدامة، وتنويع مصادر الدخل، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الحوكمة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

وتهدف هذه الدراسة إلى

تحليل واقع الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، واستعراض مصادر التمويل التقليدية، وتحليل العوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة المالية، إضافة إلى دراسة النماذج الحديثة التي تسهم في تعزيز استدامة القطاع غير الربحي، وفي مقدمتها: الاستثمار الاجتماعي، والإسناد الحكومي، والامتياز الاجتماعي. كما تسعى الدراسة إلى ربط هذه النماذج بالتوجهات الوطنية ومستهدفات رؤية المملكة 2030، واستعراض الممارسات المحلية والدولية ذات العلاقة.



وتشير نتائج الدراسة إلى أن القطاع غير الربحي

في المملكة يشهد نموًا متسارعًا في أعداد المنظمات غير الربحية وتنوع مجالات عملها، بالتزامن مع تطور البيئة التنظيمية والتشريعية الداعمة للقطاع. كما أظهرت الدراسة أن تنوع مصادر التمويل يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة المالية، وأن الاعتماد على التبرعات كمصدر وحيد للدخل يزيد من مستوى المخاطر المالية وعدم الاستقرار التشغيلي، في حين تسهم الإيرادات الذاتية، والأوقاف، والاستثمار الاجتماعي، والإسناد الحكومي في بناء نماذج مالية أكثر استقرارًا واستدامة.

وتخلص الدراسة إلى أن—

مستقبل الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية بالمملكة يعتمد على قدرتها على التحول من النماذج التقليدية القائمة على التبرعات إلى نماذج تنموية واستثمارية أكثر استدامة ومرونة، مع تبني ممارسات الحوكمة، وتنويع مصادر التمويل، وبناء القدرات المؤسسية، والاستفادة من التحول الرقمي والشراكات الاستراتيجية، بما يسهم في تعزيز دور القطاع غير الربحي كشريك تنموي رئيسي في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

تم إعداد هذا الإصدار بواسطة شركة سياق للاستشارات وحلول تمكين القدرات،
جميع الحقوق محفوظة ©



سياق Siaq

الاستشارات وحلول تمكين القدرات
Consulting & Capacity Building Solutions

ثانياً:

أهداف الدراسة:

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، واستعراض مصادر التمويل والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى دراسة النماذج الحديثة الداعمة للاستدامة المالية وربطها بالتوجهات التنموية لرؤية المملكة 2030، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الأول

تحليل واقع الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية من حيث مصادر التمويل ومستوى الاستقرار المالي.

الهدف الثاني

استعراض وتقييم مصادر التمويل المتاحة للجمعيات الأهلية، بما يشمل المصادر التقليدية والحديثة ومدى استدامتها .

الهدف الثالث

تحديد وتحليل العوامل التنظيمية والمالية والاستراتيجية المؤثرة في تحقيق الاستدامة المالية للجمعيات .

الهدف الرابع

تحليل النماذج الحديثة لتعزيز الاستدامة المالية، مثل الاستثمار الاجتماعي والإسناد الحكومي والامتياز الاجتماعي .

الهدف الخامس

ربط ممارسات الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية بمستهدفات رؤية المملكة 2030 وتوجهاتها التنموية .

الهدف السادس

تطوير إطار تحليلي وتقديم توصيات عملية تدعم بناء نماذج مالية مستدامة وقابلة للتطبيق في الجمعيات الأهلية.

تم إعداد هذا الإصدار بواسطة شركة سياق للاستشارات وحلول تمكين القدرات،
جميع الحقوق محفوظة ©



سياق Siaq

للاستشارات وحلول تمكين القدرات
Consulting & Capacity Building Solutions

ثالثاً:

منهجية الدراسة

منهجية الدراسة:



تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى تقديم فهم شامل لواقع الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل الظواهر المالية والتنظيمية المرتبطة بها، وتفسير العلاقات بين العوامل المؤثرة فيها. ودعمت الدراسة منهجية بنائها على:-

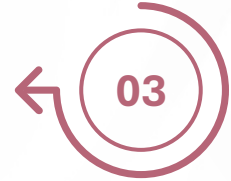
- مراجعة الأدبيات الأكاديمية والتقارير الدولية ذات العلاقة بالاستدامة المالية في القطاع غير الربحي، بما يشمل مفاهيم الاستدامة المالية، الاستثمار الاجتماعي، الاسناد الحكومي، الامتياز الحكومي، وتهدف هذه المراجعة إلى بناء إطار مفاهيمي متكامل يساعد في تفسير واقع الجمعيات الأهلية وربطها بالممارسات العالمية.



- تحليل الواقع الحالي للجمعيات الأهلية في المملكة من خلال الاستناد إلى البيانات والتقارير الرسمية الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي والهيئة العامة للإحصاء، إضافة إلى مراجعة الأنظمة واللوائح المنظمة لعمل الجمعيات. ويسهم هذا التحليل في فهم البيئة التنظيمية والمالية، وتحديد التحديات والفرص المرتبطة بالاستدامة المالية.



- تحليل بعض الممارسات المحلية والتجارب الدولية في مجال الاستدامة المالية للقطاع غير الربحي، بهدف استخلاص أفضل الممارسات التي يمكن الاستفادة منها. ويساعد هذا المنهج في تعزيز البعد التطبيقي للدراسة، وتقديم حلول قائمة على تجارب ناجحة.



وفي ضوء

ما سبق

تسعى المنهجية إلى تحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، بما يدعم الوصول إلى نتائج موثوقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق، تسهم في تعزيز قدرة الجمعيات الأهلية على تحقيق الاستدامة المالية والاستمرارية.

تم إعداد هذا الإصدار بواسطة شركة سياق للاستشارات وحلول تمكين القدرات،
جميع الحقوق محفوظة ©



سياق Siaq

للاستشارات وحلول تمكين القدرات
Consulting & Capacity Building Solutions

رابعاً:

الوضع الراهن للقطاع غير الربحي في المملكة

تطور القطاع غير الربحي في المملكة

شهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية تطوراً تدريجياً منذ نشأته في أوائل القرن العشرين، حيث ارتبطت بداياته بالعمل الخيري التقليدي المدعوم من الدولة والمجتمع، ومع مرور الوقت، انتقل القطاع إلى مرحلة التنظيم المؤسسي من خلال إصدار الأنظمة واللوائح التي أسهمت في ضبط عمل الجمعيات وتوسيع نطاقها، إلا أن الاعتماد ظل قائماً بشكل كبير على التبرعات والدعم الحكومي، مع محدودية في نماذج الاستدامة المالية، كما موضح في شكل (1).



شكل (1) مراحل تطور القطاع غير الربحي في المملكة

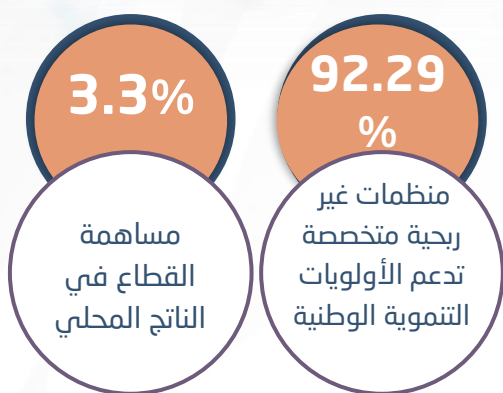
تجاوز إجمالي عدد الجهات غير الربحية في منتصف عام 2026 إلى أكثر من **7,788** منظمة، محققاً نمواً يُقدر بنحو **73%** مقارنة بهام 2022م، وهو ما يعكس التوسع الكبير في حجم القطاع وتنوع مجالاته.

73%

نمو عدد
الجهات من
عام 2022 الى
عام 2026

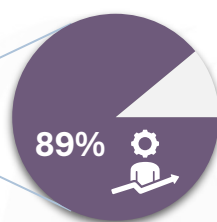
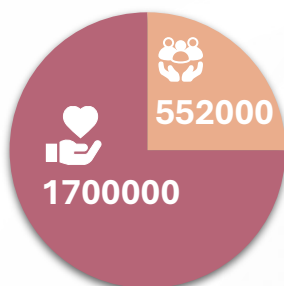
7,788

إجمالي عدد
الجهات غير
الربحية



تشير تقارير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي إلى أن أكثر من 92.29% من المنظمات غير الربحية المتخصصة تدعم الأولويات التنموية الوطنية، كما بلغت **مساهمة القطاع في الناتج المحلي نحو 3.3%**، مع استهداف رفعها إلى 5% بحلول عام 2030م.

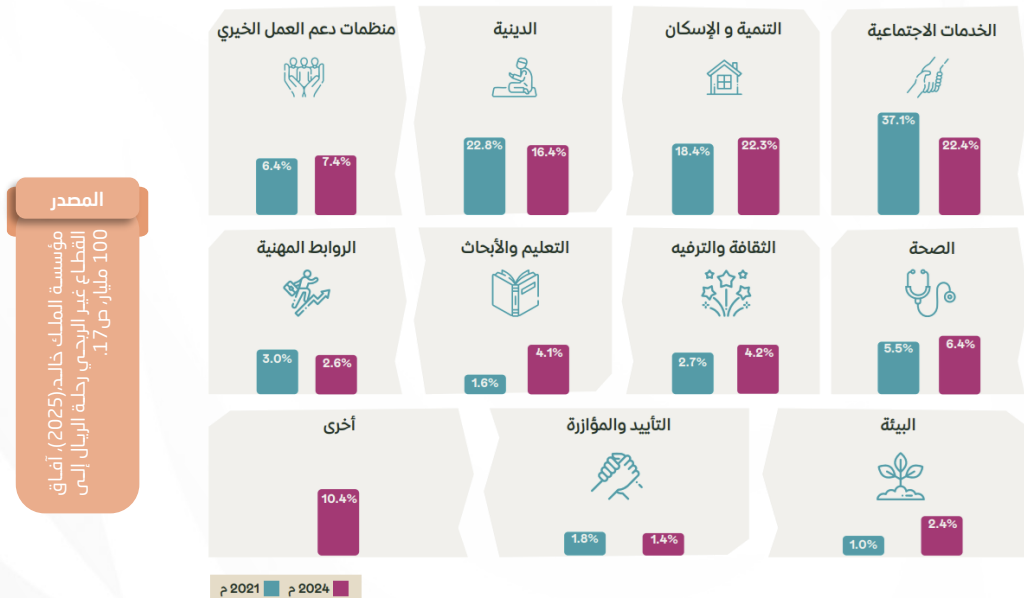
ويواكب هذا النمو توسع ملحوظ في العمل التطوعي، حيث وصل عدد المتطوعين إلى نحو **1.7 مليون متطوع** في عام 2025م، مع أكثر من **552 ألف فرصة تطوعية** سنوياً، إلى جانب تحقيق **مستويات رضا مرتفعة لدى المستفيدين تجاوزت 89%**، وهو ما يعكس تحسن جودة الخدمات المقدمة وتعظيم أثر القطاع في المجتمع.



- عدد المتطوعين
- عدد الفرص التطوعية
- مستويات الرضا لدى المستفيدين

تطور القطاع غير الربحي في المملكة

يوضح شكل (2) توزيع المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية حسب مجالات عملها، مع مقارنة بين عامي 2021 و2024، مما يوضح التحولات في أولويات القطاع واتجاهاته. ويلاحظ أن مجال **الخدمات الاجتماعية** يستحوذ على النسبة الأكبر من نشاط المنظمات، وعلى الرغم من ذلك انخفض من نحو 37.1% في عام 2021 إلى 22.4% في عام 2024، كما يظهر نمو ملحوظ في مجالات **التنمية والإسكان** و**منظمات دعم العمل الخيري**، مما يشير إلى توجه نحو تعزيز الأثر التنموي وتوسيع أدوات الدعم المؤسسي. وفي المقابل، شهدت بعض المجالات تراجعاً نسبياً مثل **القطاع الديني** الذي انخفضت نسبته من 22.8% إلى 16.4%، وهو ما قد يعكس إعادة توزيع الاهتمام نحو قطاعات أكثر ارتباطاً بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما تُظهر البيانات نمواً تدريجياً في مجالات مثل **الصحة والثقافة والترفيه والتعليم والأبحاث**، وإن كانت بنسب أقل، مما يدل على تنوع أنشطة القطاع وتوسعه في مجالات متعددة. وبشكل عام، تعكس هذه المؤشرات تحولاً هيكلياً في القطاع غير الربحي نحو نموذج أكثر توازناً وتوجهاً للتنمية، مع تركيز واضح على القطاعات ذات الأولوية الوطنية، وهو ما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تعظيم أثر القطاع وتعزيز استدامته.



