المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية
National Center for Social Studies (NCSS)

الملخص التنفيذي

تصور مقترح لاستشراف مستقبل القطاع غير الربحي السعودي في ظل المتغيرات التنموية لرؤية السعودية ٢٠٣٠م

إعداد:
المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية

١٤٤٧هـ- ٢٠٢٥م

المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية
National Center for Social Studies (NCSS)

تصور مقترح لاستشراف مستقبل القطاع غير الربحي السعودي في ظل المتغيرات التنموية لرؤية السعودية ٢٠٣٠م

- الملخَّصُ التنفيذيُّ -

المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م

الفصل الأول: التعريف بموضوع الدراسة.

١/١- مقدمة:

يمثّل القطاع غير الربحي أحد المكونات الثلاثة الرئيسة إلى جانب القطاعين الحكومي والخاص، ويحتل حيزًا مهمًا من الثروة الوطنية، كما يُعد جزءًا أساسيًا من شبكة الأمان الاجتماعي، فهو يسهم في تحقيق الحماية الاجتماعية والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والنفسي لأفراد المجتمع، وتحسين جودة حياتهم، ودعمهم في مراحل حياتهم المختلفة؛ لضمان حقهم في العيش الكريم.

وفي المملكة العربية السعودية، تتركّز جهود القطاع غير الربحي في مجالات الثقافة، والصحة، والتعليم والبحث العلمي، والخدمات الاجتماعية، والبيئة، والتنمية، والإسكان (Al Rajhi Charity Foundation, 2024)، ورغم أن مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي لا تزال منخفضة (<١٪) بحسب تقارير الرؤية الوطنية، إلا إنه يشهد وتيرة نمو إيجابية تفوّقت على معدل نمو الاقتصاد السعودي ككل (Saudi Gazette,2024).

واستكمالا للجهود الحكومية الرامية لتنمية القطاع غير الربحي في المملكة، فقد تم إنشاء «المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي»- ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠- كأحد مبادرات برنامج التحول الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، وتفعّل دوره في تحقيق التنمية المستدامة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٤).

وبالتالي كان من الأهمية بمكان العمل على تطوير هذا القطاع، واستشراف مستقبله، والدراسة الحالية تمثل خطوة إلى الأمام في سبيل تحقيق هذا الأمر، وذلك عبر تقديم تصور مقترح لتطوير مستقبل القطاع غير الربحي في ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠.

٢/١- مشكلة الدراسة:

يؤدي القطاع غير الربحي- في المملكة العربية السعودية- دورًا محوريًا في تحقيق التنمية والرفاه المجتمعي؛ إذ شهدت المملكة خلال السنوات الأخيرة جهودًا كبيرة ضمن إطار تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط، وفي هذا السياق، أسهم القطاع غير الربحي بفاعلية في دعم جهود التنمية الاجتماعية والاقتصادية والصحية والتعليمية والثقافية.

حيث يُولي القطاع اهتمامًا خاصًا بالجانبين الاقتصادي والاجتماعي؛ لما يوفّره من فرص عمل، وبيئة داعمة للمسؤولية الاجتماعية، وقد بلغت نسبة مساهمة المنظمات غير الربحية في الناتج المحلي الإجمالي ٠,٩٩٪، وحققت زيادة قدرها ٣٩٪ في مؤشر التمثيل المحلي، و٣٥٪ في مؤشر التمثيل الدولي (التقرير السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٤).

وتعد الإنجازات المتحققة في واقع منظمات هذا القطاع، والتحديات التي تم رصدهما مدخلاً للدراسة؛ حيث ينطلق الهدف والتساؤل الأول منهما للتأكد ميدانيًا من عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية لمنظمات القطاع، والفرص والتحديات في البيئة المحيطة والخارجية والإقليمية والدولية لمنظمات القطاع في المملكة.

وانطلاقاً من ذلك؛ فإن تحقيق المستهدفات الإستراتيجية لرؤية السعودية ٢٠٣٠ والأهداف الرئيسة للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، وفي الوقت ذاته مواجهة التحديات التي لا تزال قائمة، يتطلب دراسة شاملة للممكنات والفرص الحالية والمستقبلية، تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان الاستدامة المالية والتنظيمية. كما تقتضي الحاجة إعداد دراسة علمية وصفية واستشرافية تُفضي إلى تصميم تصور مقترح يقوم على منهجية علمية دقيقة لتطوير مستقبل القطاع غير الربحي في المملكة، بما يواكب التطلعات الوطنية والدولية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

وفقًا لما سبق؛ تتمثل مشكلة الدراسة في «وضع تصور مقترح لتطوير مستقبل القطاع غير الربحي في ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠».

١/٣-أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحليل عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص والتحديات في البيئة الخارجية والإقليمية التي تواجه منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.
٢. تحليل ملامح مستقبل القطاع غير الربحي (المنجزات) في ضوء مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.
٣. التعرف على الفجوات الإستراتيجية بين واقع القطاع غير الربحي ومستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.
٤. بناء تصور مستقبلي مقترح لتطوير واقع القطاع غير الربحي بما يحقق المستهدفات المخططة وفق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠.

١/٤- تساؤلات الدراسة:

تتفرع عن التساؤل الرئيس للدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

١. ما عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية، وما الفرص والتحديات في البيئة الخارجية والإقليمية التي تواجه منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية؟
٢. ما ملامح مستقبل القطاع غير الربحي (المنجزات) في ضوء مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠؟
٣. ما الفجوات الإستراتيجية بين واقع القطاع غير الربحي ومستهدفاته في رؤية السعودية ٢٠٣٠؟

١/٥- أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من جوانب عدةٍ؛ ومنها ما يلي:

١. إثراء الأدبيات البحثية المتعلقة بالقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية وتطلعاته المستقبلية، بما يسهم في سد الفجوة المعرفية حول هذا القطاع.
٢. تقديم رؤية واضحة لصنّاع القرار والجهات المعنية حول سبل تطوير القطاع غير الربحي، من خلال طرح التصور المستهدف الذي يمكن أن يدعم عملية التخطيط الاستراتيجي للقطاع.

٣. تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ تهدف إلى دعم تطبيق التصور المقترح لتطوير القطاع غير الربحي، بما يعزز من كفاءته واستدامته، ويحقق التكامل مع مستهدفات التنمية الوطنية.

١/٦- المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

يمكن تقديم التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة على النحو التالي:

١/٦/١- القطاع غير الربحي:

هو: المنظومة المؤسسية والتنظيمية التي تضم جميع الكيانات غير الحكومية، مثل: الجمعيات الخيرية، والمؤسسات الأهلية، ومبادرات العمل التطوعي التي لا تهدف إلى تحقيق أرباح مالية، وإنما تسعى إلى تقديم خدمات اجتماعية أو إنسانية أو تنموية تهدف إلى تحقيق الصالح العام أو خدمة فئة محددة من المجتمع، في إطار تنظيمي خاضع لإشراف المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

٢/٦/١- استشراف المستقبل:

هو: عملية علمية ومنهجية تشاركية تركّز على جمع الأدلة والبيانات الحالية والمستقبلية لتكوين رؤى عملية وقابلة للتنفيذ للمستقبل المتوسط والطويل، ومواجهة تحدياته من خلال وضع بدائل إستراتيجية ".

٣/٦/١- التنمية المستدامة:

هي: النهج الشامل لإدارة الموارد الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وبما يحقق توازنًا بين احتياجات الحاضر وحماية حقوق الأجيال القادمة. ويرتكز هذا المفهوم على تحقيق ثلاثة أبعاد رئيسة، وهي البعد: الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي.

٤/٦/١- التصور:

هو: الإطار الفكري المستقبلي المقترح لاستشراف مستقبل القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠، وهو يمثل خطة متكاملة قائمة على تحليل الواقع الحالي للقطاع، واستشراف التحديات، وتحديد الفرص، وصياغة سياسات وإستراتيجيات قابلة للتطبيق.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.

تناولت الدراسة المفهوم والتطور التاريخي للقطاع غير الربحي، واستعرضت بعضًا من النظريات المفسرة له في تحقيق التنمية، ثم تناولت التأصيل الإسلامي للقطاع غير الربحي، ولمزيد من الفهم تناولت مفهوم ومكونات وأهداف التنمية المستدامة، وعلاقته بتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأهدافها.

ثم تناولت الدراسة واقع ومستقبل القطاع غير الربحي في المملكة، وعلاقة منظمات القطاع غير الربحي برؤية السعودية ٢٠٣٠، من خلال: البنية القانونية والتنظيمية، وحجم وتطور القطاع، ومجالات عمله، ودور الحكومة في دعمه وتنظيمه، وتناولت الدراسة إستراتيجية المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، التحديات التي تواجه القطاع، ومن ثم التوجهات المستقبلية للقطاع في المملكة.

إضافة إلى أبرز تجارب بعض الدول المتقدمة في القطاع غير الربحي، وشملت تجربة الولايات

المتحدة الأمريكية، والفرنسية، والبريطانية والكندية والألمانية وأخيرا التجربة اليابانية، كما تناولت الدراسة عددا من الدراسات السابقة: الوطنية، والإقليمية، والدولية، وانتهت إلى استخلاص للدراسات التي تم جمعها وتحليلها.

وهنا يمكن القول: إن الدراسة تناولت في فصلها الثاني الأدبيات المرتبطة بالدراسة التي تمكن من رسم الخطة المنهجية لتنفيذها وتحقيق أهدافها بموضوعية وكفاءة وفاعلية، وبالتالي أسهم الإطار النظري والدراسات السابقة في بناء الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، سواء في المنهج المخطط استخدامه، وأنواع الدراسات، والأهم في بناء أدوات جمع البيانات، وكذلك الاستفادة منها في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، والأهم من ذلك كله الاستفادة من بناء التصور المتوقع تصميمه.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تضمنت الاجراءات المنهجية لهذه الدراسة تحديداً للمنهج المستخدم، والأساليب المخطط استخدامها، ومجتمع وعينة الدراسة، يلي ذلك التعرف إلى أدوات الدراسة، ومراحل تصميمها، وكذلك التأكد من صدق وثبات الأدوات المستخدمة، والإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة لتطبيق الأدوات، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات إحصائيًا وكيفيا، وفقا لما يلي:

١/٣- منهجية وأساليب الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج المختلط؛ الذي يجمع ما بين:

١. **المنهج الكمي (الوصفي)**: وذلك لوصف وتفسير الوضع الراهن للقطاع غير الربحي في المملكة، حيث إنه يساعد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا، ويعبّر عنها كميًا بإعطائها وصفًا رقميًا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، كما أنه يساعد في الحصول على بيانات دقيقة حول مجتمع الدراسة.

وقد تم اتباع هذا الأسلوب في تطبيق الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة. من أجل وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق وتحليلها ميدانيًا كميًا، ومقارنة الظاهرة موضوع الدراسة، وتحديد الوسائل والإجراءات لتحسين وتطوير الوضع القائم

٢. **المنهج الكيفي (النوعي)**: وقد تم اتباع أسلوب المقابلات الفردية والجماعية المركزة لجمع البيانات النوعية وتحليلها.

كما تم في المرحلة التفسيرية من الدراسة توظيف أسلوب الاستشراف الإستراتيجي (عبر أسلوب دلفاي) وهذا الأسلوب يمثل مسارًا للتفكير المنطقي في التعامل مع التغيرات أو الأزمات، ومن ثمَّ تم اتباعه لتحقيق الهدف الاستشرافي للدراسة، والمتمثل في تقديم التصور العلمي المقترح بغرض تطوير مستقبل القطاع غير الربحي.

٢/٣- مجتمع وعينة الدراسة:

وقبل استعراض بيانات مجتمع الدراسة، ينبغي الإشارة إلى أن حجم المنظمات غير الربحية التي تم رصده في التقرير الأخير للمركز الوطني لتنمية القطاع بعدد (٥٧٨٣) منظمة لعام ٢٠٢٤، وهي جملة المنظمات التي تعمل تحت إشراف الجهة.

وعليه، فقد انحصر مجتمع الدراسة فيما يلي:

١. العاملون في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، والمنظمات المرتبطة به ميدانيًّا، وتعمل تحت إشرافه، ولم يتسن للباحث حصر أو رصد عدد المشتغلين في القطاع بشكل دقيق، سواء في موقع المركز، أو في موقع هيئة الإحصاءات العامة، الأمر الذي جعله ينطلق من اختيار ٧٦٢ مفردة عند التخطيط، ونتيجة جمع البيانات بلغ حجم العينة المشاركة ٧٦٢ مفردة.

٢. الخبراء المتخصصون، والباحثون، وذوو الاهتمام المشترك في هذا المجال، وقد تم التخطيط للتركيز في جمع بيانات هذا المجتمع في العاملين القياديين والمخططين والتنفيذيين المرتبطين بموضوع الدراسة في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في مقره الرئيس بالرياض، والخبراء والباحثين والمهتمين في هذا المجال بواقع (١٠٠) خبيرٍ وباحث، ومن ثمَّ مثل الاهتمام بمجال العمل غير الربحي، وكذلك العمل بالمستوى القيادي بالمركز الوطني معيارين أساسيين لاختيار أفراد هذا المجتمع، ونتيجة جمع البيانات فقد شارك (٧٢) من ذوي الاهتمام المشرك في ورشة العمل المخصصة لهذه الدراسة.