شكل (2) توزيع الجمعيات في المملكة العربية السعودية حسب الأنشطة غير الربحية بين عامي 2021 و2024

مصادر تمويل القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية

تتسم منظومة تمويل القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية بدرجة عالية من التعدد والتنوع، حيث تعتمد على مزيج متكامل من مصادر التمويل لضمان استمرارية أنشطتها وتحقيق أثرها المجتمعي. ويأتي هذا التنوع استجابةً للتوجهات الوطنية التي تسعى إلى تعزيز الاستدامة المالية للقطاع غير الربحي، وتقليل الاعتماد على مصدر واحد للدخل، بما يرفع من مرونة المنظمات غير الربحية وقدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتمويلية.



كشفت الهيئة العامة للإحصاء عن ارتفاع إيرادات منظمات القطاع غير الربحي لعام 2023 بنسبة 33% مقارنة بالعام 2022 لتصل إلى 54.47 مليار ريال، وبلغ إجمالي نفقات منظمات القطاع غير الربحي 47.02 مليار ريال بارتفاع بلغ 33%، فيما بلغت تعويضات المستفيدين 21.73 مليار ريال.



اضغط هنا

المصدر

جدول (1): إحصاءات منظمات القطاع غير الربحي (مليار ريال)

المؤشر	2022	2023	التغير
إجمالي الإيرادات	40.86	54.47	33 %
إجمالي النفقات	35.37	47.02	33 %
تعويضات المستفيدين	18.63	21.73	17 %

مصادر تمويل القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية



وفي الإطار الأكاديمي، تشير الدراسات إلى أن مصادر تمويل المنظمات غير الربحية تُصنف غالبًا إلى ثلاثة أنماط رئيسية تتمثل في **التمويل الحكومي، والتمويل الخيري، والدخل المكتسب.**

وفي المقابل، يُستخدم تصنيف تشغيلي مبسط يقسم التمويل إلى مصادر **داخلية وخارجية**، حيث تمثل المصادر الداخلية الإيرادات المتولدة من أنشطة الجمعية، بينما تشمل المصادر الخارجية التبرعات والمنح والدعم الحكومي.

ويُعد الجمع بين هذين التصنيفين أكثر دقة في تحليل استدامة الجمعيات الأهلية، خاصة في ظل التحولات التي يشهدها القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

التمويل الداخلي

أولاً:



كما يشمل عوائد الأنشطة والخدمات الناتجة عن تقديم خدمات مدفوعة أو تنفيذ برامج تدريبية أو تشغيل مرافق، والتي تسهم في تغطية جزء من التكاليف التشغيلية. ويبرز كذلك الاستثمار في الأصول والأوقاف كأحد أهم أدوات الاستدامة طويلة المدى، حيث تلجأ الجمعيات إلى استثمار الفوائض المالية في الأوقاف الاستثمارية أو المحافظ المالية أو المشاريع المدرة للدخل، بما يوفر تدفقات مالية مستقرة.

يمثل التمويل الداخلي أحد أهم مؤشرات النضج المؤسسي للجمعيات، حيث يعكس قدرتها على توليد موارد ذاتية دون الاعتماد الكامل على الجهات المانحة. ويشمل هذا النوع من التمويل عدة مصادر، من أبرزها رسوم العضوية والاشتراكات التي يتم تحصيلها من الأعضاء عند التسجيل أو التجديد، والتي تمثل مصدرًا ماليًا مستقرًا نسبيًا خاصة في الجمعيات المهنية والتخصصية.

بالإضافة إلى ذلك، يظهر الدخل التجاري أو ما يُعرف بالاستثمار الاجتماعي، والذي يتضمن إنشاء مشاريع ذات طابع تجاري أو شبه تجاري مثل المتاجر الخيرية والخدمات المدفوعة، وهو ما يتماشى مع توجه المملكة نحو تعزيز نماذج التمويل المستدام القائمة على الإنتاجية.

التمويل الخارجي

ثانياً:



ويبرز كذلك الإسناد الحكومي كأحد التحولات المهمة في المملكة، حيث تقوم الجهات الحكومية بإسناد تنفيذ برامج وخدمات للجمعيات من خلال المنافسات والتعاقدات التشغيلية، بما يوفر مصدر دخل أكثر استقراراً. إضافة إلى ذلك، يشهد التمويل التنموي والقروض حضوراً متزايداً، خاصة من خلال برامج بنك التنمية الاجتماعية، والتي تهدف إلى دعم المشاريع التنموية وتمكين الجمعيات من تنويع مصادر دخلها.

يُعد التمويل الخارجي المصدر التقليدي الأكثر انتشاراً بين الجمعيات الأهلية، إلا أنه غالباً ما يتسم بعدم الاستقرار في حال الاعتماد عليه بشكل رئيسي. وتشمل مصادره التبرعات بمختلف أشكالها، سواء الفردية أو المؤسسية أو المرتبطة بالزكاة والصدقات، والتي تعتمد بشكل كبير على مستوى الثقة والسمعة المؤسسية للجمعية. كما تتضمن المنح المقدمة من الجهات الحكومية أو المؤسسات المانحة، والتي ترتبط عادةً بمشاريع محددة وتتطلب الالتزام بمعايير تنفيذ وتقارير أداء.

مصادر التمويل الحديثة

ثالثاً:



كما برز التمويل عبر المنصات الرقمية، مثل منصات التبرعات الإلكترونية والتمويل الجماعي، كأحد الأدوات الفعالة في توسيع قاعدة الممولين وتعزيز الوصول إلى الموارد. ويضاف إلى ذلك صناديق الاستثمار الوقفي، التي تمثل توجهاً حديثاً نحو إنشاء محافظ استثمارية وقفية تضمن تدفقات مالية مستدامة، وقد أكدت الدراسات المحلية أهمية هذا النوع من الأدوات في دعم الاستدامة طويلة المدى.

بالتوازي مع تطور القطاع غير الربحي، ظهرت مجموعة من أدوات التمويل الحديثة التي تعكس التحول نحو نماذج أكثر استدامة وابتكاراً. ومن أبرز هذه الأدوات الشراكات مع القطاع الخاص ضمن أطر المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في الأثر، والتي تسهم في تمويل البرامج والمبادرات التنموية.

التحديات والممكنات للقطاع غير الربحي

تتمثل طبيعة المرحلة الانتقالية التي يمر بها القطاع غير الربحي من ناحيتين،

وفي المقابل، تظهر مجموعة من **الممكنات** التي تسهم في معالجة هذه التحديات، مثل تعزيز القدرات المؤسسية، وتحسين نظم البيانات، ودعم التحول الرقمي، وتطوير البيئة التنظيمية والتشريعية، إلى جانب تنمية الوعي المجتمعي وتوسيع الشراكات.

الأولى التحديات، تبرز قضايا جوهرية مثل محدودية الكفاءات والقدرات البشرية، وضعف توفر البيانات والمعلومات الدقيقة، إضافة إلى التحديات التقنية ونُدرة الموارد المالية، فضلاً عن بعض الفجوات في الأنظمة والتشريعات وضعف الثقافة المجتمعية تجاه العمل غير الربحي.

ويلاحظ من هذا الطرح أن العلاقة بين التحديات والممكنات ليست منفصلة، بل تكاملية، حيث تمثل الممكنات استجابة مباشرة للفجوات القائمة في القطاع، وهو ما يتسق مع توجهات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي الذي يعمل على تطوير البيئة التنظيمية وتمكين القطاع ورفع كفاءته التشغيلية، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في بناء قطاع غير ربحي مستدام وفعال في التنمية.

الممكنات الرئيسية لتمكين القطاع غير الربحي

وهذه التحديات الحالية التي تواجه القطاع غير الربحي، والثابتة عن جباب العديد من الممكنات التي حددت من نمو القطاع غير الربحي.



التحديات التي تواجه القطاع غير الربحي في المملكة

تتمثل التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في المملكة في أنها تواجه مجموعة من التحديات التي تحد من نموها وتطورها، والتي تتمثل في:



والمنظمات غير الربحية، والتي تواجهها مجموعة من التحديات التي تحد من نموها وتطورها، والتي تتمثل في:

شكل (3) التحديات والممكنات التي تواجه القطاع غير الربحي في المملكة

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية،
تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية
(2020)، (مكين)

تم إعداد هذا الإصدار بواسطة شركة سياق للاستشارات وحلول تمكين القدرات،
جميع الحقوق محفوظة ©



سياق Siaq

للإستشارات وحلول تمكين القدرات
Consulting & Capacity Building Solutions

خامساً:

الاستدامة المالية

الاستدامة المالية

تطور مفهوم الاستدامة في المنظمات غير الربحية عبر عدة مراحل زمنية، حيث انتقل التركيز من الاعتماد المالي الذاتي في الثمانينات وبداية التسعينات—والذي كان يتمحور حول تقليل الاعتماد على المانحين—إلى الاهتمام بالعوامل التنظيمية الداخلية في منتصف التسعينات مثل الحوكمة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي.

ومع تطور الفكر المؤسسي في العقدين الأخيرين، أصبح ينظر إلى المنظمات كجزء من أنظمة معقدة، مما عزز مفاهيم المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

وفي المرحلة الأحدث، يظهر التوجه نحو النماذج المتكاملة التي تجمع بين عدة نظريات ومقاربات، لتقديم فهم شمولي للاستدامة يربط بين الموارد، والبيئة المؤسسية، والقدرة على الاستجابة للتحديات، وهو ما يعكس نضجًا متقدمًا في كيفية إدارة استدامة القطاع غير الربحي.

تطور مفهوم الاستدامة

في المنظمات غير الربحية

- دمج نظرية الاعتماد على الموارد والنظرية المؤسسية وغيرها من المداخل.
- تبني رؤية شمولية للاستدامة والقدرة على التكيف.

التفكير النظامي
ونظرية المرونة
(Systems Thinking and Resilience Theory)

- المنظمات غير الربحية كجزء من أنظمة معقدة.
- تعزيز القدرة على التكيف والمرونة أمام المتغيرات الخارجية.

العوامل التنظيمية الداخلية (Internal Organizational Factors)

- التركيز على الحوكمة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي.
- إبراز أهمية القدرات المؤسسية الداخلية لتحقيق الاستدامة.

الاعتماد المالي الذاتي
(Financial Self-Reliance)

- التركيز على الاستقلال المالي عن الجهات المانحة.
- تطوير استراتيجيات للاستدامة البرامج بعد انتهاء التمويل.

المرحلة الأحدث
المداخل المتكاملة

2010م - 2020م

منتصف التسعينات

الثمانينيات وأوائل التسعينات

شكل (4) ثورة الاستدامة في المنظمات غير الربحية

Anima, A. A. (2025). Exploring the Sustainability of Non-Governmental Organizations to Enhance Community Development in Ghana (Doctoral dissertation, Unicafe University (Zambia)).

المصدر

الاستدامة المالية



وفقا لدليل الاستدامة المالية للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي فإنه تتفق الممارسات المحلية والدولية في تعريفها الاصطلاحي للاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية بأنها:

“قدرة المنظمة على ضمان استمرارية عملياتها وتقديم خدماتها المجتمعية دون انقطاع، من خلال تنويع مصادر الدخل بطريقة تقلل من الاعتماد على مصدر واحد، وتضمن الاستقرار المالي على المدى الطويل، مع الالتزام بمعايير الحوكمة والشفافية.”

يمثل برنامج الاستدامة المالية أحد البرامج التنفيذية الرئيسية ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث يهدف إلى تعزيز كفاءة إدارة الموارد المالية، وتحقيق التوازن المالي، وضمان استدامة المالية العامة على المدى الطويل.

ويرتكز البرنامج على مجموعة من المحاور الأساسية، أبرزها تنويع مصادر الدخل، وزيادة الإيرادات غير النفطية، ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي، بما يسهم في بناء اقتصاد أكثر استقراراً وقدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية.

الاستدامة المالية



فقد أدى التركيز على تنويع مصادر الإيرادات ورفع كفاءة الإنفاق إلى تعزيز التوجه نحو بناء نماذج مالية مستدامة في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع غير الربحي الذي أصبح يُنظر إليه كشريك تنموي أساسي في تحقيق مستهدفات الرؤية.

وعلى الرغم من أن البرنامج يستهدف بشكل مباشر المالية العامة للدولة، إلا أن أثره يمتد بشكل غير مباشر إلى القطاع غير الربحي، حيث أسهم في تعزيز البيئة التنظيمية والتمويلية التي تعمل ضمنها الجمعيات الأهلية ومنظمات القطاع غير الربحي.

كما انعكس هذا التوجه في دعم مبادرات تنمية الموارد، وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص، وتوسيع نطاق الإسناد الحكومي، مما مكّن الجمعيات من الانتقال تدريجيًا من الاعتماد على التبرعات إلى تبني نماذج أكثر استدامة قائمة على الاستثمار الاجتماعي وتنويع مصادر الدخل.

وفي هذا السياق،

يمكن القول إن برنامج الاستدامة المالية أسهم في إعادة تشكيل مفهوم التمويل في القطاع غير الربحي بالمملكة، حيث لم يعد التركيز مقتصرًا على توفير الموارد، بل أصبح يمتد إلى كيفية إدارتها بكفاءة وتحقيق أقصى أثر ممكن منها، وهو ما يتقاطع مع توجهات الرؤية نحو تعظيم الأثر الاجتماعي وتعزيز استدامة التنمية.

أبعاد الاستدامة المالية للقطاع غيرالربحي

تعد الاستدامة المالية أحد أهم مرتكزات استمرارية الجمعيات الأهلية وقدرتها على تحقيق أثر مجتمعي طويل المدى، ولا ترتبط بعامل واحد فقط، بل هي نتاج منظومة متكاملة من العوامل التنظيمية والمالية والاستراتيجية. وحدد المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي مجموعة من **الأبعاد الداخلية** (البعد الاستراتيجي، التنظيمي، البشري والمعرفي، الرقمي والتقني)، **الأبعاد الخارجية** (التسويقي والاتصالي، الأثر الاجتماعي، الاستثماري).

الأبعاد الداخلية

01 ← البعد الاستراتيجي

يتعلق هذا البعد بمدى إدماج الاستدامة المالية في الرؤية العامة للمنظمة، من خلال مواءمة أهداف الاستدامة المالية مع رسالة المنظمة وقيمها، ووضع مؤشرات الأداء المالي ضمن الخطط الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة، وبناء خطط مالية مستدامة ترتبط بالأولويات المجتمعية والتنموية، مع تحليل المخاطر المالية ووضع خطط بديلة.

02 →

البعد التنظيمي

يعنى هذا البعد بتعزيز البنية المؤسسية الداخلية من خلال تطوير هياكل إدارية واضحة للمسؤوليات المالية، وإعداد السياسات المالية، وآليات الحوكمة التي تضمن كفاءة إدارة الموارد والامتثال للأنظمة وتحقيق الشفافية، كما يشمل وضع سياسات رقابية واضحة، وتفعيل دور اللجان المالية والرقابية، وتقديم التقارير المحاسبية للجهات الرقابية والداعمين، بما يعزز الثقة والمصداقية المؤسسية.

03 ← البعد البشري والمعرفي

يعنى هذا البعد بتطوير رأس المال البشري في المنظمة، ورفع كفاءاته المعرفية والمهارية، وتمكينه من قيادة جهود تنمية الموارد المالية من خلال الابتكار والتعلم المستمر. ويشمل ذلك بناء ثقافة داخلية داعمة للابتكار والتطوير، وتوفير برامج تدريب متخصصة في الاستدامة المالية وإدارة الموارد، وتحفيز التفكير في تصميم مصادر دخل جديدة، بالإضافة إلى تعزيز تبادل المعرفة داخل المنظمة ومع محيطها المؤسسي.

04

البعد الرقمي والتقني

يرتكز هذا البعد على توظيف التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في جمع التبرعات، وإدارة الموارد، وتحليل البيانات المالية، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ويتضمن التحول الرقمي في الأنظمة المحاسبية والإدارية، وتطوير منصات التبرع الجماعي، وتحسين تجربة التبرع، واستثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي وأدواته في تعزيز الاستدامة المالية.

الأبعاد الخارجية

05

البعد التسويقي والاتصالي

يعنى هذا البعد ببناء منظومة تسويقية واتصالية متكاملة تسهم في ترسيخ صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة، وإبراز أثرها المجتمعي، وتحفيز التفاعل المجتمعي، واستقطاب شرائح متنوعة من الداعمين. ويشمل هذا البعد: خطة تسويق لجذب التمويل، وتطوير الرسائل الاتصالية، وتصميم حملات تسويقية احترافية، وتعزيز التواجد الرقمي، وبناء شبكات من العلاقات الاستراتيجية.

06

بُعد الأثر الاجتماعي

يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على إحداث أثر اجتماعي ملموس ومستدام، من خلال تصميم وتنفيذ برامج وخدمات عالية القيمة ترتبط باحتياجات المستفيدين، مع قياس ذلك بطرق منهجية قابلة للتوثيق. ويسهم هذا البعد في توليد عوائد معنوية تعزز ثقة المجتمع والجهات الداعمة، وتدعم استمرارية الدعم والاستدامة، مع تحسين البرامج بناءً على نتائج القياس.

07

البعد الاستثماري

يركز هذا البعد على تنمية مصادر الدخل الذاتي المستدام، عبر تبني استراتيجيات استثمارية ذات جدوى اقتصادية، تسهم في تعزيز الاستقلال المالي، وتخفيف الاعتماد على التبرعات والمنح قصيرة الأجل، وتحقيق تنوع في الموارد يمكن المنظمة من تنفيذ برامجها بكفاءة واستقرار. ويتضمن هذا البعد وجود سياسات استثمارية واضحة، ودراسة جدوى للاستثمارات قبل التنفيذ، وقياس العائد على الاستثمار، واستثمار الفوائض المالية عبر أدوات متنوعة مثل: الأوقاف، والاستثمارات المالية، والاستثمار الاجتماعي، والإسناد الحكومي.

مؤشرات قياس الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي



تُعد مؤشرات قياس الاستدامة المالية من الأدوات الاستراتيجية التي تساعد منظمات القطاع غير الربحي على تقييم قدرتها على الاستمرار وتحقيق التوازن بين الموارد المالية والالتزامات التشغيلية والتموئية. وتشير الدراسات الحديثة في القطاع غير الربحي إلى أن المنظمات الأكثر استدامة هي تلك التي تمتلك أنظمة واضحة لقياس الأداء المالي، وتنويع مصادر الدخل، وإدارة المخاطر، وتحقيق الأثر المجتمعي بصورة قابلة للقياس.

وتؤكد المؤسسات الدولية المتخصصة في تمويل واستدامة القطاع غير الربحي، مثل مؤسسة Nonprofit Finance Fund (NFF)، Bridgespan Group،

أن الاستدامة المالية ترتبط بمجموعة مترابطة من المؤشرات المالية والتشغيلية والمؤسسية، وليس بمؤشر مالي منفرد، حيث تتكامل هذه المؤشرات لتكوين صورة شاملة عن الصحة المالية للمنظمة وقدرتها على الاستمرار والنمو.



مؤشرات قياس الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي



تمثل مؤشرات الاستقرار المالي أحد أهم محاور قياس الاستدامة، حيث تعكس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها التشغيلية قصيرة وطويلة المدى دون التعرض لتعرض مالي. وتشمل هذه المؤشرات حجم السيولة النقدية المتاحة، ونسبة الاحتياطي المالي، وعدد الأشهر التي تستطيع الجمعية تغطية مصروفاتها التشغيلية خلالها دون الحاجة إلى تمويل إضافي.

كما ترتبط مؤشرات السيولة بمدى كفاءة الإدارة المالية والتخطيط طويل المدى، إذ إن الجمعيات التي تعتمد على تدفقات مالية موسمية أو غير مستقرة تكون أكثر عرضة للمخاطر التشغيلية، مقارنة بالجمعيات التي تمتلك احتياطات مالية وخططاً لإدارة التدفقات النقدية.

مؤشرات الاستقرار المالي والسيولة

أولاً:

يعد تنوع مصادر التمويل من أكثر المؤشرات ارتباطاً بالاستدامة المالية، حيث يقيس مدى اعتماد الجمعية على أكثر من مصدر للدخل، مثل التبرعات، والمنح، والإسناد الحكومي، والأوقاف، والاستثمار الاجتماعي، والإيرادات الذاتية. وتشير الدراسات المتخصصة في القطاع غير الربحي إلى أن الاعتماد على مصدر واحد للتمويل يزيد من احتمالية تعرض الجمعيات للمخاطر المالية والتقلبات الاقتصادية، بينما يسهم التنوع التمويلي في رفع مرونة الجمعية وقدرتها على الاستمرار والنمو.

مؤشرات تنوع واستدامة العوائد المالية

ثانياً:

تركز مؤشرات الكفاءة التشغيلية على مدى قدرة الجمعية على توظيف مواردها المالية بصورة فعالة لتحقيق أعلى أثر ممكن بأقل تكلفة تشغيلية. وتشمل هذه المؤشرات نسبة مصروفات البرامج إلى المصروفات الإدارية، وكفاءة استخدام الموارد، وتكلفة تقديم الخدمة، ونسبة الهدر المالي. فالجمعيات الأكثر استدامة ليست بالضرورة الأعلى دخلاً، بل الأكثر قدرة على إدارة مواردها بكفاءة وتحويلها إلى أثر تنموي ملموس.

مؤشرات الكفاءة التشغيلية وإدارة الإنفاق

ثالثاً:

رابعاً:

مؤشرات الحكومة والشفافية المالية

تمثل الحوكمة المالية أحد الركائز الأساسية للاستدامة المؤسسية، حيث ترتبط بوجود سياسات مالية واضحة، وآليات رقابة ومراجعة داخلية وخارجية، ومستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية والإدارية، كما تشمل مؤشرات الحوكمة مدى الالتزام بالأنظمة واللوائح، وجودة التقارير المالية، ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وكفاءة إدارة المخاطر.

خامساً:

مؤشرات الأثر والاستدام ة طويلة المدى

أصبحت القدرة على قياس الأثر الاجتماعي من المؤشرات الجوهرية المرتبطة بالاستدامة المالية، خاصة مع التحول العالمي نحو التمويل القائم على النتائج والأثر التنموي. فالجمعيات التي تستطيع إثبات أثر برامجها ومشاريعها بصورة واضحة وقابلة للقياس تكون أكثر قدرة على جذب التمويل وبناء شراكات استراتيجية طويلة المدى.

وتشمل هذه المؤشرات مستوى رضا المستفيدين، وتحقيق الأهداف التنموية، وكفاءة البرامج، والعائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI)، ومدى مساهمة الجمعية في معالجة التحديات المجتمعية.

وبشكل

عام،

فإن مؤشرات قياس الاستدامة المالية لا تمثل مجرد أدوات مالية أو محاسبية، بل تشكل إطاراً استراتيجياً متكاملًا يساعد الجمعيات الأهلية على تحسين قراراتها المالية، ورفع كفاءتها التشغيلية، وتعزيز قدرتها على تحقيق أثر تنموي مستدام، بما يتوافق مع التحولات التي يشهدها القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية والتوجهات المستقبلية لرؤية المملكة 2030.

النماذج الاستراتيجية وفعاليتها في استدامة القطاع غير الربحي

لا تقتصر أهمية النماذج الاستراتيجية في القطاع غير الربحي على تحسين أساليب الإدارة أو تنفيذ البرامج، بل تمتد لتؤثر بشكل مباشر في قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق الاستدامة المالية وتنويع مصادر التمويل وبناء نماذج تشغيل مستقرة وقابلة للنمو. فاختيار النموذج الاستراتيجي المناسب ينعكس على آليات اتخاذ القرار، وإدارة الموارد، والعلاقة مع الممولين والشركاء، إضافة إلى قدرة الجمعية على التوسع وتحقيق الأثر الاجتماعي بكفاءة. كما تختلف قدرة كل نموذج على دعم الاستدامة المالية وفقاً لطبيعة الجمعية، وحجمها، ومرحلة نموها، والمجال الذي تعمل فيه.

النموذج التشاركي Participatory Model

01

النموذج المركزي أو الهرمي Top-Down Model

02

النموذج القائم على الأدلة والبيانات Evidence-Based Model

03

نموذج نظرية التغيير Theory of Change Model

04

النموذج التشاركي Participatory Model

01

ومن الناحية التمويلية، يؤثر هذا النموذج بشكل إيجابي على قدرة الجمعية في تنمية التبرعات الفردية، وبناء حملات التمويل الجماعي، وتعزيز الولاء المجتمعي، إلا أنه قد يكون أبطأ في اتخاذ القرارات التشغيلية والاستثمارية بسبب ارتفاع مستوى المشاركة والتشاور.

يرتبط **النموذج التشاركي** بالاستدامة المالية من خلال تعزيز الثقة المجتمعية ورفع مستوى المشاركة والدعم من أصحاب المصلحة والمتطوعين والمستفيدين، وهو ما يساهم في تحسين فرص الحصول على التبرعات وبناء شراكات طويلة المدى. كما يساعد هذا النموذج الجمعيات على تصميم برامج ومبادرات أكثر ارتباطاً باحتياجات المجتمع، مما يعزز فرص التمويل المجتمعي والتمويل القائم على الأثر.

ويُعد هذا النموذج **من أكثر النماذج ملاءمة للجمعيات السعودية ذات الطابع المجتمعي والخيري والتنموي**، خاصة الجمعيات التي تعتمد على الدعم المجتمعي والعمل التطوعي والتفاعل المباشر مع المستفيدين، مثل جمعيات التنمية الأسرية، والتطوع، والتنمية المحلية.