وفيما يتعلق بعينة الدراسة، فقد تم اختيارها من مجتمع الدراسة وفق ما يلي:

١. عينة العاملين في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي والمنظمات التي تنطوي تحته: ووفقًا لمعادلة روبرت ماسون فقد تحددت العينة الممثلة لمجتمع الدراسة في (٣٨٤) مفردة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ولمزيد من الثقة في نتائج الدراسة، وسعيًا نحو تعميمها بقدر كبير من الثقة، فضلا عن تجنب الخلل المحتمل والحادث عند حذف الاستجابات غير المكتملة، فقد تم التخطيط لاختيار (٧٦٢) مفردة من مجتمعها وفق الطريقة العشوائية العنقودية، ومبرر ذلك كفاية العدد بل وزيادته عن حجم العينة في كثير من الاختبارات الإحصائية، حيث يذكر الشربيني (٢٠٠٠) أن (٤٠٠) مفردة كافية لإجراء الاختبارات الإحصائية المخططة.

وقد تم اشتقاق هذه العينة من المنظمات العاملة في كل منطقة على النحو التالي:

جدول (٣-١)

عينة الدراسة الممثلة لمجتمعها وفقًا لمناطق المملكة والمنظمات العاملة في كل منطقة.

	المنطقة	مجموع عدد المنظمات غير الربحية	العدد الممثل للعاملين بتلك المنظمات
١	الرياض	١٥٩٢	١٢٥
٢	مكة المكرمة	١٠٤١	٦٦
٣	القصيم	٥٦١	٢٥
٤	المنطقة الشرقية	٥٠٣	٦٩
٥	عسير	٤٥٢	٥١
٦	المدينة المنورة	٣٣٧	٥٧
٧	جازان	٢٦٥	٤٠
٨	حائل	٣٢٥	٨٩
٩	الباحة	١٧٥	١٠٢
١٠	الجوف	١٦٣	٣٦
١١	تبوك	١٢٧	١٩
١٢	نجران	١١٤	٢٩
١٣	الحدود الشمالية	٩٩	٥٤
	المجموع	**منظمة ٥٧٥٤**	**٧٢٦ موظفاً**

٢. عينة المهتمين بالقطاع غير الربحي في ورش العمل، حيث تم توزيع الرابط الخاص بهذه الورش على قطاع عريض من المهتمين بالقطاع غير الربحي – من خارج العاملين أو الخبراء – بالمركز الوطني، وقد بلغ عدد الحاضرين والمشاركين في تلك الورش (٧٢) فردًا، فتم اعتبارهم جميعًا – عبر الطريقة المسحية – عينة الدراسة في ورشة العمل.

٣. عينة الخبراء المختصين بتحكيم التصور الاستشرافي المقترح وفق أسلوب دلفاي، وبلغ عددهم (٥) خبراء؛ حيث تم اختيارهم وفق الطريقة القصدية (العمدية) من الخبراء الأكاديميين.

٣/٤- متغيرات الدراسة الرئيسة:

تتمثل عناصر الدراسة الرئيسة في المتغيرات المرتبطة بتساؤلات الدراسة وأهدافها، ويمكن تفصيلها فيما يلي:

١. تحليل عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية وتحديد الفرص والتحديات في البيئة المحيطة والخارجية والأقليمية التي تواجه منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

٢. ملامح مستقبل القطاع غير الربحي (المنجزات) في ضوء مستهدفات رؤية السعودية.

٣. تحديد الفجوات الإستراتيجية بين واقع القطاع غير الربحي ومستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.

٤. بناء تصور مقترح لتطوير واقع القطاع غير الربحي بما يحقق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.

وبناءً على ذلك، ولعدم وصول الباحث لدراسات سابقة ترتبط بأهدافها مباشرة؛ فقد قرر استخدام منهجية شاملة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات القطاع غير الربحي في المملكة، وفي هذا الإطار حرصت الدراسة على تصميم أدوات شاملة للتحليل الإيكلوجي الشامل، وتمثلت في المحاور التالية:

١- المحور الأول: تحليل نقاط القوة والضعف (الحالية والمستقبلية) في البيئة الداخلية.

تم تحليل البيئة الداخلية لمنظمات القطاع غير الربحي باستخدام نموذج (McKinsey 7S) الذي يعد من أشهر أدوات تحليل البيئات الداخلية، حيث إنه يمثل أداة مساعدة في الوصول إلى بيئة عمل عالية الجودة من خلال سبعة عناصر مترابطة وهي: الإستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، والقيم المشتركة، والأسلوب، والموظفين، والمهارات، من أجل تحديد ما إذا كانت متوافقة بشكل فعّال وتسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، وبالتالي خرجت عناصر البيئة الداخلية بالعناصر التالية:

١- الخطة الإستراتيجية	٣- القيادة المؤسسية	٥- فريق العمل	٧- المنظومة الإدارية	٩-الميزة التنافسية
٢- الهيكل التنظيمي	٤- القيم المشتركة	٦- المهارات	٨-الموارد المالية	

٢-المحور الثاني: تحديد الفرص والتحديات (الحالية والمستقبلية) في البيئة المحيطة.

في هذا الجانب ركّزت الدراسة على تحليل البيئة المحيطة بالمنظمات غير الربحية، والمتمثلة وفقاً للثقفي (٢٠٢٤) في أصحاب المصلحة (Stakeholders)، باعتبارهم ذوي تأثير مباشر، وبالتالي تم تحديدهم في العناصر التالية:

مجلس الإدارة	المستفيدين	الشركاء	الإعلام	المنافسين
الموظفين	الجهات المانحة	الجهات الحكومية	المجتمع	الموردين

٣-المحور الثالث: تحديد الفرص والتحديات (الحالية والمستقبلية) في البيئة الخارجية.

وفي هذا الإطار اعتمدت الدراسة منهجية (PESTL) المتعارف عليها في التحليل البيئي الخارجي، وأضافت عليها أهداف وبرامج رؤية السعودية ٢٠٣٠، وخرجت المحاور كما هو موضح أدناه:

١-العوامل السياسية	٢- العوامل الاقتصادية	٣- العوامل الاجتماعية	٤- العوامل التقنية	٥- القوانين والأنظمة

٤-المحور الرابع: تحديد الفرص والتحديات (الحالية والمستقبلية) في البيئة الإقليمية.

نظرا لتأثيرات البيئة الدولية، وكون المملكة دولة مؤثرة، وباتت لاعبًا دوليًا في مجالات عديدة، أبرزها المجالات السياسية، والاقتصادية، والإنسانية، وأخيرًا في مجال التنمية المستدامة، فقد ارتأت الدراسة البحث في المحاور الفرعية التالية، سيما أن منظمات القطاع غير الربحي الوطني يمكن أن يكون

أمامه فرص كثيرة، وفي ذات الوقت تحديات معيقة، كما هو موضح أدناه:

١- التنمية المستدامة	٢- القوانين الدولية	٣- الظروف الجيوسياسية	٤- التقنيات الحديثة	٥- الأزمات الاقتصادية	٦- الحروب الإقليمية	٧- الأزمات والكوارث

٣/٥- أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، طبق الباحث عدداً من الأدوات تمثّلت في أسئلة المقابلة التي طُبقت مع بعض القيادات في المركز، وفي المنظمات الميدانية، وبعض المنظمات المانحة، وأسئلة المقابلات الجماعية لبعض الخبراء وذوي الاهتمام المشترك، وكذلك أداة الاستبانة التي طبقت مع العاملين في المركز الرئيس، والمنظمات الميدانية في المناطق، وكانت أسئلة مكمّلة للتحليل الكيفي، كما أنها اشتملت في نهاية كل محور بعض الأسئلة المفتوحة، وكذلك ورشة العمل، وأخيرًا أسلوب دلفاي لبعض من الخبراء والمختصين وذوي الاهتمام المشترك، لبناء وتقييم التصور المقترح لاستكشاف مستقبل القطاع غير الربحي في المملكة.

وعليه، فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات العلمية التالية:

١- **المقابلة** (Interview):

تم تطبيق هذه الأداة في هذه الدراسة في المراحل التالية:

أ. رصد أسماء ومهام وعناوين أهم أصحاب المصلحة المرتبطين بموضوع الدراسة بلغ عددهم (١٠) خبراء في هذا المجال.

ب. إعداد محاور وتنسيق محاور الموضوعات المخطط طرحها على المستهدفين بالمقابلة.

ج. إعداد خطة زمنية لتنفيذ المقابلة المباشرة، أو المقابلة بواسطة الاتصال الهاتفي.

د. تنسيق وجمع البيانات المخطط جمعها بواسطة هذه الأداة.

ه. التخطيط معهم للاستمرار في مراجل جمع البيانات، سواء مجموعات التركيز، وكذلك الخبراء.

و. تحليل نتائج المقابلات والاستفادة منه في بناء الأدوات التالية (جماعات التركيز، والخبراء).

٢- **مجموعات التركيز** (Focus Groups):

تم تطبيق هذه الأداة في هذه الدراسة في ورشة جماعية؛ تم إعدادها وفق الخطوات التالية:

أ. تم بناء ورشة عمل بعنوان (الاتجاهات الحديثة في تقييم واقع ومستقبل منظمات القطاع غير الربحي بالمملكة)، مع جهة مختصة في إعداد وتنسيق ورش العمل.

ب. تم بناء رابط للتسجيل في هذه الندوة، وهو: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSelz-1rqr1gS4DWUHL6iqtOynVEJJSIEIxinZeLpSfye3dVJkw/viewform

ج. كذلك تم بناء رابط لدعوة المختصين للمشاركة في هذه الورشة وحضورها، عبر تطبيق زووم Zoom: https://x.com/mhalthagafy/status/1921290821921341745?s=48&t=EW2xSntnf3C-2coGlZmWfQw

د. تضمنت الورشة محورين أساسيين، وذلك وفقا لما تم إعداده من قبل الباحث، وتبعه التحكيم من قبل المحكمين، والتقييم والمراجعة أكثر من مرة من قبل اللجنة العلمية، والمحورين هما:

الأول (مدخل عن القطاع)، ويتضمن: مستهدفات القطاع في رؤية السعودية ٢٠٣٠، ومجالات العمل في القطاع غير الربحي.

الثاني (آليات التقييم، وكيفية التعامل الأمثل)، ويتضمن: أهم عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمات غير الربحية وكيفية التعامل الأمثل، وأهم الفرص والتحديات في البيئة المحيطة بالمنظمات غير الربحية وكيفية التعامل الأمثل معها، وأهم الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمنظمات وكيفية التعامل الأمثل، وما أهم التوجهات الإستراتيجية للدولة في تنمية القطاع، وأهم الفرص والتحديات في البيئة الإقليمية والدولية وكيفية التعامل الأمثل معها، وما أهم الفجوات الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، وما أفضل التجارت الوطنية والإقليمية والعالمية في مجال القطاع غير الربحي ومجال التميز فيها.

ه. مناقشة المشاركين في الورشة حيث سجل لحضورها (١٦٢) شخصا، غير أنه شارك فيها فعليا (٧٢) مهتما، وقد تم رصد وتسجيل استجاباتهم، وتحليلها تحليلا نوعيًا.

و. الحصول من المشاركين على تعليقات مكتوبة عن محاور الورشة، وبعض التعليقات الصوتية.

٣- الاستبانة (Questionnaire):

وقد استُخدمت الاستبانة في هذه الدراسة من خلال الخطوات التالية:

أ. الاستنباط مما ورد في الدراسات السابقة المرتبطة بواقع ومستقبل القطاع غير الربحي في المملكة وخارجها.

ب. الاستنباط مما ورد في التجارب الإقليمية والدولية المرتبطة بالقطاع غير الربحي.

ج. تحليل نتائج المرحلة الأولى من تطبيق المقابلة ومجموعات التركيز.

د. بناء المتغيرات السيكومترية لعينة الدراسة المخطط مشاركتها في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

ه. بناء المحاور الفرعية لكل محور من محاور الدراسة، ووضعها في صورة متغيرات فئوية، ونظرا لأن غالبية محاور الدراسة، ترتبط بنماذج تحليل عالمية، منها: منهجية ماكينزي في تحليل البيئة الداخلية، ومنهجية أصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية، ومنهجية بيستل لتحليل البيئات الخارجية، عدا المحور الأخير المتعلق بالبيئة الإقليمية والدولية فبناه الباحث لتحقيق أهداف الدراسة.

و. بناء سؤال مفتوح في نهاية كل محور.

ز. بناء نموذج التحكيم الظاهري لعناصر الاستبانة.

ح. اختيار (٣) محكمين مختصين في موضوع الدراسة وتلقي ملاحظاتهم.

ط. تطبيق التحكيم، ثم استقبال نماذج التحكيم واستخلاصها.

ي. عرض النماذج على اللجنة العلمية في المركز، وتلقي ملاحظاتهم، وتنفيذها.

ك. إعداد النموذج النهائي للتطبيق الميداني.

ل. تطبيق النموذج النهائي وجمع البيانات.