النموذج المركزي أو الهرمي Top-Down Model

02

ومن حيث التأثير على التمويل، يتيح هذا النموذج قدرة أكبر على بناء محافظ استثمارية، وتطوير وحدات متخصصة للاستثمار الاجتماعي أو الإسناد الحكومي، إضافة إلى تحسين إدارة العقود والمشاريع الكبيرة. إلا أن الاعتماد المفرط على المركزية قد يقلل من مرونة الجمعية في فهم احتياجات المجتمع أو بناء شراكات مجتمعية واسعة.

يساهم النموذج المركزي في دعم الاستدامة المالية من خلال سرعة اتخاذ القرار، والقدرة على إدارة الموارد بكفاءة أعلى، وتوحيد التوجهات المالية والاستثمارية داخل الجمعية. كما يساعد هذا النموذج في تسريع عمليات التوسع والدخول في المشاريع الاستثمارية أو المنافسات الحكومية التي تتطلب حسمًا إداريًا وتنظيميًا سريعًا.

ويُعد هذا النموذج **أكثر ملاءمة للجمعيات الكبيرة أو الاحترافية** في المملكة، خاصة الجمعيات التي تدير مشاريع تشغيلية أو استثمارية واسعة، أو التي تعمل مع الجهات الحكومية ضمن نماذج الإسناد الحكومي والمنافسات التشغيلية.

النموذج القائم على الأدلة والبيانات Evidence-Based Model

03

كما يؤثر هذا النموذج على التمويل من خلال رفع فرص الحصول على المنح، والتمويل التنموي، والشراكات مع القطاع الخاص، حيث أصبحت العديد من الجهات الممولة تشترط وجود تقارير أثر ومؤشرات أداء واضحة قبل تقديم الدعم.

يرتبط هذا النموذج بشكل مباشر بتحسين كفاءة الإنفاق ورفع القدرة على جذب التمويل، حيث تعتمد الجمعيات فيه على البيانات والمؤشرات وقياس الأثر في تصميم البرامج واتخاذ القرارات المالية. ويساعد هذا التوجه في بناء ثقة أكبر لدى الجهات المانحة والممولين، خاصة الجهات التي تربط التمويل بمؤشرات الأداء والنتائج القابلة للقياس.

ويُعد هذا النموذج مناسبًا للجمعيات السعودية التي تعمل في مجالات الصحة، والتعليم، والتمكين، والجمعيات التي تستهدف بناء شراكات مع الشركات أو الجهات المانحة الكبرى، إضافة إلى الجمعيات التي تسعى إلى التوسع في التمويل المؤسسي والاستثماري.

04

نموذج نظرية التغيير Theory of Change Model

ومن حيث تأثيره على التمويل، يساعد النموذج الجمعيات على جذب التمويل القائم على الأثر والاستثمار الاجتماعي، خاصة من الجهات التي تبحث عن نتائج تنمية مستدامة وليست مجرد أنشطة قصيرة المدى. كما يساهم في تحسين كفاءة تخصيص الموارد وتقليل الهدر المالي.

يساهم نموذج نظرية التغيير في تعزيز الاستدامة المالية من خلال بناء رؤية طويلة المدى تربط بين الموارد والأنشطة والمخرجات والأثر النهائي، وهو ما يساعد الجمعيات على توضيح القيمة التنموية التي تقدمها للممولين والشركاء. كما يدعم هذا النموذج التخطيط المالي بعيد المدى وربط التمويل بالأثر الاستراتيجي.

ويُعد هذا النموذج من أكثر النماذج ملائمة للجمعيات السعودية التي تعمل في المبادرات التنموية بعيدة المدى، مثل التمكين الاقتصادي، والتنمية المجتمعية، والاستثمار الاجتماعي، والجمعيات التي تستهدف تحقيق أثر تنموي مستدام ومتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

يعرض جدول (2) مقارنة تحليلية بين الأربعة نماذج يوضح اختلاف منطلقاتها وفعاليتها بحسب السياق.

النموذج الاستراتيجي	المنهجية	نقاط القوة	التحديات / القيود	السياق الأنسب للتطبيق	الفاعلية النسبية
النموذج التشاركي Participatory	من أسفل إلى أعلى (Bottom-up)	الشمولية، الارتباط بالمجتمع المحلي، ارتفاع مستوى القبول والمشاركة	يستغرق وقتًا طويلًا، قابلية حدوث تعارضات واختلافات	التنمية المجتمعية، منظمات حقوق الإنسان	مرتفعة - من حيث بناء الشرعية والثقة مع أصحاب المصلحة
النموذج المركزي / الهرمي Top-Down	مركزية (Centralized)	سرعة التنفيذ، وضوح التحكم، الاعتماد على الرؤية القيادية	انخفاض مستوى المشاركة، ضعف المرونة والتكيف	حالات الطوارئ، المنظمات الجديدة أو الانتقالية	متوسطة - من حيث السرعة والتحكم
النموذج القائم على الأدلة والبيانات Evidence-Based	تحليلي (Analytical)	قائم على البيانات، يركز على النتائج والأثر	يتطلب مهارات تقنية، وقد يهمل الجوانب النوعية	تقديم الخدمات، البرامج الممولة من الجهات المانحة	مرتفعة - من حيث المساءلة وقياس الأثر
نموذج نظرية التغيير Theory of Change	قائم على الأنظمة (Systems-oriented)	رؤية طويلة المدى، مراعاة تعقيد السياقات	مخاطر نظرية، والاعتماد الكبير على الافتراضات	مبادرات التغيير الاجتماعي المعقدة	مرتفعة - من حيث وضوح الرؤية والتخطيط طويل المدى

Anima, A. A. (2025). Exploring the Sustainability of Non-Governmental Organizations to Enhance Community Development in Ghana (Doctoral dissertation, Unicaf University (Zambia)), p266

المصدر

جدول (2) مقارنة بين النماذج الاستراتيجية للجمعيات الأهلية

تم إعداد هذا الإصدار بواسطة شركة سياق للاستشارات وحلول تمكين القدرات،
جميع الحقوق محفوظة ©



سياق Siaq

الاستشارات وحلول تمكين القدرات
Consulting & Capacity Building Solutions

سادساً:

تجارب في الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية

تجارب في الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية

نموذج الاستثمار الاجتماعي للجمعيات الأهلية

01

وفقا Global Impact Investing Network GIIN

فإن الاستثمار الاجتماعي هي كافة الاستثمارات التي تهدف لإحداث تأثير اجتماعي إيجابي قابل للقياس؛ إلى جانب العائد المالي؛ وعادة يتم التركيز في الاستثمار الاجتماعي على توظيف رأس المال لمواجهة التحديات الأكثر إلحاحًا في العالم في قطاعات مثل التعليم؛ الصحة، الزراعة المستدامة، والطاقة المتجددة.



وفقا للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

هو استثمار ذو عائد مالي يهدف إلى إحداث تأثير اجتماعي إيجابي قابل للقياس،



يساعد في حل جزئي المشاكل المجتمعية
 الوصول لأكثر عدد ممكن من الفئات المستهدفة
 الحصول على أكبر قدر من الربح
 يحقق هامش ربح للجمعيات ويؤهلها لاستدامة خدماتها
 يساعد على تنمية المجتمع

- ✓ وتتمثل
- ✓ أهداف
- ✓ الاستثمار
- ✓ الاجتماعي
- ✓ في

نموذج الاستثمار الاجتماعي للجمعيات الأهلية

01

قدرت شبكة الاستثمار الاجتماعي العالمية (GIIN) أن حجم الاستثمارات المؤثرة **AUM - Assets Under Management** لعام 2024 بلغ **1.571** تريليون دولار أمريكي. يُدار من قبل أكثر من **3,907** جهة ومستثمر اجتماعي حول العالم، **ويسجل السوق نمواً سنوياً مركباً بنسبة 21% منذ عام 2019.**

تظهر الممارسات المحلية في المملكة توجهاً متزايداً نحو مؤسسة الاستثمار الاجتماعي كأداة لتحقيق الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي. ففي حين تبنت بعض الجهات الكبرى، مثل مؤسسة الملك خالد، نماذج استثمار اجتماعي قائمة على دعم المشاريع ذات الأثر المستدام وتحسين الفرص الاقتصادية للفئات المستهدفة،

اتجهت جمعيات أهلية أخرى إلى **تأسيس وحدات استثمار اجتماعي متخصصة**، مثل جمعية رعاية الأيتام بجدة، بهدف تطوير مشاريع استثمارية وتنمية تسهم في تنويع مصادر الدخل وتعزيز الاستدامة المالية .

ويوجد عدد من النماذج التشغيلية للاستثمار الاجتماعي التي تعتمد عليها المؤسسات الاجتماعية لتحقيق الاستدامة المالية والأثر المجتمعي، ومن أبرزها ما يلي:

01

يقوم على دعم وتمويل رواد الأعمال والفئات المستهدفة لتحويل أفكارهم إلى مشاريع مستدامة، من خلال الربط بين المؤسسة الاجتماعية والسوق المحلي أو الخارجي.

**نموذج دعم
الرائد**

02

تعتمد فيه المؤسسة الاجتماعية على العمل كوسيط بين الفئات المستهدفة والأسواق، عبر تسويق المنتجات أو الخدمات وربط المنتجين بالعملاء مقابل عوائد تشغيلية.

**نموذج
الوساطة**

03

يركز على دمج الفئات المستهدفة داخل المؤسسة الاجتماعية نفسها من خلال توفير فرص عمل وإشراكهم في العمليات التشغيلية والإنتاجية.

**نموذج
التوظيف**

04

يقوم على تقديم خدمات أو منتجات مدفوعة للمستفيدين، بحيث تمثل رسوم الاشتراك أو الدفع المباشر مصدر الدخل الأساسي للمؤسسة.

**نموذج الدفع
مقابل الخدمة**

05

يستهدف تقديم خدمات أو منتجات منخفضة التكلفة للفئات محدودة الدخل مع الحفاظ على استدامة المؤسسة ماليًا.

**نموذج ذوي
الدخل
المحدود**

06

يعتمد على جميع الأفراد أو المنتجين ضمن كيان تعاوني يقدم خدمات أو منتجات للسوق، ويحقق إيراداته من المبيعات ورسوم العضوية.

**نموذج
التعاونيات**

07

يقوم على ربط المنتجات أو الخدمات بالأسواق المحلية والخارجية، وتحقيق الإيرادات من خلال العمولات أو الشراكات التجارية.

**نموذج الربط
مع السوق**

08

يعتمد على تقديم خدمات أساسية مجانية أو منخفضة التكلفة للفئات المحتاجة، مقابل بيع خدمات أو منتجات أخرى تحقق عائداً مالياً يدعم الاستدامة.

**نموذج تقسيم
الخدمات**

09

يقوم على دعم المؤسسة الاجتماعية من خلال شراكات مع الجمعيات أو المؤسسات غير الربحية أو القطاع الخاص، بما يعزز قدرتها على تقديم خدماتها وتحقيق أثرها المجتمعي.

**نموذج دعم
المنظمة**

10

يعتمد على الدمج بين أكثر من نموذج استثمار اجتماعي داخل المؤسسة الواحدة، بما يحقق تنوعاً في العوائد المالية ومرونة أكبر في تحقيق الاستدامة المالية والأثر الاجتماعي.

**النموذج
الهجين**

Goodwill Industries - تجربة جمعية الولايات المتحدة الأمريكية

نبذة عن الجمعية

تُعد Goodwill Industries International من أبرز الجمعيات غير الربحية عالميًا في مجال الاستثمار الاجتماعي والاستدامة المالية، حيث تأسست عام 1902م بهدف دعم الفئات الأكثر احتياجًا وتمكينهم اقتصاديًا من خلال التدريب والتوظيف. وتعمل الجمعية عبر شبكة واسعة تضم أكثر من 150 منظمة محلية في الولايات المتحدة وكندا، مع تركيزها على تحويل الأنشطة التجارية إلى مصدر تمويل مستدام يدعم برامجها الاجتماعية والتنمية. وقد أصبحت الجمعية نموذجًا عالميًا في دمج العمل الخيري بالأنشطة الاقتصادية ذات الأثر الاجتماعي.

نموذج عمل الاستثمار الاجتماعي

تعتمد الجمعية على نموذج استثمار اجتماعي قائم على تشغيل متاجر خيرية تجارية (نموذج الوساطة)، حيث يتم جمع الملابس والأثاث والمنتجات المستعملة من الأفراد والشركات، ثم إعادة بيعها عبر متاجر الجمعية المنتشرة في مختلف الولايات. وتستخدم العوائد الناتجة من هذه الأنشطة التجارية في تمويل برامج التدريب والتأهيل المهني وخدمات التوظيف للفئات المستهدفة، مثل الباحثين عن العمل وذوي الإعاقة والفئات منخفضة الدخل. كما تدير الجمعية برامج لإعادة التدوير والخدمات اللوجستية والتدريب المهني، مما يجعلها نموذجًا متكاملًا يجمع بين الأثر الاجتماعي والعائد المالي المستدام.

أبرز النتائج والأثر

- حققت الجمعية نتائج بارزة جعلتها من أقوى النماذج العالمية في الاستثمار الاجتماعي، حيث:-
- تجاوزت إيراداتها السنوية 7.4 مليار دولار أمريكي خلال عام 2023م، معظمها ناتج عن الأنشطة التجارية والمتاجر الخيرية التابعة لها.
- تمتلك الجمعية أكثر من 3,300 متجر وموقع بيع في الولايات المتحدة وكندا، وتقدم خدماتها سنويًا لأكثر من 2.1 مليون شخص من خلال برامج التدريب والتوظيف.
- أظهرت التقارير السنوية أن الجمعية ساعدت أكثر من 128 ألف شخص في الحصول على وظائف خلال عام واحد، إضافة إلى توفير برامج تدريب مهني وتعليمي لآلاف المستفيدين، وهو ما يعكس قدرة الجمعيات غير الربحية على تحقيق استدامة مالية حقيقية دون الاعتماد الكامل على التبرعات والمنح التقليدية.

نموذج الاسناد الحكومي للجمعيات الأهلية

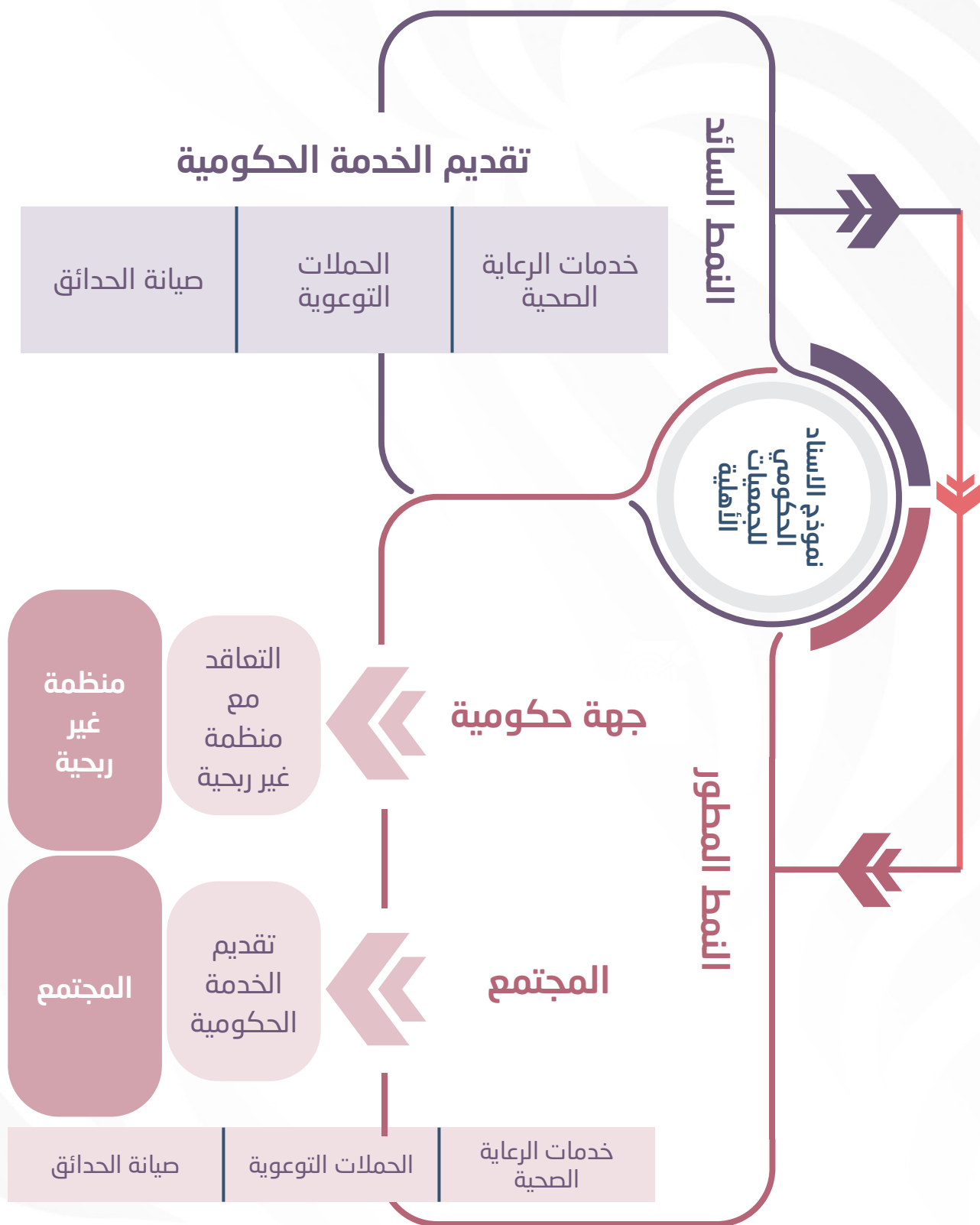
02

يعرف الاسناد الحكومي بأنه

هو عملية نقل تقديم الخدمات الحكومية من القطاع الحكومي إلى القطاع غير الربحي، حيث إنها تتم عبر علاقة تعاقدية بين القطاع الحكومي والقطاع غير الربحي في مجال تنفيذ وتشغيل خدمات الجهة الحكومية الموجهة للمجتمع بشكل مباشر. وهي مبادرة من ضمن أحد الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 لتمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق.

زيادة فاعلية إسهام المنظمات غير الربحية في تنمية المجتمع وذلك بحكم تفاعل منظمات القطاع غير الربحي مع شرائح المجتمع المختلفة
 تنوع مصادر الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية من خلال التعاقد مع الجهات الحكومية لتنفيذ خدماتها
 تحسين الصورة الذهنية وتقديم خدمات حكومية ذات جودة عالية للفئات المستفيدة في المجتمع
 زيادة القوى العاملة وتحسين بيئة العمل من خلال استقطاب الكفاءات للمساهمة في رفع جودة الخدمات المقدمة
 زيادة أعداد المتطوعين وتوظيفهم في مجالات تنفيذ الخدمات الحكومية

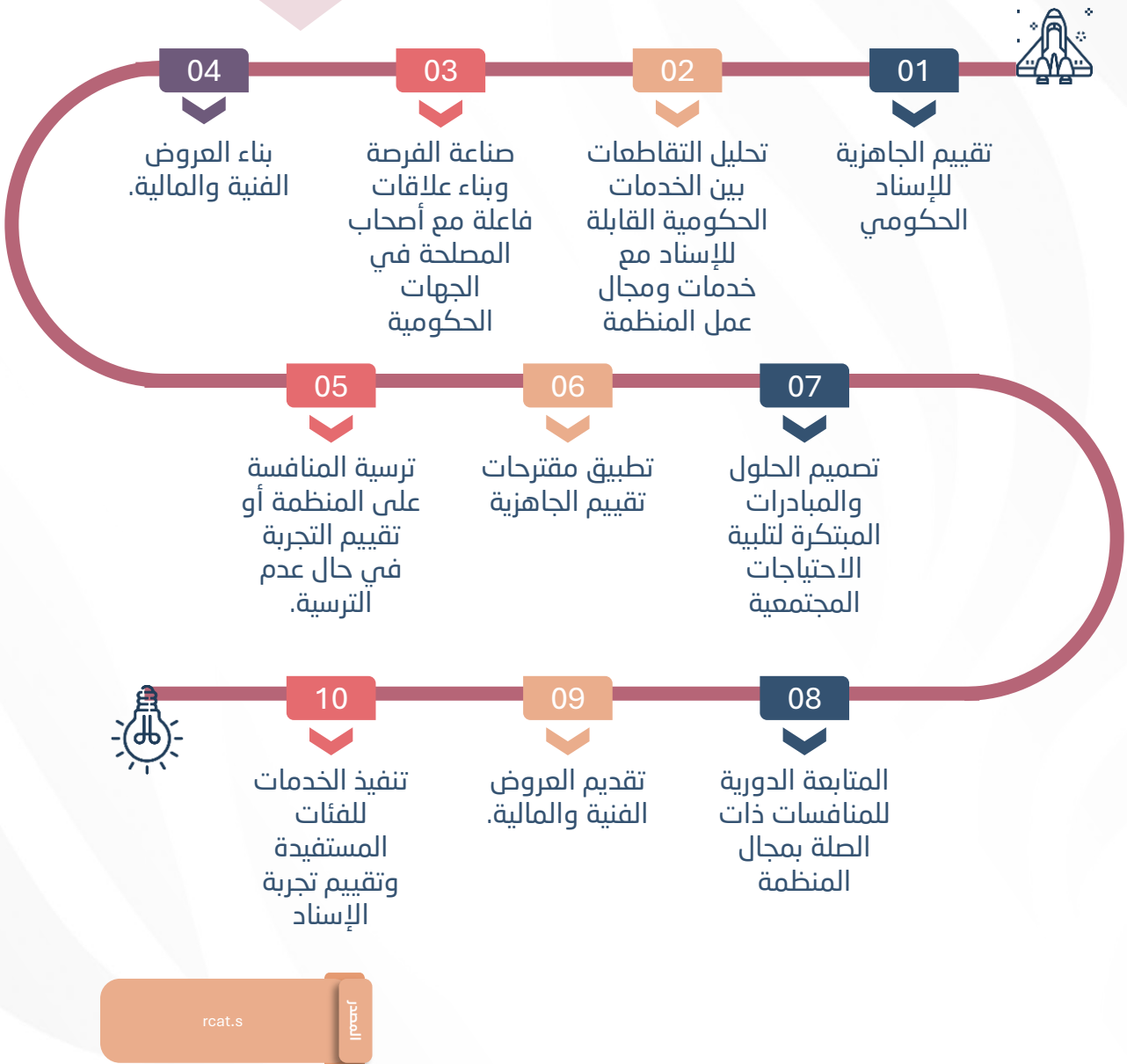
✓
 ✓ **تتمثل أهمية إسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحي في:**
 ✓



نموذج الاسناد الحكومي للجمعيات الأهلية

02

شكل (4) رحلة المنظمات غير الربحية في الحصول على الإسناد الحكومي



تجربة جمعية المودة للتنمية الأسرية – المملكة العربية السعودية

نبذة عن الجمعية

تُعد جمعية المودة للتنمية الأسرية من أبرز الممارسات المحلية في تفعيل الإسناد الحكومي داخل القطاع غير الربحي، حيث تبنّت الجمعية منذ عام 2018م توجهًا استراتيجيًا نحو الدخول في المنافسات الحكومية وتنفيذ الخدمات الاجتماعية بالشراكة مع الجهات الحكومية. وقد بدأت التجربة من خلال أول منافسة حكومية، ثم توسعت تدريجيًا لتشمل عددًا من المشاريع والبرامج التنموية، ضمن نموذج تشغيلي يهدف إلى تحقيق الاستدامة المالية وتعزيز الأثر الاجتماعي. وتعتمد الجمعية على نموذج متكامل يجمع بين التبرعات، والشراكات، والاستثمار الاجتماعي، والإسناد الحكومي، بما يعكس تحولًا من نموذج العمل الخيري التقليدي إلى نموذج تنموي أكثر استدامة وكفاءة.

نموذج عمل الإسناد الحكومي

اعتمدت الجمعية على نموذج يقوم على التوسع في تنفيذ الخدمات الحكومية ذات البعد الاجتماعي من خلال المنافسات والعقود التشغيلية، بما يسهم في رفع كفاءة تقديم الخدمات وتحقيق التكامل بين القطاع الحكومي وغير الربحي. واستهدفت التجربة زيادة فاعلية دور القطاع غير الربحي في التنمية المجتمعية، وتنويع مصادر الدخل من خلال التعاقدات الحكومية، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة للفئات المستفيدة. كما ركزت الجمعية على رفع كفاءة التشغيل وتطوير الكوادر البشرية الوطنية، وتوسيع مشاركة القطاع غير الربحي في تنفيذ الخدمات العامة، بما يعزز الاستدامة المالية والمؤسسية للجمعية.

أبرز النتائج والأثر

- حققت الجمعية نتائج بارزة في مجال الإسناد الحكومي والاستدامة المالية، حيث :
 - تمكنت من تنفيذ 27 منافسة حكومية بقيمة إجمالية تجاوزت 120 مليون ريال، وهو ما يعكس تطور قدرة الجمعية على إدارة وتشغيل المشاريع الحكومية بكفاءة عالية.
 - أسهمت هذه التجربة في رفع الطاقة التشغيلية للجمعية، حيث تجاوز عدد الموظفين العاملين فيها 500 موظف، من بينهم أكثر من 275 كادرًا وطنيًا يعملون ضمن مشاريع المنافسات الحكومية.
 - أظهرت النتائج المالية أن المنافسات الحكومية أصبحت تمثل نحو 59% من إجمالي مصادر دخل الجمعية، لتصبح المصدر الأكبر للعوائد المالية، إضافة إلى وصول إجمالي الأصول الاستثمارية المولدة إلى نحو 62 مليون ريال، وهو ما يعكس نجاح الجمعية في بناء نموذج استدامة متنوع يجمع بين الإسناد الحكومي والاستثمار الاجتماعي.