٤- أداة دلفاي (Delphi):

هناك عدة خطوات تم اتباعها عند تطبيق أسلوب دلفاي في هذه الدراسة، هي كالتالي:

١. تحديد مرتكزات التصور المقترح لاستكشاف مستقبل القطاع غير الربحي في المملكة، حيث يتم استقصاء التصورات عن المستقبل الممكن أو المحتمل أو المرغوب بشأن استكشاف مستقبل القطاع.
٢. تحديد مجموعة من (٥) خبراء في مجال التصور المقترح.
٣. عمل استطلاع مفتوح لجمع مسودة آراء الخبراء حول تصور تطوير القطاع غير الربحي في المملكة، ثم تحليله تحليلا كيفيًا بسيطًا؛ بغرض بناء عناصر التصور من خلال إجابات الخبراء، ومن خلال نتائج الدراسات السابقة، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية.
٤. عمل قائمة بأفكار وتصورات الخبراء حول المستقبل.
٥. تحويل القائمة السابقة إلى استبانة أولية مغلقة كأداة لجمع المعلومات.
٦. قياس آراء الخبراء بواسطة الاستبانة الأولى (الجولة الأولى).
٧. تنظيم وترتيب البيانات الواردة في الاستبانة وتحليلها إحصائيًا.
٨. عرض نتائج الاستبانة الأولى على مجموعة الخبراء أنفسهم كتغذية راجعة، والطلب من الخبراء مراجعة استجاباتهم في الجولة الأولى بناء على معرفتهم بالنتائج الإحصائية للجولة ككل.
٩. في حالة ظهور استجابات متطرفة يصر عليها الخبراء المتطرفون في آرائهم يطلب منهم تبريرها.
١٠. تكرار الخطوة السابقة عدة مرات (جولات دلفاي المتعددة) حتى الوصول إلى ثبات الاستجابات.

٦/٣- إجراءات التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة:

تحدد إجراءات الصدق والثبات في هذه الدراسة بكل من: الاستبانة واستمارة المقابلة (ويرتبط بها بشكل أساسي مجموعات التركيز).

١- نتائج اختبار صدق وثبات الاستبانة:

تم حساب الخصائص السيكومترية للاستبانة على النحو التالي:

١/١- نتائج اختبار صدق الاستبانة:

للتحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson بين كل فقرة من فقرات المحاور الأربعة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه (باستثناء الفقرة نفسها). وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١)؛ مما يشير إلى صدق داخلي مرتفع لفقرات الاستبانة، ويعكس اتساقها مع البناء المفاهيمي للمحاور، ويمكن عرض نتائج هذا الإجراء من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٣-٢)

معاملات الارتباط بين عبارات محاور الدراسة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه.

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول				المحور الثاني			
١	الخطة الإستراتيجية.	٠,٦٦١	٠,٠١	١	مجلس الإدارة	٠,٧١٢	٠,٠١
٢	الهيكل التنظيمي	٠,٧٤٨	٠,٠١	٢	القوى العاملة.	٠,٧٦٠	٠,٠١
٣	أسلوب القيادة.	٠,٧٧٤	٠,٠١	٣	المستفيدين.	٠,٧٣٧	٠,٠١
٤	القيم المشتركة	٠,٧٦٢	٠,٠١	٤	الجهات المانحة.	٠,٧٦٨	٠,٠١
٥	العمل الجماعي	٠,٧٥٦	٠,٠١	٥	الشركاء.	٠,٧٨٧	٠,٠١
٦	المهارات المتخصصة	٠,٧٤٧	٠,٠١	٦	الجهات الحكومية.	٠,٧٤٩	٠,٠١
٧	الأنظمة الإدارية	٠,٧١٠	٠,٠١	٧	الإعلام.	٠,٧٤٩	٠,٠١
٨	الموارد المالية	٠,٧١٢	٠,٠١	٨	عامة المجتمع.	٠,٧٨٢	٠,٠١
٩	الميزة التنافسية	٠,٧٦١	٠,٠١	٩	المنافسين	٠,٧٦١	٠,٠١
				١٠	الموردين.	٠,٧٦٥	٠,٠
المحور الثالث				المحور الرابع			
١	العوامل السياسية الداخلية.	٠,٧٨١	٠,٠١	١	التنمية المستدامة.	٠,٦٧٥	٠,٠١
٢	العوامل الاقتصادية الداخلية.	٠,٧٦٨	٠,٠١	٢	القوانين الدولية	٠,٧٢١	٠,٠١
٣	الثقافة المجتمعية.	٠,٧٩٠	٠,٠١	٣	الجيوسياسية والدولية.	٠,٧٥٧	٠,٠١
٤	مستوى التقنية الوطنية.	٠,٧٩٨	٠,٠١	٤	التقنيات العالمية	٠,٧٤٠	٠,٠١
٥	القوانين والأنظمة الوطنية.	٠,٧٨٤	٠,٠١	٥	الأزمات الاقتصادية	٠,٨٧٥	٠,٠١
٦	العوامل البيئية الوطنية.	٠,٧٦٧	٠,٠١	٦	الحروب	٠,٨٨٤	٠,٠١
				٧	الأزمات والكوارث	٠,٨٨٤	٠,٠١

من الجدول رقم (٣-٢) أعلاه، يتضح ارتفاع درجة ارتباط جميع عبارات المحور لها ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١) بمجموع المحور، وتتراوح بين متوسطة إلى مرتفعة (٠,٦١-٠,٨٤).

٢/١- الثبات لأداة الاستبانة:

تم استخدام معادلة كرونباخ- ألفا لحساب قيمة معامل معامل ألفا-كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب ثبات محاور الاستبانة ودرجتها الكلية، وقد بينت نتائج هذا الإجراء أن قيمة معامل ألفا الكلية بلغت (٠,٩٦)، أما المحاور فقد تراوحت قيمها ما بين (٠,٨٤٠ : ٠,٩٣٠) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية.

٢/٦/٣- نتائج اختبار صدق وثبات أداة المقابلة (وما يرتبط بها من استمارة مجموعات التركيز):

تم التحقق من صدق وثبات أداة المقابلة على النحو التالي:

١/٢/٦/٣- صدق أداة المقابلة:

تم عرض محتوى استمارة المقابلة على مجموعة من المحكمين (ن= ٣) من الأكاديميين بالجامعات السعودية الذين لديهم اهتمامات بحثية بمجال القطاع غير الربحي، وقد جاءت آراؤهم متسقة في الدلالة على توفر مؤشرات الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأداة المقابلة؛ حيث بلغ متوسط اتفاقهم على بنودها (٩٧٪)، وهي نسبة تفوق بشكل واضح النسبة (٨٥٪) التي تقررها البحوث لقبول صدق المحكمين.

٢/٢/٦/٣- ثبات أداة المقابلة:

تم حساب الثبات باستخدام معادلة كوبر (COOPER)؛ لحساب نسبة الاتفاق بين المحكمين، حيث تراوحت النسب بالنسبة للمحاور ما بين (٩٠ : ٩٩٦٪)، وهي نسب مناسبة؛ مما يشير إلى ثبات استمارة المقابلة، واستخدامها في الدراسة الحالية بدرجة عالية من الموثوقية.

٧/٣- أساليب تحليل البيانات:

وتمثلت في:

١. التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على آراء (أو استجابات) أفراد عينة الدراسة خصائص أفراد مجتمع الدراسة، وكذلك فقرات محاور الدراسة.
٢. الوسط الحسابي «Mean»، والانحراف المعياري «Standard Deviation» .
٣. ولتغيير طول خلايا المقياس الخماسي-نظرا للملاحظة القيمة لأحد أعضاء اللجنة العلمية التي رأت استبعاد فئة (محايد)، واعتمادها من قبل المركز- أصبح المقياس على النحو التالي:

غير متوفرة بتاتًا	غير متوفرة	متوفرة	متوفرة تمامًا

أما فيما يخص (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، تم إجراء معادلة حسابية لذلك - وفق ما أشار إليه الشربيني (٢٠٠٠) - من خلال إيجاد مدى الاستجابة على سلم الاستجابة الرباعي، فقد تم استخراج المدى ويساوي (٣)، وتمت قسمته على عدد الفقرات الموضحة أعلاه التي تنفصل عندها الاستجابات الموضحة في الجدول أعلاه، أي (٣/٤= ٠,٧٥)، ثم الحكم على القيمة الناتجة، وقد كانت نقاط الحكم (نقطة القطع) (٠,٧٥) وهي المعيار، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

١	٣,٢٥ - أقل من ٤	متوفرة تمامًا
٢	٢,٥٠ - أقل من ٣,٢٥	متوفرة
٣	١,٧٥ -أقل من ٢,٥٠	غير متوفرة
٤	١ - أقل من ١,٧٥	غير متوفرة بتاتًا

وفيما يتعلق بالنتائج النوعية، فقد استخدم في تحليلها برنامج (MaxqD) المشهور في تحليل البيانات النوعية، والمدعوم بالذكاء الاصطناعي، وبالتالي تتكامل النتائج المستخرجة من البيانات الكمية، والمعلومات النوعية في توفير معلومات متكاملة ووافية في وصف وتحليل عناصر المشكلة المبحوثة، والقدرة

على استنباط الحلول الكفيلة بالتخفيف منها.

ومن ثمَّ يمكن القول: إن الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، تعمل على تحقيق أهداف الدراسة بكفاءة وفاعلية، وتمهّد للوصول إلى توصيات إجرائية ذات علاقة مباشرة بمشكلة الدراسة، وتسهم في بناء تصور علمي منهجي لحلها، سواء في اقتراح حلول لزيادة استثمار عوامل القوة والفرص المتاحة، وفي ذات الوقت إلغاء أو تخفيف الأثار السلبية للتحديات المعيقة، داخل المنظمات أو خارجها.

وبصفة عامة، فقد تم تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها بالأدوات والأساليب الموضحة وفق ما ورد في الجدول التالي:

	التساؤل/ الهدف	الأداة / الأدوات
١	ما عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية؟ وما الفرص والتحديات في البيئة المحيطة والخارجية والأقليمية التي تواجه منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية؟	الاستبانة، والأسئلة المفتوحة بالاستبانة.
٢	ما ملامح مستقبل القطاع غير الربحي (المنجزات) في ضوء مستهدفات رؤية السعودية؟	مستخلص نتائج التساؤل الأول والإحصاءات الحديثة.
٣	ما الفجوات الإستراتيجية بين واقع القطاع غير الربحي ومستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠؟	التحليل الكيفي مع جماعات التركيز.
٤	ما التصور المقترح لتطوير واقع القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية بما يحقق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠؟	أسلوب دلفاي.

ومن خلال استعراض الجوانب السابقة، تكون المرحلة الثالثة المتمثلة في الإجراءات المنهجية للدراسة مكتملة، وجاهزة للتقييم والاعتماد، تمهيدًا للبدء في تنفيذ مهام المرحلة الرابعة.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومناقشة وتحليل النتائج، وفق الدراسات السابقة والتجارب الدولية المرتبطة بالدراسة، ومرئيات الباحث، وفيما يلي تفصيل لذلك.

١/٤- نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

قدمت الدراسة الحالية مجموعة من الأسئلة يمكن الإجابة عنها على النحو التالي:

١/١/٤- نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها

نص هذا السؤال على: ما عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية وما الفرص والتحديات في البيئة المحيطة والخارجية والأقليمية التي تواجه منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم ما يلي:

تحليل النتائج العامة للتساؤل الأول: ما عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية؟ وما الفرص والتحديات في البيئة المحيطة والخارجية والأقليمية التي تواجه منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية؟

جدول رقم (٤-١)

يلخص المتوسطات الحسابية لمحاور التساؤل الأول.

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	المستوى
١	عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية	٣,١٥٥٢٩٣	٠,٥٤٨٤	٣	متوفر
٢	الفرص والتحديات في البيئة المحيطة	٣,١٦٤٣٠٤	٠,٥٥٨٠	٢	متوفر
٣	الفرص والتحديات في البيئة الخارجية	٣,٢٢٢٠٠٣	٠,٥٢٥٤	١	متوفر
٤	الفرص والتحديات في البيئة الإقليمية	٢,٩٦٨٦٩١	٠,٧١٧٠	٤	متوفر
	المتوسط العام	**٣,١٢٧٦**	**٠,٦٣١٢٧**	**متوفر**	

يوضح الجدول رقم (٤-١) أنَّ المتوسط العام للمحاور بلغ ٣,١٢٧٦، بدرجة «متوفر» بحسب مقياس ليكرت الرباعي، ويلاحظ عدم وجود درجة تشير عموما إلى (متوفر تمامًا) في جميع محاور الدراسة الأربعة؛ ومن حيث الترتيب، جاء محور «البيئة الخارجية» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٢٢، تلاه محور البيئة المحيطة بمتوسط ٣,١٦، ولكن بقيمة أدنى بشكل طفيف، وجاء في المرتبة الأخيرة «محور البيئة الإقليمية والدولية» بمتوسط حسابي بلغ ٢,٩٧.

ويُلاحظ أن النتيجة الكلية للاستبانة تشير إلى أن منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية لديها مجموعات متباينة من عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، كما أنها تواجه تحديات، وتتوفر لديها فرص في بيئاتها المحيطة والخارجية والإقليمية، وهو ما يمكن عزوه إلى المنظمات في القطاع غير الربحي بالمملكة أصبح لديها موظفين مؤهلين ومدربين؛ مما يمكنها من تقديم خدمات أفضل وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية. وعلى النقيض فقد تتضمن المنظمات غير الربحية مجموعةً من جوانب الضعف، خاصة في ظل النشأة والانتشار الحديث لهذه المنظمات، حيث لا تمتلك كثيرٌ من المنظمات بنيةً تحتية كافية أو موارد مالية مناسبة تساعدها في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها، وهو ما يمثل عنصر ضعف داخلي لهذه المنظمات، وهو الأمر الذي يفسّر المستوى (متوفر) لعناصر القوة

والضعـف في البيئة الداخلية.