نموذج الامتياز الاجتماعي للجمعيات الأهلية

03

يعرف الامتياز الاجتماعي بأنه

“نموذج تعاوني بين كيانات مستقلة، يقوم فيه مانح الامتياز— بوصفه الجهة المنظمة للنظام— بنقل نموذج عمل أو آلية تشغيل محددة إلى الممنوح له الامتياز مقابل رسوم متفق عليها، وذلك من خلال علاقة تعاقدية تتيح تشغيل النشاط وفق معايير وإجراءات موحدة، مع احتفاظ كل طرف باستقلاله القانوني والمالي.”

كما أن الامتياز يؤدي إلى إنشاء شبكة من الكيانات المستقلة قانونيًا وماليًا، لكنها تعمل بصورة متجانسة من حيث تقديم المنتجات أو الخدمات وآليات التشغيل، بما يضمن توحيد الهوية والجودة والمعايير التشغيلية.

إناحة الفرصة لبناء الأنشطة التجارية اعتمادًا على نموذج سوقي مجرب وعلامة تجارية معروفة، مما يسهم في تقليل معوقات الدخول إلى السوق وخفض مستوى المخاطر المرتبطة بتشغيل الأعمال.

توفير إمكانية بدء النشاط التجاري حتى للأفراد الذين لا يمتلكون خبرة أو تأهيلًا كافيًا من حيث المعرفة والقدرات الإدارية والتشغيلية.

نقل المعرفة الفنية والتنظيمية والتشغيلية من مانح الامتياز إلى الممنوح له، بما يساعد على تحسين كفاءة التشغيل ورفع جودة الأداء.

الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، مثل خفض التكاليف وتعزيز القوة الشرائية وتحسين الكفاءة التشغيلية.

إناحة الفرصة لاكتساب الخبرة العملية في إدارة وتشغيل الأعمال بالاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة والنماذج التشغيلية المجربة.

تحقيق مزايا اقتصادية ومالية مستقرة نسبيًا نتيجة العمل ضمن نموذج مؤسسي منظم وذو خبرة تشغيلية سابقة.

✓

✓

✓

✓

✓

✓

**وتتمثل
مزاياه في**

تجربة جمعية – Teach For All نموذج الامتياز الاجتماعي

نبذة عن الجمعية

تُعد Teach For All من أبرز النماذج العالمية التي تطبق مفهوم الامتياز الاجتماعي في القطاع غير الربحي، حيث تأسست عام 2007م كشبكة عالمية تضم منظمات مستقلة تعمل وفق نموذج موحد يهدف إلى تحسين جودة التعليم وتمكين الأطفال في المجتمعات الأقل حظاً. وتعتمد الجمعية على نقل نموذج تشغيلي ومعرفي موحد بين الدول والمنظمات الأعضاء، بما يشبه نموذج الامتياز التجاري ولكن بأهداف اجتماعية وتنموية، وهو ما جعلها واحدة من أوضح الممارسات العالمية في تطبيق مفهوم "الامتياز الاجتماعي" داخل القطاع غير الربحي.

نموذج عمل الامتياز الاجتماعي

يعتمد نموذج الجمعية على إنشاء شبكة منظمات محلية مستقلة تعمل تحت مظلة مشتركة، حيث تقوم المنظمة الأم بنقل المعرفة والمنهجيات وأدوات التشغيل والهوية المؤسسية إلى الشركاء المحليين، مع توفير التدريب وبناء القدرات والدعم الفني المستمر. وتلتزم الجهات المنظمة بتطبيق نموذج العمل الأساسي مع إمكانية تكيفه وفق السياق المحلي لكل دولة، وهو ما يعكس مفهوم الامتياز الاجتماعي القائم على تكرار نموذج اجتماعي ناجح وتوسيع أثره عبر جهات متعددة. وقد مكّن هذا النموذج الجمعية من التوسع عالمياً دون الحاجة إلى إدارة مركزية مباشرة لكل البرامج، مع الحفاظ على جودة الممارسات والأثر الاجتماعي.

أبرز النتائج والأثر

- تمكنت الجمعية من:-
- التوسع إلى أكثر من 60 دولة حول العالم من خلال شبكة الامتياز الاجتماعي الخاصة بها
- مشاركة عشرات الآلاف من المعلمين والقادة في برامجها التعليمية والتنموية. وتشير التقارير الرسمية إلى أن الشبكة تضم أكثر من 95 ألف خريج و15 ألف معلم مشارك يعملون على دعم جودة التعليم وتمكين المجتمعات المحلية.
- ساعد نموذج الامتياز الاجتماعي في تسريع انتشار التجربة عالمياً مع تقليل تكاليف التوسع، وتعزيز تبادل المعرفة والخبرات بين الدول والمنظمات الأعضاء، وهو ما جعل الجمعية واحدة من أبرز النماذج العالمية في توفير الامتياز الاجتماعي لتحقيق أثر تنموي واسع ومستدام.

الممكنات التي ساهمت في نجاح تجارب الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية



وقد أظهرت التجارب التطبيقية، مثل تجربة جمعية Goodwill Industries في الولايات المتحدة الأمريكية، وجمعية المودة للتنمية الأسرية في المملكة العربية السعودية، وشبكة Teach For All العالمية، أن الاستدامة المؤسسية تتحقق عندما تتكامل الحوكمة، والابتكار، مع وجود نموذج تشغيلي واضح وقابل للتطوير، ويمكن تفصيلها كالتالي:-

تشير الممارسات المحلية والدولية إلى أن نجاح نماذج الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية لا يرتبط فقط بوجود مصادر تمويل متنوعة، بل يعتمد بصورة رئيسية على توفر مجموعة من الممكنات التنظيمية والمالية والتشغيلية التي تدعم قدرة هذه المؤسسات على بناء نماذج مستدامة وقابلة للتوسع.

أولاً: وضوح النموذج التشغيلي والاستراتيجي

- يُعد وجود نموذج تشغيلي واضح ومحدد من أهم الممكنات التي ساهمت في نجاح هذه التجارب، حيث اعتمدت المؤسسات الثلاث على بناء نموذج عمل واضح يربط بين الرسالة الاجتماعية وآليات تحقيق الإيرادات والاستدامة المالية.
- فقد طورت Goodwill Industries نموذجًا يقوم على إعادة تدوير وبيع التبرعات وربطها ببرامج التوظيف والتأهيل المهني، بينما اعتمدت جمعية المودة على تنويع مصادر الدخل من خلال الإسناد الحكومي والشراكات والمشاريع التنموية،
- في حين بنت Teach For All نموذجها على الامتياز الاجتماعي وتكرار التجربة عبر شبكات محلية تعمل وفق معايير موحدة.
- ويؤكد ذلك أن وضوح العلاقة بين الأثر الاجتماعي والنموذج المالي يمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح الاستدامة المؤسسية.

ثانيًا: تنوع مصادر التمويل والاستثمار الاجتماعي

- أظهرت هذه التجارب أهمية تنوع مصادر التمويل كعامل رئيسي في تقليل المخاطر المالية وتحقيق الاستقرار طويل المدى. فلم تعتمد هذه المؤسسات على التبرعات فقط، بل تبنت نماذج تمويل متعددة تشمل الاستثمار الاجتماعي، والإيرادات التشغيلية، والشراكات، والمنح، والعقود الحكومية، والتمويل المؤسسي.
- وقد ساعد هذا التنوع في رفع مرونة هذه المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية، إضافة إلى تعزيز قدرتها على التوسع وتحقيق أثر مجتمعي أكبر.

ثالثًا: الحوكمة والقيادة المؤسسية

- مثلت الحوكمة الفعالة والقيادة المؤسسية أحد أهم الممكنات المشتركة بين هذه التجارب، حيث ساهمت الهياكل الإدارية الواضحة، والسياسات المالية، والرقابة المؤسسية، في رفع كفاءة إدارة الموارد وتحسين الثقة مع الجهات المانحة والشركاء.
- كما لعبت القيادة دورًا محوريًا في توجيه المؤسسات نحو التحول من العمل الخيري التقليدي إلى نماذج أكثر استدامة واحترافية، قائمة على التخطيط طويل المدى وإدارة الأثر والموارد بكفاءة.

رابعًا: بناء الشراكات والتحالفات الاستراتيجية

- أظهرت التجارب الثلاث أن بناء الشراكات مع القطاعين الحكومي والخاص، إضافة إلى الجهات المجتمعية، يمثل عنصرًا جوهريًا في تعزيز الاستدامة المالية والتوسع المؤسسي.
- فقد استفادت جمعية المودة من التوسع في الإسناد الحكومي والشراكات التشغيلية، بينما اعتمدت Teach For All على شبكة عالمية من الشركاء والمؤسسات التعليمية، في حين بنت Goodwill Industries نموذجًا متكاملًا من الشراكات مع الأسواق المحلية وبرامج التوظيف.
- وأسهمت هذه الشراكات في توفير التمويل، وتوسيع نطاق الخدمات، وتعزيز فرص الوصول إلى المستفيدين والأسواق.

الاستثمار في رأس المال البشري وبناء القدرات

خامساً:

- ارتبط نجاح هذه النماذج بوجود استثمار مستمر في تطوير الكفاءات البشرية ورفع القدرات الإدارية والتشغيلية. فقد ركزت المؤسسات الناجحة على التدريب والتطوير وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والاستدامة،
- إضافة إلى تمكين العاملين والمتطوعين من امتلاك المهارات المرتبطة بالإدارة المالية، وقياس الأثر، وإدارة المشاريع، وبناء العلاقات والشراكات.

القابلية للتوسع ونقل النموذج

سادساً:

- يُعد تصميم نماذج قابلة للتوسع والتكرار من أبرز الممكّنات التي ساهمت في نجاح هذه التجارب، خاصة في نموذج Teach For All القائم على الامتياز الاجتماعي، والذي يعتمد على نقل المعرفة والمعايير التشغيلية إلى جهات محلية مختلفة مع الحفاظ على الهوية والأهداف الرئيسية للنموذج.
- كما ساعدت القابلية للتوسع في تعظيم الأثر الاجتماعي وزيادة الاستدامة المالية من خلال التوسع الجغرافي والمؤسسي.

قياس الأثر والاعتماد على البيانات

سابعاً:

- اعتمدت التجارب الناجحة على أنظمة واضحة لقياس الأثر وتحليل البيانات، بما يساعد في تقييم الأداء وتحسين الخدمات وإثبات القيمة الاجتماعية للممولين والشركاء.
- كما ساهم قياس الأثر في تعزيز المصداقية والشفافية، ورفع فرص الحصول على التمويل والشراكات طويلة المدى، خاصة مع تنامي توجهات التمويل القائم على النتائج والأثر الاجتماعي.

وبشكل عام،

توضح هذه التجارب

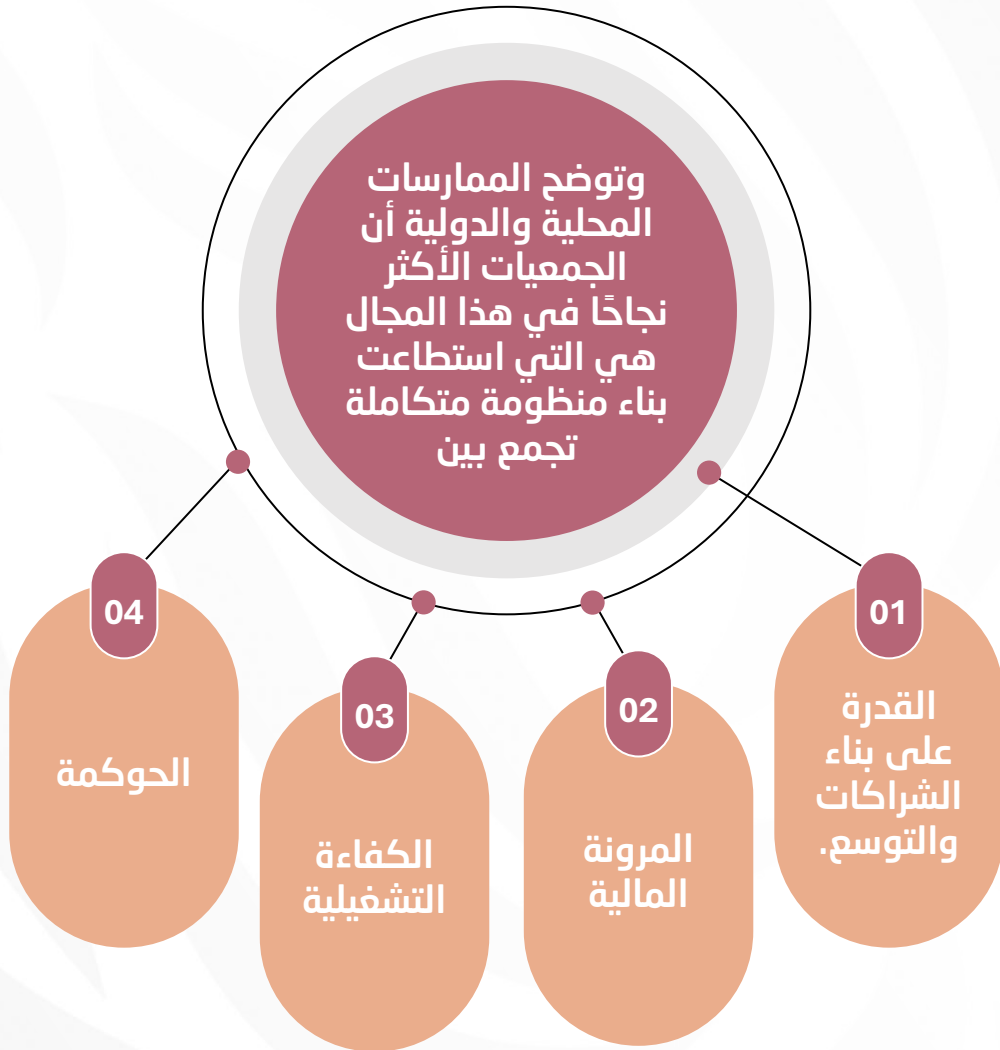
أن نجاح نماذج الاستثمار الاجتماعي والاستدامة المالية لا يرتبط بعامل واحد، بل بمنظومة متكاملة من الممكنات المؤسسية والمالية والتنظيمية، التي تساعد الجمعيات والمؤسسات غير الربحية على التحول من نماذج الدعم التقليدي إلى نماذج أكثر استدامة ومرونة وتأثيرًا، بما يضمن استمرارية الأثر المجتمعي وتحقيق التنمية طويلة المدى.

إلى
نماذج أكثر
استدامة ومرونة وتأثير

من
نماذج الدعم
التقليدي

متطلبات الجاهزية المؤسسية لتبني نماذج الاستدامة المالية

أصبح التحول نحو نماذج الاستدامة المالية الحديثة، مثل الاستثمار الاجتماعي، والإسناد الحكومي، والامتياز الاجتماعي، يتطلب من الجمعيات الأهلية مستوى متقدماً من الجاهزية المؤسسية والتشغيلية، إذ إن نجاح هذه النماذج لا يرتبط فقط بتوفر التمويل أو الفرص، بل بقدرة الجمعية على إدارة التحول المؤسسي وبناء بيئة عمل قادرة على الاستدامة والتوسع وتحقيق الأثر.



متطلبات الجاهزية المؤسسية لتبني نماذج الاستدامة المالية



01

وضوح التوجه الاستراتيجي

- تحتاج الجمعيات قبل الدخول في نماذج الاستثمار الاجتماعي أو الإسناد الحكومي إلى وضوح في رؤيتها الاستراتيجية وتحديد موقع الاستدامة المالية ضمن أولوياتها المؤسسية.
- فالجمعيات التي تنظر إلى هذه النماذج كجزء من استراتيجيتها طويلة المدى تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج مستدامة، مقارنة بالجمعيات التي تتعامل معها كمبادرات مؤقتة أو مصادر دخل إضافية فقط.
- كما يسهم وضوح التوجه في تحديد القطاعات المناسبة للاستثمار، وطبيعة الشراكات المطلوبة، ونوعية الخدمات أو المنتجات القابلة للتوسع.

02

الكفاءة المالية والحوكمة

- تمثل الحوكمة المالية والإدارية أحد أهم متطلبات الجاهزية، حيث تحتاج الجمعيات إلى أنظمة مالية واضحة، وسياسات رقابية، وإجراءات محاسبية دقيقة،
- إضافة إلى القدرة على إعداد الموازنات وإدارة التدفقات النقدية وتحليل المخاطر المالية.
- كما أن نماذج مثل الإسناد الحكومي والامتياز الاجتماعي تتطلب مستوى مرتفعاً من الالتزام المؤسسي والشفافية والقدرة على إدارة العقود والالتزامات التشغيلية بكفاءة.

03

بناء القدرات والكفاءات البشرية

- يتطلب التحول نحو هذه النماذج وجود كوادر تمتلك مهارات متقدمة في إدارة المشاريع، والتسويق، والاستثمار، وإدارة العلاقات والشراكات، وقياس الأثر.
- كما تحتاج الجمعيات إلى تطوير ثقافة داخلية تدعم الابتكار والتغيير والتحول من الاعتماد على الدعم التقليدي إلى بناء نماذج أكثر استدامة واحترافية.

04

تطوير النموذج التشغيلي

- من الضروري أن تمتلك الجمعية نموذج تشغيل واضحًا وقابلًا للتوسع، يحدد آلية تقديم الخدمات أو المنتجات، ومصادر الإيرادات، وطبيعة العلاقة مع المستفيدين والشركاء.
- ويزداد هذا الأمر أهمية في نماذج الامتياز الاجتماعي، التي تعتمد بصورة أساسية على إمكانية نقل التجربة وتكرارها وفق معايير تشغيلية واضحة.

05

القدرة على بناء الشراكات

- تعتمد نماذج الاستثمار الاجتماعي والإسناد الحكومي بصورة كبيرة على الشراكات مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص والممولين والمجتمع المحلي،
- لذلك تحتاج الجمعيات إلى امتلاك قدرة عالية على التواصل وبناء العلاقات المؤسسية وتطوير القيمة المضافة التي تجعلها شريكًا موثوقًا وقادرًا على تنفيذ المشاريع بكفاءة.

06

الجاهزية التقنية والتحول الرقمي

- أصبحت الأنظمة الرقمية جزءًا أساسيًا من نجاح النماذج الحديثة للاستدامة، حيث تساعد التقنية في إدارة العمليات، وتحسين كفاءة الأداء، وقياس النتائج، وإدارة البيانات والتقارير المالية،
- إضافة إلى دعم التسويق الرقمي والتواصل مع الشركاء والمستفيدين.

07

قياس الأثر والاستدامة

- تحتاج الجمعيات إلى القدرة على قياس أثر برامجها ومشاريعها بصورة واضحة وقابلة للتوثيق، حيث أصبحت الجهات المانحة والشركاء يركزون على النتائج والأثر أكثر من الأنشطة التقليدية.
- كما يساعد قياس الأثر في تحسين القرارات، وتعزيز فرص التمويل، وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة.

وبالتالي،

فإن نجاح الجمعيات

في تبني نماذج الاستثمار الاجتماعي أو الإسناد الحكومي أو الامتياز الاجتماعي يعتمد على جاهزيتها للتحويل المؤسسي الشامل، وليس فقط على توفر التمويل أو الفرص السوقية، حيث تمثل الجاهزية المؤسسية حجر الأساس لبناء نماذج مستدامة وقابلة للنمو وتحقيق الأثر طويل المدى.

جاهزية

التحول المؤسسي الشامل



الجدارات القيادية والمؤسسية اللازمة لتفعيل نماذج الاستدامة المالية



ويمكن الإشارة إلى هذه الشخصية بمفهوم
"بطل الاستدامة persona"

وهو الشخص القادر على تحويل توجهات الجمعية من الاعتماد التقليدي على التبرعات إلى نماذج أكثر استدامة واحترافية، تجمع بين الأثر الاجتماعي والكفاءة المالية.

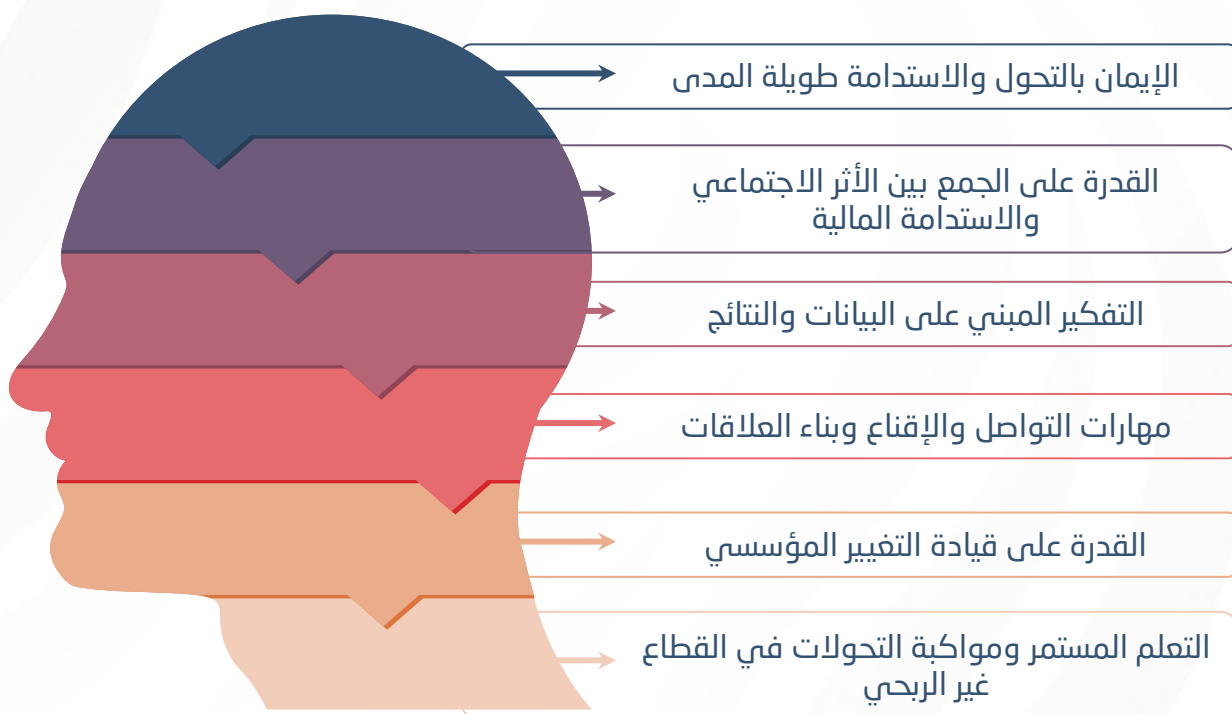
مع التحول المتسارع في القطاع غير الربحي نحو نماذج الاستدامة المالية، أصبحت الجمعيات بحاجة إلى وجود **شخصية قيادية داخلية** تقود هذا التحول وتعمل على بناء النماذج الاستثمارية والتشغيلية والشراكات الاستراتيجية.

ولا يرتبط بمنصب وظيفي محدد، فقد يكون **مديرًا تنفيذيًا، أو مدير تنمية موارد، أو قائد وحدة استثمار اجتماعي، أو حتى فريقًا متخصصًا داخل الجمعية،** إلا أن نجاحه يعتمد على امتلاكه مجموعة متكاملة من **الجدارات السلوكية** والمعرفية والقيادية التي تختلف نسبيًا بحسب النموذج الذي تعمل عليه الجمعية، سواء الاستثمار الاجتماعي، أو الإسناد الحكومي، أو الامتياز الاجتماعي، يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول (3) الجدارات القيادية والمؤسسية اللازمة لتفعيل نماذج الاستدامة المالية

النموذج	شرح النموذج	الجدارات المعرفية	الجدارات السلوكية
الاستثمار الاجتماعي	يركز هذا الدور على بناء مشاريع مدرة للدخل ونماذج استثمارية ذات أثر اجتماعي، لذلك يحتاج القائد هنا إلى عقلية تجمع بين التفكير التتموي والريادي والاستثماري.	- فهم نماذج الأعمال والاستثمار الاجتماعي. - إعداد دراسات الجدوى وتحليل السوق. - الإلمام بالاستدامة المالية وتنويع الإيرادات. - فهم الشراكات الاستثمارية والتمويل الاجتماعي. - تصميم نماذج تشغيل مدرة للدخل.	- التفكير الريادي والابتكار. - الجرأة في اتخاذ القرار وتحمل المخاطر المحسوبة. - القدرة على اكتشاف الفرص الاستثمارية. - المرونة والتكيف مع المتغيرات. - بناء العلاقات مع المستثمرين والشركاء.
الإسناد الحكومي	يرتبط هذا النموذج بالقدرة على العمل مع الجهات الحكومية والدخول في المنافسات والعقود التشغيلية، لذلك يحتاج القائد هنا إلى احترافية تشغيلية وإدارية عالية.	- فهم أنظمة المنافسات والمشتريات الحكومية. - إعداد العروض الفنية والمالية. - إدارة العقود والمشاريع التشغيلية. - الإلمام بمؤشرات الأداء والجودة. - فهم الحوكمة والالتزام التشغيلي.	- الانضباط المؤسسي والالتزام. - إدارة فرق العمل والتشغيل. - مهارات التفاوض والعلاقات الحكومية. - تحمل ضغط العمل والمسؤوليات التشغيلية. - التفكير المنهجي وحل المشكلات.
الامتياز الاجتماعي	يقوم الامتياز الاجتماعي على نقل النماذج الناجحة وتكرارها وتوسيعها، لذلك يحتاج القائد هنا إلى عقلية تنظيمية قادرة على بناء الأنظمة والمعايير ونقل المعرفة.	- فهم نماذج الامتياز الاجتماعي. - بناء الأدلة والإجراءات التشغيلية. - إدارة الهوية المؤسسية وضبط الجودة. - تصميم نماذج قابلة للتوسع والتكرار. - إدارة المعرفة ونقل الخبرات.	- التفكير الاستراتيجي طويل المدى. - التمكين والتدريب والإشراف. - بناء الشراكات والتحالفات. - الدقة والاهتمام بالتفاصيل. - التوازن بين التوسع والمحافظة على الجودة.