١- نتائج المحور الأول: مدى توفر عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها:

تم ذلك عبر القيام بما يلي:

١/١- التحليل الكمي لنتائج المحور الأول: مدى توفر عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها (الاستبانة):

جدول رقم (٤-٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور مدى توفر عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها.

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	المستوى
١	توفر الخطة الإستراتيجية.	٣,١٩١٦	٠,٧١٢٢٢	٢	متوفر
٢	الهيكل التنظيمي المناسب.	٣,١٧١٩	٠,٧٢٥٤٣	٥	متوفر
٣	كفاءة أسلوب القيادة.	٣,١٦٨٠	٠,٧٤٣٣٤	٦	متوفر
٤	القيم المشتركة المحفزة بين العاملين.	٣,١٦٤٠	٠,٧٥٢١٣	٧	متوفر
٥	كفاءة العاملين في العمل الجماعي.	٣,١٩٦٩	٠,٧٠٥٢٢	١	متوفر
٦	المهارات المتخصصة لتنفيذ المهام.	٣,١٧٩٨	٠,٧٤٨٥١	٣	متوفر
٧	الأنظمة الإدارية.	٣,١٧٥٩	٠,٧٠٥١٩	٤	متوفر
٨	الموارد المالية اللازمة للاستدامة.	٣,٠٧٢٢	٠,٨٠٨١٦	٩	متوفر
٩	الميزة التنافسية للمنظمة.	٣,٠٧٧٤	٠,٧٩٦٢١	٨	متوفر
المتوسط الحسابي للمحور		**٣,١٥٥٣**	**٠,٥٤٨٤٤**	**متوفر**	

يتضح من الجدول (٤-٢) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ ٣,١٥٥٣؛ مما يدل على انتماء عناصره إلى فئة (متوفر) وفقًا لمقياس ليكرت الرباعي. كما كشفت النتائج أن أعلى ثلاث عبارات من حيث المتوسط الحسابي جاءت عبارة (كفاءة العاملين في العمل الجماعي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٢٠)، تليها (الخطة الإستراتيجية) (٣,١٩)، وأخيرًا (المهارات المتخصصة لتنفيذ المهام) (٣,١٨). وفي المقابل، تمثلت أقل ثلاث عبارات من حيث المتوسط في (الموارد المالية اللازمة للاستدامة) ٣,٠٧، ثم (الميزة التنافسية للمنظمة) ٣,٠٨، وأخيرًا (القيم المشتركة المحفزة بين العاملين) ٣,١٦.

ويرى الباحث أن النتائج الكمية تعكس واقعًا متنوعًا في القطاع غير الربحي، حيث أثبتت كفاءة الموظفين وروح الفريق الواحد أنها الأسس الأقوى لتعزيز دور القطاع في ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠، إلا أن نقص التدريب وضعف الهياكل الإدارية يُشكلان ثغرات جوهرية تُقلل من الاستثمار الأمثل لهذه الإمكانات البشرية، وهذا بدوره يتطلب مراجعة للسياسات الإدارية والتدريبية لضمان كفاءة مستدامة وتوازن مؤسسي.

وبحسب النظرية التحليلية الوظيفية - فإن عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمات غير الربحية في السعودية تؤدّي وظائف مختلفة تدعم أو تعيق أداء المنظمة، فتنظيم الهيكل والموارد

الجيـدة يعزّز التنسـيق والفعاليـة، بينما القصـور يخلق عوائق إدارية وتشـغيلية.

وقد اتفقت الدراسـة الحالية مع عدد من الدراسـات السـابقة في أن البيئة الداخلية تمثّل عنصـرًا حاسـمًا في فاعليـة منظمـات القطـاع غيـر الربحي. فقـد أكـدت دراسـة Skowronek and Wronka (2013) علـى أهميـة وجـود هيـكل تنظيمي واضـح وقيادة فعالـة داخـل المنظمة، وهـي العناصر التـي حصلت على متوسـطات مرتفعـة نسـبيًا في هـذه الدراسـة. كمـا توافقـت نتائج الدراسـة الحالية مـع دراسـة الغامدي (٢٠١٩) التـي أشـارت إلـى التوجه المتزايد نحو تفعيل رؤية السـعودية ٢٠٣٠من خلال كفـاءة العاملين ووجود الخطـط الإسـتراتيجية، وهو ما انسـجم مع تصـدّر عبارة «كفاءة العامـلين في العمل الجماعـي» الترتيب في الدراسـة الحالية.

كمـا يمكن تفسـير نتائج البيئـة الداخلية للمنظمات غيـر الربحية في السـعودية في ضوء التجارب الدوليـة التي تم عرضها في أدبيات الدراسـة علـى النحو التالي:

١. بناء القدرات المؤسسية والموارد البشرية:.

ومـن الخبـرات الدولية ذات الصلة: كندا، حيـث يتميز القطاع بوجود برامج تأهيـل متقدمة للكوادر البشـرية، حيـث تقدم المؤسسـات غير الربحيـة برامج تدريبية دوريـة للموظفين والمتطـوعين؛ مما يعزّز من احترافيـة الأداء وفاعليـة العمـل (Imagine Canada, 2021). وكذلـك دولة ألمانيا، فهنـاك بنية متكاملة لدعم المتطوعين وتدريبهم بشـكل مؤسسـي؛ مما سـاعد في دمج ٢٩ مليون متطوع في مشـاريع تنموية فعالة.

ويمكـن للمملكـة الاسـتفادة من هذين النمـوذجين من خلال: تصميـم برامج تدريـب وطنية إلزامية لبنـاء المهـارات الإداريـة والفنيـة في المنظمات، واسـتثمار منصـات التطـوع الحكومية القائمـة، مثل: منصة العمـل التطوعـي وربطهـا بآليـات تدريب وتأهيل واضحـة، وأخيرا تعزيز ممارسـات التوظيـف المهني داخل القطـاع غير الربحـي لتقليل الاعتمـاد على الكوادر غيـر المتفرغة.

٢. القيادة والحوكمة الرشيدة.

ومـن الخبـرات الدولية ذات الصلـة: المملكة المتحدة، حيـث تُعد لجنة الجمعيـات الخيرية (Charity Commission) نموذجًـا عالميًـا في تطبيـق الحوكمـة المسـتقلة، حيـث تعمل على: ضمـان الامتثـال للمعايير القانونيـة، ومتابعـة الأداء المالـي، ونشـر تقارير شـفافة لقيـاس الأثـر (Piper, 2020). وكذلك فرنسـا التي طُـورت هيـاكل متعددة المسـتويات لإدارة المنظمـات، حيث تختلف القوانين حسـب نوع الكيـان غير الربحي؛ ممـا يسـمح بوجود آليـات ضبط متخصصـة وفعّالـة (Nonprofit Law in France, 2019).

٢- نتائج المحور الثاني: مدى توفر الفرص والتحديات في البيئة المحيطة والخارجية والاقليمية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها.

تم ذلك عبر القيام بما يلي:

٢/١- التحليل الكمي لنتائج المحور الثاني: مدى توفر الفرص والتحديات في البيئة المحيطة وكيفية التعامل الأمثل معها (الاستبانة):

جدول رقم (٤-٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور مدى توفر الفرص والتحديات في البيئة المحيطة لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها.

المحور الثاني	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
البيئة المحيطة	١	التعامل الأمثل مع مجلس الإدارة.	٣,١٣٥٢	٠,٦٨٥٠	٧	متوفر
	٢	التعامل الأمثل مع الموظفين والقوى العاملة.	٣,٢٢٥٧	٠,٦٤٣٦	٣	متوفر
	٣	التعامل الأمثل مع المستفيدين.	٣,٢٣٣٦	٠,٦٨٤٤	٢	متوفر
	٤	التعامل الأمثل مع الجهات المانحة.	٣,١٩١٦	٠,٧٤٢٩	٥	متوفر
	٥	التعامل الأمثل مع الشركاء.	٣,١٦٢٧	٠,٧٥٣٣	٦	متوفر
	٦	التعامل الأمثل مع الجهات الحكومية.	٣,٢٥٤٦	٠,٧١٢٨	١	متوفر
	٧	التعامل الأمثل مع الإعلام.	٢,٩٨٨٢	٠,٨٩٤٥	١٠	متوفر
	٨	التعامل الأمثل مع عامة المجتمع.	٣,١٩١٦	٠,٧٣٩٤	٤	متوفر
	٩	التعامل الأمثل مع المنافسين.	٣,١٣٣٩	٠,٧٧٦١	٨	متوفر
	١٠	التعامل الأمثل مع الموردين.	٣,١٢٦٠	٠,٧٣٧٥	٩	متوفر
		المتوسط الحسابي للمحور	**٣,١٦٤٣**	**٠,٥٥٨٠**	**متوفر**	

يتضح من الجدول رقم (٤-٣) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ ٣,١٦٤٣، بمعنى عام توفر فرص أمام هذا القطاع، وعدم بروز مهددات خارجية في البيئة المحيطة بدرجة بارزة؛ مما يدل على انتماء عناصره إلى فئة (متوفر) وفقًا لمقياس ليكارت الرباعي. كما كشفت النتائج أن أعلى ثلاث عبارات من حيث المتوسط الحسابي كانت (التعامل الأمثل مع الجهات الحكومية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٢٥٤٦، تليها (التعامل الأمثل مع المستفيدين) ٣,٢٣٣٦، وأخيرًا (التعامل الأمثل مع الموظفين والقوى العاملة) ٣,٢٢٥٧، كما تمثّلت أقل ثلاث قيم من حيث المتوسط الحسابي (التعامل الأمثل مع الإعلام) ٢,٩٨٨٢، ثم (التعامل الأمثل مع الموردين) ٣,١٢٦٠ وأخيرًا (التعامل الأمثل مع المنافسين) ٣,١٣٣٩.

وتُشير نتائج التحليل الكمي أن المنظمات غير الربحية في المملكة تتمتع بقدرة قوية على بناء علاقات وثيقة مع الجهات الحكومية، حيث حصل هذا الجانب على أعلى متوسط تقييم، الأمر الذي يُشير إلى إدراك هذه المنظمات لأهمية الشراكات المؤسسية مع الحكومة، باعتبارها الداعم الرئيسي

للقطـاع، وعـاملاً أساسـيًا في تشـكيل سياسـاته وتوجهاتـه في إطـار ٢٠٣٠، ويـرى الباحث أن هذا مؤشـرًا إيجابيًـا علـى قـدرة المنظمات علـى مواءمة أنشـطتها مع سياسـات التنمية لرؤيـة ٢٠٣٠.

كمـا يُظهـر ارتفاع متوسـط التقييم لـ «التعامل الأمثل مع المسـتفيدين» تنامي الوعـي لدى المنظمات غيـر الربحية بأهمية المسـتفيدين المحورية في عمليـة التنمية، وتُعد القدرة على تلبية احتياجات المسـتفيدين وتقـديم الخدمـات بكفاءة وشـفافية من أهم مؤشـرات نجاح المنظمة واسـتدامتها، وتمثل أساسًـا مهمًا لبناء ثقـة المجتمع. ويـرى الباحث أن هذا النهج يبنـي ثقة المجتمع، ويدعم اسـتدامة القطاع.

كمـا أظهـرت النتائج أيضًا أن «التعامـل الأمثل مع الموردين» كان من بين العبـارات الأقل تقييمًا؛ مما يشـير إلـى وجـود تحديات في إدارة سلسـلة التوريد أو في بناء شـراكات قوية مع مقدمـي الخدمات والموارد. يُعـد هـذا الجانـب عنصرًا أساسـيًا يمكن أن يؤثـر على اسـتقرار العمليات الداخلية واسـتدامة الأنشـطة. ويعتقـد الباحـث أن ضعـف إدارة علاقـات الموردين يمكن أن يُضعف الكفاءة التشـغيلية؛ مما يسـتلزم تطبيق سياسـة توريد قائمة على الشـفافية والاستدامة.

وبالنظـر إلـى هـذا التباين بين الفـرص والتحديات، يمكـن القـول: إن القطاع غيـر الربحي يمتلك قـدرات أساسـية للاسـتفادة مـن فـرص التطوير التـي تتيحهـا رؤيـة ٢٠٣٠. ومع ذلـك، فإنه يواجـه أيضًا تحديـات قـد تحـدّ مـن فعاليته إذا لـم تُعالج من خلال مناهج مؤسسـية واضحـة، وهذا مـا يتطلب توظيف اسـتراتيجيات تركـز على تعزيز اسـتغلال الفـرص مع تطويـر آليات عمليـة للتعامل الفعال مـع التحديات.

ويمكـن تفسـير نتائـج البيئة المحيطـة بالمنظمات غيـر الربحية في السـعودية في ضوء ضـوء نظرية القطـاع الثالـث؛ فوفقًـا لهذه النظرية فإن المنظمات تعمل في مسـاحة مشـتركة بين الدولة والسـوق، لتحقيق أهـداف تنمويـة واجتماعيـة رغم القيـود البنيوية، كما أن نجاحهـا يتوقف على قدرتها علـى التكيف مع هذه البيئـة المعقدة واسـتغلال الفـرص للتغلب على التحديـات، فالفرص التـي أظهرتها النتائـج الحالية – ومنها علـى سـبيل المثـال: رؤية السـعودية ٢٠٣٠ التي تفتح آفاق التمويـل من القطاعين الحكومـي والخاص، تعزيز الحوكمة، اسـتخدام التكنولوجيا الحديثة.

وقـد اتفـق عـدد كبير من الدراسـات السـابقة مع نتائج الدراسـة الحاليـة في التأكيد علـى أهمية الشـراكة مـع الجهات الحكومية والمجتمع المحلـي في تعزيز فاعلية منظمات القطاع غيـر الربحي؛ فقد بيّنت دراسـة العمري وعكاشـة (٢٠٢٠) أن التعاون مع الجهات الرسـمية يشـكّل محفزًا أساسـيًا لتحقيق أهداف التنميـة المسـتدامة، وهـو ما انسـجم مع تَصَـدُّر عبـارة «التعامل الأمثل مـع الجهات الحكوميـة» لنتائج هذا المحـور في الدراسـة الحاليـة. كما دعمت دراسـات، مثـل: جلال وآخريـن (٢٠١٩) أهمية تعزيـز العلاقة بين القطـاع غير الربحي والقطـاعين الحكومي والخاص.

ويمكـن تفسـير نتائـج البيئـة المحيطـة بالمنظمـات غيـر الربحيـة في السـعودية في ضـوء التجارب الدوليـة التـي تم عرضهـا في أدبيـات الدراسـة علـى النحـو التالي :

أولاً: الفـرص المتاحـة: أظهـرت نتائـج الاسـتبانات والمقـابلات وورش العمـل أن هنـاك فرصًا مهمة أمـام منظمـات القطـاع غيـر الربحـي في المملكـة، مـن أبرزهـا الدعم الاسـتراتيجي مـن الحكومـة ورؤية السـعودية ٢٠٣٠، وتزايـد الوعـي المجتمعـي، والتطـور التقنـي والرقمـي، هذه النتائـج تتفق مع مـا أظهرته التجـارب العالميـة الناجحة، مثل: التجربـة الأمريكية والبريطانية، حيث لعبت السياسـات الحكومية الداعمة

والشـراكات بين القطاعـات دورًا أساسـيًا في تعزيـز اسـتدامة القطـاع غيـر الربحـي. فعلى سـبيل المثال، أطلقـت الولايـات المتحدة مبـادرات وطنية لتعزيـز التعاون بين الحكومـة والمنظمات غيـر الربحية من خلال برامـج تمويل مشـتركة، وهو ما يمكن أن يسـاعد في تفسـير توجـه المملكة نحو دعم هـذا القطاع عبر برامج التحـول الوطني ورؤية السـعودية ٢٠٣٠.

ثانيًا: مواجهة التحديات: أشـارت نتائـج الدراسـة إلـى أن منظمـات القطاع غيـر الربحي تواجه تحديـاتٍ كبيـرة في بيئتهـا المحيطـة، مثل: ضعف التنسـيق بين الجهـات المختلفـة، وتغير أولويـات المجتمع، ونقـص الكفـاءات البشـرية المؤهلة، وتعقيدات التمويل. هذه التحديات ليسـت حكرًا علـى المملكة، بل تعكس واقعًـا عالميًـا، حيـث عانـت العديد من الدول من مشـكلات مماثلـة، إلا أنها نجحت في معالجتهـا عبر حلول مبتكـرة. علـى سـبيل المثال، اعتمدت كنـدا أنموذجًا متطورًا قائمًا على إنشـاء شـبكات وطنية للتنسـيق بين المنظمـات غيـر الربحية والجهـات الحكومية لتقليـل ازدواجية الجهود وتعزيـز التكامل.

ثالثًا: دور الحوكمـة وإدارة العلاقـات في تعزيـز القـدرة التنافسـية: أوضحـت ورش العمـل أن بعـض التحديـات الجوهريـة التـي تواجـه المنظمات تشـمل: ضعف الحوكمـة، وقلة الكفـاءات، وضعـف التواصل، والمنافسـة مـع القطـاع الربحي. هذه التحديـات تعكس الحاجة إلى تبني ممارسـات الحوكمـة العالمية كأحد الحلـول الأساسـية. فعلـى سـبيل المثال، طبقت مؤسسـات كبـرى في أوروبـا والولايات المتحدة نمـاذج لإدارة علاقـات أصحـاب المصلحـة مـن خلال إنشـاء وحـدات متخصصة للتواصـل الاسـتراتيجي وبنـاء الثقة مع المجتمـع والجهـات الداعمـة. وهـي خطـوات بـدأت المملكـة بالفعـل في تبنيها عبر مبـادرات، مثـل: المنصة الوطنيـة للتبرعات.

وإجمـالا، فإنه عند مقارنة نتائج الدراسـة الخاصـة بالبيئة المحيطة في المملكة مـع التجارب العالمية الرائـدة، يُلاحـظ أن المملكة العربية السـعودية تمتلك أساسًـا قويًـا يتمثل في الدعم الحكومـي الكبير ورؤية السـعودية ٢٠٣٠، لكنها ما زالت بحاجة إلى تطوير بعض الممارسـات التشـغيلية والإدارية. فبينما اسـتفادت دول، مثـل: كندا وبريطانيا وأسـتراليا من التكامـل بين المنظمات غير الربحية والجهات الحكومية، وتسـخير البنيـة الرقميـة لتوسـيع قاعدة المانـحين والمتطوعين، يمكـن للمملكة تكييـف هذه الدروس بما يتناسـب مع سـياقها المحلـي، وبذلـك فإن توظيف التجارب العالمية يتيح للسـعودية تعزيز كفاءة القطاع عبر آليات تنسـيق فعّالـة، وبرامـج تطوير كفاءات وطنية، وأطر حوكمة حديثة؛ بما يسـهم في رفع مسـتوى الأثـر التنموي وزيادة مسـاهمة القطاع في تحقيق مسـتهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.

٣- نتائج المحور الثاني: محور مدى توفر عناصر القوة والضعف في البيئة الخارجية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها.

تم ذلك عبر القيام بما يلي:

٣/١- التحليل الكمي لنتائج المحور الثاني: مدى توفر الفرص والتحديات في البيئة الخارجية وكيفية التعامل الأمثل معها.

جدول رقم (٤-٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور مدى توفر الفرص والتحديات في البيئة الخارجية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها.

المحور الثاني	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
البيئة الخارجية	١	العوامل السياسية الداخلية الداعمة.	٣,١٣٦٥	٠,٦٩٥٢١	٦	متوفر
	٢	العوامل الاقتصادية الداخلية الداعمة.	٣,٢٠٧٣	٠,٦٥٧٧٥	٤	متوفر
	٣	الثقافة المجتمعية الداعمة.	٣,٢٥٣٣	٠,٦٥٢٦٢	٣	متوفر تمامًا
	٤	مستوى التقنية الوطنية الداعمة.	٣,٢٥٤٦	٠,٦٦٥٠٧	٢	متوفر تمامًا
	٥	القوانين والأنظمة الوطنية الداعمة.	٣,٢٨٤٨	٠,٦٥٣٧١	١	متوفر تمامًا
	٦	العوامل البيئية الوطنية الداعمة.	٣,١٩٥٥	٠,٧١٠٢٣	٥	متوفر
		المتوسط الحسابي للمحور	**٣,٢٢٢٠**	**٠,٥٢٥٤**	**متوفر**	

يتضح من الجدول رقم (٤-٤) أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ ٣,٢٢٢٠؛ مما يدل على انتماء عناصره إلى فئة (متوفر). كما كشفت النتائج أن أعلى ثلاث عبارات من حيث المتوسط الحسابي جاءت عبارة (القوانين والأنظمة الوطنية الداعمة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٣,٢٨٤٨، تليها (مستوى التقنية الوطنية الداعمة) ٣,٢٥٤٦ وأخيرًا (الثقافة المجتمعية الداعمة) ٣,٢٥٣٣، وفي المقابل تمثّلت أقل ثلاث عبارات من حيث المتوسط الحسابي في (العوامل السياسية الداخلية الداعمة) ٣,١٣٦٥، تليها (العوامل البيئية الوطنية الداعمة) ٣,١٩٥٥، وآخرها (العوامل الاقتصادية الداخلية الداعمة) ٣,٢٠٧٣.

وتُظهر نتائج التحليل الكمي أن وجود قوانين وطنية داعمة يُمثل أحد أهم نقاط القوة في البيئة الخارجية للقطاع غير الربحي، حيث تُوفر هذه إطارًا يُساعد المنظمات على العمل ضمن نظام مُنظم يضمن الشفافية والموثوقية، ويُمثل هذا جانبًا بالغ الأهمية لبناء الثقة مع المجتمع والمستفيدين، وتعزيز مكانة هذه المنظمات كشركاء تنمية فاعلين، كما برزت البنية التحتية التقنية كقوة رئيسة تُمكّن المنظمات غير الربحية من الاستفادة من التحول الرقمي للمملكة في ظل رؤية ٢٠٣٠، فقد برزت الأدوات الرقمية والمنصات الإلكترونية باعتبارها وسيلة لتحسين التواصل مع المستفيدين، وتبسيط عمليات التبرع.

ويمكن تفسير نتائج البيئة الخارجية للمنظمات غير الربحية في السعودية في ضوء نظرية الخيار العام، فالفرص تعبر عن الإمكانيات والموارد التي يمكن للمنظمات استغلالها لتحقيق أهدافها، مثل: الدعم الحكومي ضمن رؤية ٢٠٣٠، وتشجيع العمل التطوعي، وتوفر مصادر تمويل مستدامة عبر الشراكات

والأوقاف، وهذا يزيد من قدرتها على تقديم خدمات مجتمعية فعالة، بينما التحديات تشمل صراعات المصالح بين الجهات المختلفة، ونقص الحوافز، وتعقيدات اللوائح، وضعف إستراتيجيات التنسيق.

وقد جاءت نتائج الدراسة الحالية منسجمة مع العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية البيئة الخارجية في دعم منظمات القطاع غير الربحي. فعلى سبيل المثال، اتفقت الدراسة مع دراسة Skowronek and Wronka (2013) التي أبرزت أثر القوانين والأنظمة الوطنية، وهو ما تمثل في تصدّر هذا العامل لنتائج المحور في الدراسة الحالية. كما دعمت الدراسة أيضًا ما ذهبت إليه دراسة (Jones and Taylor 2021) في إبراز دور الثقافة المجتمعية في تعزيز التماسك الاجتماعي، وهو ما انعكس في التقييم العالي لهذا العامل.

من جهة أخرى، وفيما يخص تقدير أهمية العوامل السياسية، اتفقت الدراسة الحالية نسبيًا مع دراسة أبو الحديد (٢٠٢٣) التي شددت على ضرورة إعادة النظر في السياسات لدعم القطاع غير الربحي.

يمكن تفسير نتائج البيئة الخارجية للمنظمات غير الربحية في السعودية في ضوء التجارب الدولية التي تم عرضها في أدبيات الدراسة على النحو التالي:

أولًا: الفرص:

١. التشريعات الداعمة والتحديث المستمر للأطر القانونية: في العديد من الدول، مثل: المملكة المتحدة والولايات المتحدة، أسهمت الإصلاحات القانونية المستمرة في تعزيز دور المنظمات غير الربحية من خلال منحها حوافز ضريبية وتسهيل إجراءات التسجيل والتمويل، وبالمثل يشير تحديث الأنظمة في السعودية – كما في نتائج ورش العمل – إلى دعم سياسي وتشريعي غير مسبوق مرتبط برؤية ٢٠٣٠؛ مما يعكس اتجاهًا عالميًا نحو تمكين المنظمات الخيرية لتعزيز الشفافية والاستدامة.

٢. نمو المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص: في التجارب العالمية، خاصةً في أوروبا الشمالية، مثل: النرويج والسويد، تمثل الشراكات بين القطاع الخاص والقطاع غير الربحي موردًا أساسيًا للتمويل المستدام. وتتكرر النتيجة نفسها في السعودية؛ حيث رصدت الورش ارتفاعًا في المسؤولية الاجتماعية للشركات ودعمها للمبادرات المجتمعية؛ مما يتيح فرصة لتبني نماذج شراكات إستراتيجية مماثلة.

ثانيًا: التحديات:

١. تعقيد اللوائح القانونية وصعوبة الامتثال: يواجه القطاع غير الربحي في دول، مثل: الهند والبرازيل تحديات مشابهة بسبب تعدد القوانين المنظمة وتداخلها. وللتعامل مع ذلك، تبنّت هذه الدول منصات تقنية موحدة للامتثال والتحليل القانوني، وهي ذات التوصية التي وردت في الاستبانة السعودية (تطوير منصات تقنية للتحليل والامتثال).

٢. الفجوات الرقمية وضعف تبني التكنولوجيا: تظهر التجارب العالمية في الولايات المتحدة واليابان أن تبني التحول الرقمي كان نقطة تحول في رفع كفاءة المؤسسات غير الربحية وتحقيق الشفافية. وفي السعودية، أظهرت النتائج وجود فجوات تقنية، مما يعني أن الاستفادة من الأدوات الرقمية المتطورة، مثل: (منصات إدارة المتبرعين وتحليل الأثر) يمكن أن يكون نقلة نوعية للقطاع.

٤- نتائج المحور الثاني: مدى توفر الفرص والتحديات في البيئة الإقليمية والدولية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها.

تم ذلك عبر القيام بما يلي:

١/٤- التحليل الكمي لنتائج المحور الثاني: مدى توفر الفرص والتحديات في البيئة الإقليمية وكيفية التعامل الأمثل معها.

جدول رقم (٤-٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور مدى توفر الفرص والتحديات في البيئة الإقليمية والدولية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها.