على الرغم من اختلاف النماذج، إلا أن هناك مجموعة من السمات المشتركة التي يجب أن يمتلكها "بطل الاستدامة" داخل الجمعيات، من أبرزها:



لا يعتمد نجاح الجمعيات في بناء نماذج استدامة مالية حديثة فقط على الأنظمة أو التمويل،

على وجود قيادات تمتلك القدرة على قيادة التحول المؤسسي وصناعة الفرص وبناء نماذج قابلة للنمو والاستدامة، وهو ما يجعل "بطل الاستدامة" أحد أهم **الممكنات المستقبلية للقطاع غير الربحي.**

تم إعداد هذا الإصدار بواسطة شركة سياق للاستشارات وحلول تمكين القدرات،
جميع الحقوق محفوظة ©



سياق Siaq

للاستشارات وحلول تمكين القدرات
Consulting & Capacity Building Solutions

سابقاً:

الخلاصة

أظهرت الدراسة أن الاستدامة المالية أصبحت من أهم التحديات الاستراتيجية التي تواجه الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية المرتبطة برؤية المملكة 2030، والتي أعادت صياغة دور القطاع غير الربحي ليصبح شريكاً تنموياً واقتصادياً فاعلاً، وليس مجرد قطاع يعتمد على التبرعات والعمل الخيري التقليدي. وقد انعكس هذا التحول في توسع أدوار الجمعيات، وارتفاع التوقعات المرتبطة بجودة الخدمات، والأثر الاجتماعي، والكفاءة التشغيلية، مما جعل الاستدامة المالية ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية والنمو وتحقيق الأثر طويل المدى.

وأكدت التجارب المحلية والدولية التي تناولتها الدراسة أن نجاح الاستدامة المالية لا يرتبط بحجم الموارد المالية فقط، بل يعتمد على قدرة الجمعية على بناء نموذج مؤسسي متكامل يجمع بين الرؤية الاستراتيجية، والحوكمة، والابتكار، وقياس الأثر، وبناء الشراكات، وتطوير الكفاءات البشرية. كما أظهرت الدراسة أن الجمعيات الأكثر قدرة على الاستدامة هي تلك التي تتعامل مع التمويل باعتباره جزءاً من منظومة تنمية شاملة، وليست مجرد عملية جمع موارد مالية.

كما أوضحت الدراسة أن الاعتماد على مصدر تمويلي واحد، خصوصاً التبرعات والمنح قصيرة الأجل، يمثل أحد أبرز أسباب الهشاشة المالية لدى العديد من الجمعيات، في حين يساهم تنويع مصادر التمويل في تعزيز الاستقرار المالي وتقليل المخاطر التشغيلية. وقد برزت نماذج حديثة مثل الاستثمار الاجتماعي، والإسناد الحكومي، والامتياز الاجتماعي كأدوات واعدة لبناء نماذج مالية أكثر استدامة ومرونة، خاصة عندما ترتبط بحوكمة فعالة، ونموذج تشغيلي واضح، وقدرات مؤسسية واستثمارية قادرة على التوسع وإدارة الموارد بكفاءة.

وبناءً على ذلك،

فإن مستقبل القطاع غير الربحي في المملكة سيتجه بصورة متزايدة نحو الجمعيات القادرة على بناء نماذج تشغيل واستدامة مرنة، وتطوير مصادر دخل ذاتية، واستثمار الممكّنات الوطنية، والتحول من مفهوم "الرعاية والدعم" إلى مفهوم "التنمية والاستدامة والأثر".

تم إعداد هذا الإصدار بواسطة شركة سياق للاستشارات وحلول تمكين القدرات،
جميع الحقوق محفوظة ©



سياق Siaq

للاستشارات وحلول تمكين القدرات
Consulting & Capacity Building Solutions

ثامناً:

التوصيات

يتضح أن تحقيق الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية لم يعد يرتبط فقط بتوفير الموارد المالية، بل بقدرة الجمعية على بناء نموذج مؤسسي وتشغيلي متكامل يضمن الاستمرارية والنمو وتحقيق الأثر.

وعليه، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

01 تطوير استراتيجية واضحة للاستدامة المالية:

ينبغي أن تمتلك الجمعيات خطة واضحة للاستدامة المالية ترتبط بأهدافها الاستراتيجية، وتتضمن تنوع مصادر الدخل، وإدارة المخاطر المالية، وقياس الأداء والاستدامة على المدى الطويل.

02

تنوع مصادر التمويل والعوائد المالية:

تحتاج الجمعيات إلى تقليل الاعتماد على التبرعات كمصدر رئيسي للدخل، والتوسع في الاستثمار الاجتماعي، والإيرادات الذاتية، والأوقاف، والخدمات المدفوعة، والإسناد الحكومي لتحقيق استقرار مالي أكبر.

03

رفع الجاهزية المؤسسية والحوكمة:

يتطلب نجاح نماذج الاستدامة وجود أنظمة مالية وإدارية واضحة، وسياسات حوكمة ورقابة فعالة، وقدرات تشغيلية تساعد الجمعيات على إدارة المشاريع والشراكات بكفاءة.

04

تطوير القدرات البشرية والقيادية:

تحتاج الجمعيات إلى تأهيل القيادات والكوادر في مجالات الاستثمار الاجتماعي، وإدارة المشاريع، والعقود الحكومية، والتسويق التنموي، وقياس الأثر لضمان استدامة النماذج.

05 إنشاء وحدات متخصصة للاستدامة وتنمية الموارد:

يوصى بتأسيس وحدات متخصصة داخل الجمعيات تتولى إدارة الاستثمار الاجتماعي، الاسناد الحكومي، وتنمية الموارد، وبناء الشراكات، وتحليل الفرص الاستثمارية والتمويلية.

06

تبنى نماذج الامتياز الاجتماعي

توصي الدراسة بتشجيع الجمعيات ذات النماذج الناجحة على التوسع من خلال الامتياز الاجتماعي، بما يسمح بنقل الخبرات والمعرفة والنماذج التشغيلية إلى جمعيات أخرى، ويسهم في توسيع الأثر المجتمعي بطريقة أكثر كفاءة واستدامة.

07 بناء شراكات استراتيجية طويلة المدى:

تعد الشراكات مع القطاع الحكومي والخاص والجهات المانحة من أهم أدوات الاستدامة، خاصة عندما تقوم على التكامل وتحقيق الأثر المشترك وليس الدعم المؤقت فقط.



ملاحظات

سيناريو مستقبلي لجمعيات ركزت على جوانب الاستدامة المالية مقابل جمعيات لم تنطلق خلال 5 سنوات



الاستدامة المالية ليست خياراً بل ضرورة لضمان الأثر والاستمرارية والنمو
 القرار اليوم يصنع الفرق بعد 5 سنوات

طورت شركة سياق معيارًا متخصصًا لتقييم القدرات المؤسسية في الاستثمار الاجتماعي للجمعيات والمنظمات غير الربحية.

يمكنكم البدء في التقييم المؤسسي لمنظمتكم
من خلال التواصل عبر البريد الإلكتروني

info@siaq-sa.com

وسيقوم فريق سياق بمشاركتكم المعيار، إضافة
إلى إمكانية حجز جلسة استشارية لتحديد فرص
التطوير وبناء نموذج استدامة أكثر كفاءة
واستدامة.

تم إعداد هذا الإصدار بواسطة شركة سياق للاستشارات وحلول تمكين القدرات،
جميع الحقوق محفوظة ©



سياق Siaq

للاستشارات وحلول تمكين القدرات
Consulting & Capacity Building Solutions

تاسعاً:

قائمة المراجع

المراجع والمصادر

 لائحة اعتماد منشآت الاستثمار الاجتماعي الصادرة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

 أرقام. (2023). إحصاءات المنظمات غير الربحية

 المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

 بنك التنمية الاجتماعية. (2024). برامج دعم القطاع غير الربح

 جمعية المودة للتنمية الأسرية. (2018). تجربة المودة في الإسناد الحكومي والاستثمار الاجتماعي

 مؤسسة الملك خالد. (2025). آفاق القطاع غير الربحي رحلة الريال إلى 100 مليار

 مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية. (2023). لمحة عن القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية

 وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2020). تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين)

 Anima, A. A. (2025). Exploring the Sustainability of Non-Governmental Organizations to Enhance Community Development in Ghana (Doctoral dissertation, Unicaf University (Zambia)).

 Global Impact Investing Network (GIIN). (2024). Sizing the Impact Investing Market 2024

 Goodwill Industries International. (2023). Annual Report 2023.

 Teach for All. (2024). Our Purpose and Social Franchising Model.

 <https://rcat.sa/ar>

تم إعداد هذا الإصدار بواسطة شركة سياق للاستشارات وحلول تمكين القدرات،
جميع الحقوق محفوظة ©



سياق Siaq

للاستشارات وحلول تمكين القدرات
Consulting & Capacity Building Solutions

عاشراً:

عن سياق

عن سياق

هي منظمة استشارية متخصصة في تقديم منظومة متكاملة من الاستشارات وحلول تمكين القدرات للمنظمات وفق رؤية مبتكرة تساهم في تمكين الممارسات الاحترافية لدى المنظمات الساعية لأعلى تموضع مؤثر في القطاع المستهدف.

لسياقك

نبتكر

ندرك في سياق بأن كل منظمة لها حالة خاصة من التفرد مما يؤكد لنا التوجه الدائم نحو ابتكار الحلول الفعالة والمتناسقة لسياق المنظمة وهذا هو الأساس الذي نركز عليه دوماً في تقديم خدماتنا لتلبية توقعات شركائنا في إحداث الأثر.



الفلسفة التي نركز عليها في سياق هي:

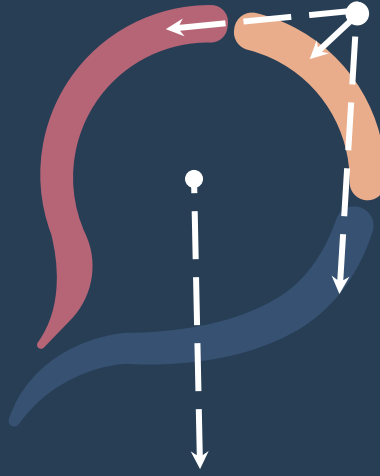
التموضع المجتمعي ونعني به تحفيز المنظمات نحو التركيز

الذكي لسبب وجودها والغاية من نشأتها وفقاً لركائزنا

طول وقصر المنحنيات الثلاثة تشير
لتفاوت أعمار المنظمات وخبراتها
وتجاربها مما يستدعي فهم هذا
السياق وإدراكه حق الإدراك.

الخطوط الثلاثة
المنحنية ذات اللون
الأزرق الداكن
والأحمر والبرتقالي
تشير لحالة التفرد
والخصوصية التي
تعيشها كل منظمة
وندرك في سياق
هذه المساحة من
الخصوصية والتفرد
ونراعيها أثناء رسم
حلولنا وتدخلاتنا
لشركائنا.

المنحنيات الثلاثة تشير
لست ركائز لا بد من توفرها
ووجودها داخل المنظمة
كقدرة وسلوك وممارسة
حتى تتمكن من الوصول
للموضع المناسب لها
حتى تحدث الأثر، وهذه
الركائز هي صلب عملنا
وتركيزنا في سياق



المساحة الفارغة داخل الشعار تشير للموضع الملائم للمنظمة وهي المساحة
المغلقة التي تود المنظمة أن تحدث فيها الأثر والتأثير



انتھى .. شجرًا لك م



سياق Siaq

للاستشارات وحلول تمكين القدرات
Consulting & Capacity Building Solutions