المحور الثاني	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
البيئة الإقليمية	١	تحقيق أهداف التنمية المستدامة.	٣,١٠٥٠	٠,٦٩٨٨	٤	متوفر
	٢	القوانين الدولية المرتبطة بمجالات القطاع.	٣,١٦٢٧	٠,٦٩٧١	٢	متوفر
	٣	السياسة الجيوسياسية والدولية.	٣,١٢٧٣	٠,٧٦٤٤	٣	متوفر
	٤	التقنيات العالمية الحديثة.	٣,١٩٦٩	٠,٧٢٣٦	١	متوفر
	٥	الأزمات الاقتصادية الاقليمية والدولية.	٢,٧٩٥٣	١,٠٨٥	٥	متوفر
	٦	الحروب الإقليمية والدولية.	٢,٧٠٢١	١,١١٩	٦	متوفر
	٧	الأزمات والكوارث الإقليمية والدولية.	٢,٦٩١٦	١,١٢١	٧	متوفر
		المتوسط الحسابي للمحور	**٢,٩٦٨٧**	**٠,٧١٧٠**	**متوفر**	

يتضح من الجدول رقم (٤-٥) أعلاه أن المتوسط العام للمحور بلغ ٢,٩٦٨٧؛ مما يدل على انتماء عناصره إلى فئة (متوفر) وفقًا لمقياس ليكارت الرباعي، كما كشفت النتائج أن أعلى ثلاث عبارات من حيث المتوسط الحسابي كانت عبارة (التقنيات العالمية الحديثة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٣,١٩٦٩، تليها عبارة (القوانين الدولية المرتبطة بمجالات القطاع) ٣,١٦٢٧، وأخيراً (السياسة الجيوسياسية والدولية) ٣,١٢٧٣. وفي المقابل تمثلت أدنى ثلاث قيم من حيث المتوسط في (الأزمات والكوارث الإقليمية والدولية)٢,٦٩٢، تليها (الحروب الإقليمية والدولية) ٢,٧٠٢. وأخيرًا (الأزمات الاقتصادية الإقليمية والدولية) ٢,٧٩٦.

وتُظهر نتائج التحليل الكمي أن التطورات الدولية، وخاصةً أهداف التنمية المستدامة، تمثل فرصةً إستراتيجية للمنظمات غير الربحية السعودية لتوسيع حيز عملها وتحسين اندماجها في التوجهات العالمية، حيث تُوفر هذه الأهداف إطارًا شاملاً للمنظمات لتطوير برامجها وتبرير أنشطتها للمانحين المحليين والدوليين، وانطلاقًا من هذه الفرص العالمية، بيّنت النتائج أن فرص التمويل الدولية والإقليمية تُتيح للمنظمات غير الربحية فرصًا متنوعة للحصول على تمويل مستدام، شريطة أن تطور مشاريع مهنية تُلبي متطلبات هذه الأموال، وتمثل هذه الفرص التمويلية أداةً فعّالة لتعزيز الاستدامة المالية وتقليل اعتماد القطاع على الموارد المحلية المحدودة.

ويمكن تفسير نتائج البيئة الإقليمية والدولية للمنظمات غير الربحية في السعودية في ضوء نظرية الحصول على العلامة التجارية، حيث يمكن تفسير الفرص في ضوء كون توسّع دور المنظمات غير الربحية عالميًا يتيح للسعودية الاستفادة من سمعة علامتها التجارية في القطاع، عبر تبني معايير الشفافية والحوكمة وتعزيز الشراكات الدولية.

وتتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على دور القطاع غير الربحي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. فقد أظهرت دراسات عربية، مثل: (جلال وإسماعيل، ٢٠١٨؛ ومحمد وآخرون، ٢٠١٩)، ودراسات أجنبية مثل (Agarwal& Lenka, 2020; Odhiambo& Otieno, 2021) أن هذا القطاع يضطلع بدورٍ رئيس في معالجة قضايا، مثل: الفقر، التعليم، الصحة، والبيئة، وهي ذات الأبعاد التي تم رصدها في الدراسة الحالية ضمن العبارة الخاصة بـ«تحقيق أهداف التنمية المستدامة».

ويمكن تفسير نتائج البيئة الإقليمية والدولية للمنظمات غير الربحية في السعودية في ضوء التجارب الدولية التي تم عرضها في أدبيات الدراسة على النحو التالي :

أولًا: على مستوى الفرص: تشير التجارب العالمية الناجحة إلى أهمية تعزيز الشراكات الدولية وبناء شبكات تعاون عابرة للحدود، وهو ما يتوافق مع ما أظهرته نتائج الدراسة من فرص تتمثل في التعاون الإستراتيجي، وتبادل المعرفة، والاستفادة من صناديق الدعم الدولية.

فعلى سبيل المثال، اعتمدت بعض الدول المتقدمة في القطاع غير الربحي، مثل: كندا وهولندا على تفعيل المنصات الرقمية الدولية لتعزيز التواصل بين المنظمات المختلفة، وهو ما يمكن أن تستفيد منه المملكة عبر تطوير منصات وطنية مرتبطة بشبكات تعاون إقليمية ودولية لدعم الابتكار، وتبادل الخبرات، وتوسيع فرص التمويل، كما تبرز التجارب الدولية أهمية استثمار أهداف التنمية المستدامة (SDGs) في استقطاب التمويل وتوسيع نطاق التأثير، وهو توجه ينسجم مع سعي المملكة لتعزيز صورتها عالميًا عبر العمل الخيري والتنمية المستدامة.

ثانيًا: على مستوى التحديات: أظهرت نتائج الدراسة أن اختلاف الأنظمة القانونية والتنظيمية، والفوارق الثقافية والاجتماعية، وتقلبات الأوضاع السياسية والأمنية تمثل أبرز التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية. في المملكة. وعند ربط هذه التحديات بما تواجهه منظمات مشابهة عالميًا، فعلى سبيل المثال، طورت الاتحاد الأوروبي آليات موحدة لتسهيل عمل المنظمات عبر حدوده، مع توفير وحدات استشارية متخصصة بالامتثال القانوني الدولي. ويمكن للمملكة استثمار هذه التجارب في إنشاء وحدات دعم قانوني واستشاري داخل المنظمات غير الربحية لضمان توافقها مع متطلبات الدول المانحة والمنظمات الدولية الشريكة.

ثالثًا: على مستوى إستراتيجيات التعامل الأمثل: تؤكد التجارب العالمية الرائدة أن المرونة المؤسسية وبناء آليات شاملة لإدارة المخاطر يمثلان محورًا أساسيًا لضمان استدامة المنظمات غير الربحية في بيئات متقلبة. وهذا يتوافق مع ما أوصت به نتائج الدراسة من ضرورة تطوير خطط طوارئ وآليات لإدارة المخاطر في المنظمات السعودية، كما تشير النماذج الدولية في دول مثل أستراليا وسنغافورة إلى نجاح البرامج التدريبية المتخصصة في التفاهم الثقافي وبناء الشراكات الدولية في تمكين المنظمات

مـن تجـاوز التحديـات الاجتماعيـة والثقافية، وهـو ما يدعم توجـه المملكة نحـو تعزيز القدرات المؤسسـية والموارد البشـرية في هذا القطاع.

٢/٢/٤- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما ملامح مستقبل القطاع غير الربحي في ضوء مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠؟

يُعالـج التسـاؤل الثانـي ملامح مسـتقبل القطاع غير الربحـي في المملكة العربية السـعودية في ضوء مسـتهدفات رؤيـة ٢٠٣٠، بوصفـه ركيـزة ثالثـة للتنميـة المسـتدامة إلـى جانب القطـاعين العـام والخاص. وللإجابـة عـن هـذا التسـاؤل، اسـتعانت الدراسـة بالنتائـج الكمية التـي توصل إليهـا عبر أداة الاسـتبانة المطبقـة علـى عينـة من منسـوبي القطاع غيـر الربحي، لتشـخيص واقع المنظمـات من حيـث عناصر القوة والضعـف والفـرص والتحديـات، وقد بُنيت الإجابة عن التسـاؤل الثاني من خلال نتائج ما كشـفه التسـاؤل الأول عـن واقـع منظمـات القطـاع غير الربحـي من حيـث: عناصر القـوة والضعف والفـرص والتحديات.

جدول رقم (٤- ٧)

واقـع منظمـات القطـاع غيـر الربحـي مـن حيـث عناصـر القـوة والضعـف والفـرص والتحديـات في ضـوء مسـتهدفات رؤيـة السـعودية ٢٠٣٠.

واقع منظمات القطاع غير الربحي من حيث عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات.	النتائج المستخلصة من التساؤل الأول	مستهدفات القطاع غير الربحي في رؤية السعودية ٢٠٣٠	أحدث الإحصائيات الرسمية للقطاع غير الربحي (٢٠٢٤)
كفاءة الموظفين في العمل الجماعي.	أكدت نسـبة مرتفعة من أفراد العينة وجود كوادر بشـرية مؤهلـة، ويعكـس هـذا المؤشـر توفـر الكـوادر البشـرية المؤهلـة القـادرة على قيـادة التنمية التي تسـتهدفها رؤية السعودية ٢٠٣٠. كمـا أكـدت النتائـج على بـروز العمـل الجماعـي كقيمة تنظيميـة يمكـن توظيفهـا في بنـاء منظمات غيـر ربحية قـادرة على تحقيق التكامل الداخلي والتنسـيق الفعّال بين مختلف الإدارات؛ مما يعزّز الفعالية المؤسسـية، إذ يساعد العمـل الجماعي علـى تقليل الصراعـات الداخلية، ويعزز منـاخ الثقـة، ويعزز تحفيز الموظفين. وهو شـرط ضروري لتنافسـية القطاع غيـر الربحي وقيادته, لا سـيما في ظل التحـولات التنموية الطموحة.	رفع كفاءة رأس المال البشري.	تقرير HRSD (٢٠٢٤): ٦٢٪ من العاملين بالقطاع يحملون مؤهلات جامعية فأعلى.
الاستدامة المالية	فقـد أظهـرت نتائـج الاسـتبانة أن ضعـف الاسـتدامة الماليـة يمثـل أحـد أبـرز التحديـات الداخليـة؛ إذ تعتمد غالبيـة المنظمـات على التبرعـات، مع قلة في الاسـتثمار الاجتماعي أو اسـتخدام الأوقاف كمصدر تمويل مستدام.	رفع مساهمة القطاع إلى ٥٪ من الناتج المحلي وتنويع مصادره.	الهيئة العامة للإحصاء (٢٠٢٤): مساهمة القطاع بلغت ١,٢٪ فقط من الناتج المحلي.

واقع منظمات القطاع غير الربحي من حيث عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات.	النتائج المستخلصة من التساؤل الأول	مستهدفات القطاع غير الربحي في رؤية السعودية ٢٠٣٠	أحدث الإحصائيات الرسمية للقطاع غير الربحي (٢٠٢٤)
التطوع المؤسسي	اعتبر معظم المستجيبين أن الدعم الحكومي ووعي المنظمة بأهمية التطوع المؤسسي من أهم الفرص التي تزيد من فعاليتها.	الوصول إلى مليون متطوع سنويا وتعزيز الشراكات المجتمعية.	تجاوزت المملكة مستهدف مليون متطوع؛ حيث بلغ العدد نحو ١,٢ مليون متطوع في عام ٢٠٢٤ وفقا لـ (التقرير السنوي لرؤية ٢٠٣٠).
فعالية العمل المؤسسي	نسبة كبيرة من المشاركين أكدوا أن التعقيدات التنظيمية تعيق الأداء من التحديات، كما أن ضعف التنسيق الداخلي، وتداخل الصلاحيات، وتأخير اتخاذ القرارات، لذا يُعد الحوكمة وتطوير الهيكل الإداري أمرًا ضروريًا لضمان فعالية العمل المؤسسي وقدرته على التكيف مع متغيرات التنمية.	تعزيز الشفافية والحوكمة.	أظهرت تقارير مؤسسة الملك خالد أن ثقة المجتمع بالقطاع غير الربحي بلغت ٨٦٪، وهو مؤشر على تحسن الحوكمة والشفافية.

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن منظمات القطاع غير الربحي تمتلك قاعدة بشرية مؤهلة تعد من أهم ممكناتها، حيث أوضحت النتائج أن نسبة معتبرة من العاملين يتمتعون بمؤهلات علمية متقدمة، وهو ما أكدته بيانات وزارة الموارد البشرية (٢٠٢٤) بارتفاع نسبة الحاصلين على مؤهلات جامعية إلى ٦٢٪. هذه النتيجة تمثل فرصة إستراتيجية لتحقيق مستهدف رفع كفاءة رأس المال البشري ضمن رؤية ٢٠٣٠، إلا أنها تكشف في الوقت ذاته عن فجوة واضحة، إذ لا يزال أكثر من ثلث العاملين دون المستوى الجامعي، مما يعني أن تطوير القدرات التدريبية والتأهيلية يظل شرطًا أساسيًا لتفعيل دور هذه الكفاءات وتحويلها إلى قوة دفع حقيقية لمسار التنمية.

وقد تمت الإجابة عن هذا السؤال نظريًا في الفصل الثاني – من فصول الدراسة– حيث تم تناول ملامح مستقبل القطاع غير الربحي في ضوء مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ في ضوء ثلاثة ملامح رئيسة، هي:

١- علاقة القطاع غير الربحي بتحقيق أهداف التنمية المستدامة:

أكدت الأدبيات التي تم عرضها على أن القطاع غير الربحي يلعب دورًا محوريًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ إذ يُسهم في مجالات محورية، مثل: التعليم، الصحة، البيئة، تمكين المرأة، ومكافحة الفقر. وتُبرز أنشطته الدور التكميلي للدولة والقطاع الخاص عبر تقديم خدمات وبرامج نوعية، وتعبئة الجهود التطوعية، وتعزيز المشاركة المجتمعية، ومن أبرز المجالات التي يسهم فيها القطاع غير الربحي

في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) على المستوى العالمي، والإقليمي والوطني، المجالات التالية:

١. القضاء على الفقر والجوع: حيث تقدم الخدمات الاجتماعية والإنسانية للفئات المحرومة والأكثر ضعفًا ، كما تساعد في تحسين سبل العيش والأمن الغذائي للمجتمعات المحلية.

٢. التعليم والصحة: حيث تؤدي دورًا محوريًا في توفير خدمات التعليم والرعاية الصحية للمناطق والفئات المهمشة، وتسهم في تطوير برامج تعليمية ورعاية صحية مبتكرة وشاملة.

٣. المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة: حيث إنها تركز على قضايا المرأة والعدالة بين الجنسين، وتساعد في زيادة مشاركة المرأة في القرارات المجتمعية والسياسية.

٤. الحفاظ على البيئة والطاقة المتجددة: حيث تلعب دورًا رئيسًا في حماية البيئة والترويج للطاقة النظيفة، إضافة إلى أنها توفر الحلول المبتكرة للتحديات البيئية وتعزيز الممارسات الخضراء.

٢- الوضع الراهن للقطاع غير الربحي في السعودية:

بيّنت الأدبيات التي تم استعراضها أن القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية قد شهد طفرة نوعية غير مسبوقة خلال السنوات الأخيرة، مدفوعًا بأهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تسعى لرفع مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي إلى ٥٪ بحلول عام ٢٠٣٠. ووفق التقرير السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (٢٠٢٤)، بلغ عدد المنظمات غير الربحية أكثر من ٥٧٠٠ منظمة، منها ٩٢٪ تعمل في مجالات تتوافق مع الأولويات التنموية الوطنية؛ مما يعكس تحولاً إستراتيجيًا في هيكلة القطاع.

كما يسهم القطاع غير الربحي في دعم الناتج المحلي، ويوفّر فرصًا واسعة للتطوع والعمل؛ مما يعكس أثره المتزايد في التنمية وسوق العمل، كما يخصّص معظم إنفاقه للمجالات التنموية، ويحقق مستويات مرتفعة من رضا المستفيدين؛ بما يؤكد جودة برامجه وخدماته.

ومما سبق، يتبين أن ما تم تحقيقه يبرز انتقال القطاع من مرحلة التأسيس إلى مرحلة التمكين والتأثير، ليغدو دعامة محورية في مسار التنمية الوطنية، وأداة فاعلة في إنجاز مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، أي أن للقطاع الربحي دورا حقيقيًا وواضح في البيئة السعودية.

٣- علاقة منظمات القطاع غير الربحي برؤية السعودية ٢٠٣٠:

توجد علاقة وثيقة جدا بين القطاع غير الربحي ورؤية السعودية العربية السعودية ٢٠٣٠، حيث تحدت هذه العلاقة في الجوانب التالية:

١. دعم رؤية السعودية ٢٠٣٠ للمنظمات غير الربحية.

٢. زيادة المشاركة المجتمعية.

٣. تطوير البيئة التنظيمية.

٤. تعزيز الشراكات مع القطاع غير الربحي.

٥. تطوير القدرات والكفاءات.

٦. تحفيز الجمهور وتعزيز الثقة.

٧. تعزيز الاستدامة المالية.
٨. دعم الابتكار والتطوير.
٩. تعزيز الدور الدولي.
١٠. تنظيم القطاع وتطوير البيئة التنظيمية.
١١. تحسين اتصال وتواصل القطاع.
١٢. تعزيز الدور التطوعي والمشاركة المجتمعية.
١٣. تطوير البنية التحتية والتقنية.
١٤. بناء القدرات والكوادر البشرية.
١٥. تعزيز الدور الرقابي والتقييمي.

٤- مستهدفات القطاع غير الربحي في رؤية ٢٠٣٠:

وفقا لوثائق رؤية السعودية ٢٠٣٠، والتقارير التنفيذي (GASTAT, 2024)، فإن مستهدفات القطاع تتمثل فيما يلي:

١. رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي إلى ٥٪.
٢. الوصول إلى مليون متطوع سنويًا بحلول ٢٠٣٠.
٣. تعزيز الشفافية والحوكمة وتطوير بيئة العمل المؤسسي.
٤. تمكين التمويل المستدام عبر الأوقاف والمنح والشراكات الاستثمارية.
٥. بناء الكفاءات البشرية وتطوير القدرات المؤسسية.

٥- الإنجازات التي تم تحقيقها حتى عام ٢٠٢٤:

لتحديد الإنجازات التي تم تحقيقها، ومن خلال دراسة التقارير الرسمية والدراسات الحديثة، يمكن رصدها فيما يلي:

١. **العمل التطوعي:** تجاوزت المملكة هدفًا مستهدفًا يتجاوز المليون متطوع قبل الموعد المحدد؛ حيث بلغ العدد نحو ١,٢ مليون متطوع في عام ٢٠٢٤ وفقا لـ (التقرير السنوي لرؤية ٢٠٣٠ (٢٠٢٤).
٢. **الناتج المحلي:** حيث بلغت مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي نحو ١٠٠ مليار ريال (≈٣,٣٪)، وهو ما يشير إلى التقدم نحو تحقيق مستهدف ٥٪ بحلول ٢٠٣٠ (King Khalid Foundation, 2025 - Outlook Report).
٣. **عدد الكيانات:** ارتفع عدد المنظمات غير الربحية إلى نحو ٥٧٠٠ منظمة بزيادة تفوق ٢٥٠٪ منذ عام ٢٠١٥، وفق مسح منشآت القطاع غير الربحي ٢٠١٨ الصادر عن الهيئة العامة للإحصاء.
٤. **التمويل الرقمي:** منصة إحسان جمعت أكثر من ١٥ مليار ريال في ٢٠٢٤؛ مما يعكس تحوّلًا مهمًا نحو التمويل الرقمي (KPMG, 2023 - Achieving Financial Sustainability).
٥. **الثقة المجتمعية:** أظهرت تقارير مؤسسة الملك خالد أن ثقة المجتمع بالقطاع غير الربحي بلغت ٨٦٪، وهو مؤشر على تحسن الحوكمة والشفافية (Saudi Non-Profit Trends Report 2021).

٦- مجالات منظمات القطاع غير الربحي الحالية:

نظـرًا لعـدم الحصـول على معلومـات تفصيلية متاحـة، عن توزيع الجغـرافي لمنظمـات القطاع غير الربحـي في المملكـة وفقـا لمجالاتهـا، ولأهمية ذلك في وصـف حجم منظمـات القطاع غير الربحـي الحالية وفقـا للمجـالات، وفي ذات الوقـت، ورغبـة في البحـث عما يمكن الاسـتفادة منه فيما يخص واقع ومسـتقبل منظمـات القطـاع التـي يمكـن الاسـتثمار فيهـا بشـكل أكبـر، فقـد تم الرجـوع لهيئـة الإحصـاءات العامة والحصـول على الجـدول التالي:

جدول رقم (٤-٨)

ترتيب تصنيف منظمات القطاع غير الربحي في المملكة وفقا لعدد المشتغلين لعام ٢٠٢٣م.

	تصنيف منظمات القطاع غير الربحي	نسبة أعداد المشتغلين لعام ٢٠٢٣
١	المجال الرئيس: الثقافة والترفيه. المجالات الفرعية: الثقافة والفنون، الرياضة، الاجتماعية والترفيهية الأخرى.	٢٨٪
٢	المجال الرئيس: الخدمات الاجتماعية. المجالات الفرعية: رعاية الأيتام، الرعاية الشبابية، رعاية الأسرة، رعاية المعاقين والمرضى، رعاية المسنين، الإغاثة، الإيواء، اللاجئين، دعم الدخل، المساعدات المادية.	٢٧٪
٣	المجال الرئيس: التنمية والإسكان. المجالات الفرعية: التنمية الاجتماعية والاقتصادية، الإسكان، العمل والتدريب.	١٢٪
٤	المجال الرئيس: الصحة. المجالات الفرعية: المستشفيات والمراكز، دور الرعاية الصحية، الصحة النفسية، الخدمات الأخرى.	١٢٪
٥	المجال الرئيس: التعليم والأبحاث. المجالات الفرعية: التعليم العام، التعليم العالي، الأبحاث.	٧٪
٦	المجال الرئيس: الدينية. المجالات الفرعية: تعليم القيم الدينية، العناية بالمساجد، تحفيظ القرآن، التوعية.	٥٪
٧	المجال الرئيس: القانون والدعوة والسياسة. المجالات الفرعية: التوعية والمؤازرة، الخدمات القانونية.	٥٪
٨	المجال الرئيس: غير مصَنَّفة في مكان آخر. المجالات الفرعية: جمعيات تقديم الدعم المادي، المنظمات الوسيطة.	٥٪
٩	المجال الرئيس: الجمعيات والاتحادات وجمعيات رجال الاعمال. المجالات الفرعية: الجمعيات المهنية المتخصصة.	٢٪
١٠	المجال الرئيس: وسطاء التطوع، وتعزيز التطوع.	١٪
١١	المجال الرئيس: البيئة. المجالات الفرعية: الحد من التلوث، الحفاظ على الموارد الطبيعية، تجميل البيئة، حماية ورعاية الحيوان.	٠,٤٥٪
	الإجمالي	١٠٠٪

ومما سبق، يمكن القول بأن مستهدفات الرؤية في حجم مخرجات القطاع غير الربحي تسير بصفة عامة في اتجاهها السليم والمخطط له، سيما إذا أُضيف للتقرير السنوي للقطاع الصادر عام ٢٠٢٤م النتائج الخاصة بالتساؤل الأول؛ التي أشارت إلى توفر غالبية مكونات القطاع الداخلية والمحيطة الخارجية والإقليمية والدولية، ومع ذلك، فلا يزال إسهام القطاع في الناتج المحلي أقلّ من النسبة

المستهدفة (٥٪)، على الرغم من أنّ بلوغ هذه النسبة — وربما تجاوزها — أمرٌ ممكن، ولا سيما أنّ أمام القطاع أكثر من خمس سنوات حتى سنة القياس. بل إنّ ثمّة منظمات حكومية كبرى قد جرى تحويلها إلى كيانات غير ربحية، مثل: مدينة الأمير محمد بن سلمان غير الربحية التي أُعلن عنها عام ٢٠٢١م، ومستشفى الملك فيصل التخصصي الذي صدر مرسومٌ ملكيٌّ بتحويله إلى مؤسسة مستقلة غير ربحية، فضلا عمّا قد يشهده المستقبل من تحويل قطاعات أخرى إلى العمل غير الربحي؛ مما يعزّز قدرة القطاع على النمو وتحقيق المستهدفات.

٣/١/٤- نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها:

كان نص السؤال الثالث هو: ما الفجوات الإستراتيجية بين واقع القطاع غير الربحي ومستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم الاعتماد على النتائج الكيفية الناتجة عن تحليل استجابات عينة الدراسة على أداة المقابلة وورش العمل (بمحاورها الأربعة)، ثم استخلاص أهم الفجوات، والحلول المقترحة للتعامل معها، وذلك على النحو التالي:

١/١- التحليل الكيفي لنتائج المحور الأول عن: مدى توفر عوامل الضعف في البيئة الداخلية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها (المقابلات النوعية):

بتحليل استجابات عينة الدراسة النوعية (ن= ١٠) تم تحديد أبرز العناصر في كل جانب من جوانب محور (مدى توفر عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها)، وذلك على النحو التالي:

عناصر الضعف في البيئة الداخلية للمنظمات غير الربحية: وتمثل أبرزها في العناصر التالية:

١. الاستدامة المالية: اعتماد مفرط على تمويل محدود وغير مستدام.
٢. ضعف التنظيم الإداري والهيكلي: هياكل غير متطورة وعدم وضوح الأدوار.
٣. ضعف الكوادر البشرية وغياب التخصص: نقص في التخصصات الإدارية والفنية والتدريب.

كيفية التعامل الأمثل معها: أشار المشاركون في الدراسة إلى بعض أساليب التعامل الأمثل، ومن أبرزها ما يلي:

١. تطوير نماذج استدامة مالية متنوعة، مثل: الوقف والاستثمار الاجتماعي.
٢. إعادة هيكلة إدارية واضحة مع دعم من بيوت الخبرة.
٣. تعزيز التدريب والتخصص، واستقطاب الكفاءات.

وفي نتائج جماعات التركيز في ورشة العمل مع تحليل المشاركات (ن= ٧٢)، تم التوصل إلى ما يلي:

نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمات غير الربحية:

١. ضعف التخطيط طويل الأمد.
٢. اعتماد مفرط على التبرعات.
٣. ازدواجية الأدوار.

آليات التعامل المقترحة مع نقاط القوة والضعف:

١. **ابتكار:** تبني خطط إستراتيجية ديناميكية، هيكل تنظيمي مسطح، تدريب القادة على الذكاء الاجتماعي، تصميم ميثاق قيم، إنشاء فرق مشاريع متعددة المهارات، شراكات تدريبية مع الجامعات، اعتماد أنظمة ERP وCRM.

٢. **تحويل وتخفيف:** مراجعة تنظيمية دورية، بناء قيادات بديلة، تفعيل القيم عبر نظام مكافآت، تدريب فرق العمل، بناء خريطة عمليات مؤسسية، خطط مالية مستدامة، تنويع التمويل.

وقد أظهرت نتائج التحليل الكيفي أن الموارد البشرية المتميزة تعدّ من أهم الأصول التي يُمكن بناء مستقبل القطاع غير الربحي عليها، وأكد المشاركون أن وجود أفراد يتمتعون بالمهارات والخبرات اللازمة يُحسّن قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات التنموية ويُهيئها بشكل أفضل للاندماج في مسار رؤية السعودية ٢٠٣٠، وهذا بدوره يشير إلى أن رأس المال البشري ليس مجرد عنصر داعم، بل هو المحرك الأساسي لفعالية المنظمة.

٢- نتائج المحور الثاني: التحديات في البيئة المحيطة لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها.

١/٢- التحليل الكيفي لنتائج المحور الثاني التحديات في البيئة المحيطة لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها:

بتحليل استجابات عينة الدراسة النوعية (ن= ١٠٠) تم تحديد أبرز العناصر في كل جانب من جوانب محور (مدى توفر الفرص والتحديات في البيئة المحيطة لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها)، وذلك على النحو التالي:

التحديات في البيئة المحيطة للمنظمات غير الربحية، وتمثل أبرزها في التحديات التالية:

١. ضعف التنسيق بين المنظمات والجهات.
٢. تغيرات سريعة في الأولويات المجتمعية.
٣. نقص الموارد البشرية المؤهلة.

كيفية التعامل الأمثل: أشار المشاركون في الدراسة إلى بعض أساليب التعامل الأمثل، ومن أبرزها ما يلي:

١. تأسيس آليات تنسيق وشبكات تعاون فعّالة.
٢. تبني برامج تدريبية مستمرة تتناسب مع التغيرات.
٣. تطوير قنوات اتصال متعددة، تشمل: الإعلام والتعليم.

وفي نتائج جماعات التركيز في ورشة العمل مع تحليل المشاركات فقد تم التوصل إلى ما يلي:

التحديات في البيئة المحيطة للمنظمات غير الربحية:

١. ضعف التفاعل.
٢. ضعف الحوكمة.
٣. ضعف الكفاءة.

آليات التعامل المقترحة مع الفرص والتحديات:

١. تأسيس إدارة علاقات إستراتيجية تشمل وحدات متخصصة.
٢. بناء مصفوفة أصحاب المصلحة وخطط مشاركة.
٣. استخدام أدوات الحوكمة الرقمية ولوحات أداء.

أظهرت نتائج التحليل النوعي أن قوة الشراكات الحكومية تُعدّ أحد ركائز نجاح القطاع غير الربحي في المملكة، ويرى المشاركون أن هذه الشراكات جسرٌ أساسي، يوفّر الدعم المؤسسي والمالي، ويعطي المنظمات غير الربحية شرعيةً أكبر في تنفيذ برامجها، ومع ذلك، لا تزال هذه القوة تتطلب تعزيز آليات التنسيق.

ومن أهم نتائج التحليل الكيفي أن توفر الموارد البشرية المتميزة يمثل فرصة قيّمة ينبغي استغلالها على نحو أفضل، سيساعد توظيف الكفاءات رفيعة المستوى وتوفير برامج التدريب المستمر على تضييق الفجوة بين أهداف التنمية والقدرات التشغيلية الحالية، كما أظهرت النتائج أيضًا أن نجاح القطاع غير الربحي يتطلب حوكمة فعّالة بآليات واضحة تحدد الأدوار والمسؤوليات بدقة، ويؤدي عدم الوضوح في توزيع المهام إلى ازدواجية الجهود ويقلل من فعالية الجهود المشتركة.

٣- نتائج المحور الثالث: محور التحديات في البيئة الخارجية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها.

التحليل الكيفي لنتائج المحور الثاني: التحديات في البيئة الخارجية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها:

بتحليل استجابات عينة الدراسة النوعية (ن= ١٠) تم تحديد أبرز العناصر في كل جانب من جوانب محور (مدى توفر الفرص والتحديات في البيئة الخارجية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها)، وذلك على النحو التالي:

التحديات في البيئة الخارجية للمنظمات غير الربحية، وتمثل أبرزها في التالي:

١. تعقيد اللوائح القانونية وصعوبة الامتثال.
٢. فجوات رقمية وضعف تبني التكنولوجيا.
٣. مخاطر أمنية وسياسية محتملة.

كيفية التعامل الأمثل: أشار المشاركون في الدراسة إلى بعض أساليب التعامل الأمثل، ومن أبرزها ما يلي:

١. تطوير منصات تقنية للتحليل والامتثال.
٢. برامج تدريب مستمرة لفهم المتطلبات القانونية.
٣. وضع خطط لإدارة المخاطر والأزمات.

وفي نتائج جماعات التركيز في ورشة العمل تم التوصل إلى ما يلي:

التحديات في البيئة الخارجية للمنظمات غير الربحية:

١. تعقيد الإجراءات القانونية.
٢. فجوات رقمية وتبني محدود للتقنية.
٣. مخاطر أمنية وسياسية.

كيفية التعامل الأمثل: أشار المشاركون في الدراسة إلى بعض أساليب التعامل الأمثل، ومن أبرزها ما يلي:

١. ربط مبادرات الجمعيات بأهداف الرؤية وتحديث تقارير الأثر.
٢. تبني أدوات وتقنيات تحليل البيانات والامتثال القانوني.
٣. وضع خطط لإدارة المخاطر وتطوير علاقات مستدامة مع الممولين.

أظهرت نتائج التحليل الكيفي أن الدعم الحكومي والتشريعات الوطنية من الركائز الأساسية لقوة القطاع غير الربحي في المملكة؛ إذ أعرب المشاركون عن تقديرهم للدعم المؤسسي الذي يُعزز حضور القطاع في إطار أهداف رؤية ٢٠٣٠، ويزوده بإطار استراتيجي يدعم التوسع والتأثير.

ويرى الباحث أنه لمواجهة هذه التحديات على النحو الأمثل، هناك حاجة إلى نهج متكامل يشمل تحديث الإطار القانوني، وتبسيط الإجراءات، ورفع الوعي القانوني للعاملين، سيمكن هذا النهج القطاع غير الربحي من تجاوز العقبات البيروقراطية وتعظيم الاستفادة من الدعم الحكومي.

٤- نتائج المحور الرابع: التحديات في البيئة الإقليمية والدولية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها.

التحليل الكيفي لنتائج المحور الثاني: التحديات في البيئة الإقليمية والدولية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها:

بتحليل استجابات عينة الدراسة النوعية (ن= ١٠) تم تحديد أبرز العناصر في كل جانب من جوانب محور (مدى توفر الفرص والتحديات في البيئة الإقليمية والدولية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها)، وذلك على النحو التالي:

التحديات في البيئة الإقليمية والدولية للمنظمات غير الربحية التي تمثّل أبرزها في التالي:

١. اختلاف الأنظمة القانونية والتنظيمية.
٢. اختلافات ثقافية واجتماعية تعيق التنفيذ.
٣. تقلبات سياسية وأمنية إقليمية.

كيفية التعامل الأمثل: أشار المشاركون في الدراسة إلى بعض أساليب التعامل الأمثل، ومن أبرزها ما يلي:

١. إنشاء منصات تعاون رقمية إقليمية ودولية.
٢. تبني نماذج تمويل متعددة الأطراف ومستدامة.
٣. برامج تدريبية وثقافية لتعزيز التفاهم والتواصل.

وفي نتائج جماعات التركيز في ورشة العمل مع تحليل المشاركات التي تم تجميعها خلال ورشة العمل حول كل جانب من جوانب محور (مدى توفر الفرص والتحديات في البيئة الإقليمية والدولية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وكيفية التعامل الأمثل معها)، فقد تم التوصل إلى ما يلي:

التحديات في البيئة الإقليمية والدولية للمنظمات غير الربحية التي تمثل أبرزها في التالي:

١. تعقيدات في القوانين الدولية والتشريعات المختلفة.
٢. اختلافات ثقافية واجتماعية تعيق التنفيذ.
٣. توترات إقليمية وسياسية تؤثر على الاستقرار.

كيفية التعامل الأمثل: أشار المشاركون في الدراسة إلى بعض أساليب التعامل الأمثل، ومن أبرزها ما يلي:

١. تأسيس وحدات للعلاقات الدولية والامتثال القانوني.
٢. بناء شراكات إستراتيجية والتحالفات الدولية.
٣. تبني برامج تدريبية لتعزيز التفاهم الثقافي.

أشار تحليل البيانات النوعية إلى أن بناء الشراكات الدولية يُعدّ أحد أهم ركائز توسع القطاع غير الربحي السعودي وتأثيره، في ظلّ التغييرات التنموية التي حددتها رؤية ٢٠٣٠؛ إذ يتيح التعاون مع منظمات المجتمع المدني الدولية وصناديق التنمية العالمية فرصًا متنوعة لنقل المعرفة وتبادل الممارسات الناجحة.

ويرى الباحث أن تحسين الفهم الثقافي يُعدّ وسيلةً مهمةً لمواجهة هذه التحديات، وتحديدًا من خلال برامج التبادل الثقافي والتدريب المتخصص لموظفي المنظمات غير الربحية، وعليه يسهم هذا النهج في بناء الثقة والتواصل الإيجابي مع الشركاء الدوليين، كما يتصل ذلك بضرورة بناء القدرات القانونية على المستوى الدولي لمواجهة التحديات المتعلقة بالامتثال للأنظمة والقوانين العالمية، ويتحقق ذلك من خلال استشارة الخبراء القانونيين، وتنظيم ورش عمل متخصصة، وإقامة شراكات مع مراكز البحوث الدولية.

٤/٤- استخلاص أبرز الفجوات الإستراتيجية بين واقع القطاع غير الربحي ومستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.

باستقراء النتائج الكيفية، يتبين أن أبرز الفجوات الإستراتيجية بين واقع القطاع غير الربحي ومستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ تتمثل بما يلي:

١. **الاستدامة المالية**، ومن ملامحها: وجود اعتماد مرتفع على التبرعات التقليدية والدعم الحكومي مع ضعف تنويع مصادر التمويل.
٢. **تفعيل الشراكات المجتمعية:** فهناك ضعف اندماج الجمعيات في محيطها المجتمعي وغياب آليات التواصل.
٣. **التوسع في مشاريع التنمية المستدامة:** فهناك محدودية في مساهمة الجمعيات في أهداف التنمية المستدامة خاصة البيئية والتعليمية..

٤. **التوسع في العمل غير الربحي**، ومن ملامحه: ضعف تواجد المنظمات السعودية في المحافل والمشاريع الإقليمية والدولية.
٥. **الحوكمة التي تتمثل في**: ضعف تطبيق أنظمة الحوكمة الداخلية وتشتت المرجعيات التنظيمية..
٦. **التكامل الرقمي، ومن ملامحه**: ضعف البنية الرقمية للجمعيات وصعوبة التكامل مع المنصات.

٤/٢/٤- نتائج الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشتها:

نص هذا السؤال على: ما التصور المقترح لتطوير واقع القطاع غير الربحي بما يحقق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠ ويعزز استدامته؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم بناء التصور ؛ والذي يهدف إلى بناء نموذج وطني متكامل يسهم في تعزيز قدرات القطاع غير الربحي وتمكين منظماته من أداء أدوار أكثر فاعلية واستدامة في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. وينطلق التصور من الحاجة إلى تجاوز التحديات المؤسسية والتشغيلية التي تواجه بعض منظمات القطاع غير الربحي القطاع، وتُسهم في تطوير الأداء المؤسسي، وتوسيع مجالات الشراكة المجتمعية، وتعزيز الحوكمة والابتكار؛ بما ينعكس إيجابًا على جودة المخرجات وفاعليتها في خدمة التنمية الوطنية، وذلك استنادًا إلى تجارب وطنية ناجحة ومقاربات علمية وممارسات عالمية، إضافة إلى أن الهدف الإستراتيجي للقطاع هو زيادة البحوث والدراسات، وتعزيز تبني الحلول الابتكارية في القطاع غير الربحي.

١/٣/٤- فكرة التصور:

تنطلق فكرة التصور من إعادة الدور المستقبلي لمنظمات القطاع غير الربحي بوصفه شريكًا تنمويًا محوريا في منظومة التنمية المستدامة، وليس مجرد مؤسسة منفذة للبرامج الاجتماعية، وذلك من خلال تبني إستراتيجية تعزز من قدرات المنظمات، وتسهم بفاعلية في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ ذات أثر ملموس في الرفاه المجتمعي، والازدهار الاقتصادي، والشراكة التنموية المستدامة.

٢/٣/٤- منطلقات التصور:

وتتمثل فيما يلي:

١- المنطلق الوطني، رؤية السعودية ٢٠٣٠:

١. التزام الدولة بتحويل القطاع غير الربحي إلى مساهم فعّال في التنمية.
٢. مستهدف الرؤية الواضح: رفع مساهمة القطاع إلى ٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي.
٣. التأكيد على الشراكة مع المجتمع المدني في تحقيق مستهدفات الرؤية وبرامجها التنفيذية.

٢- المنطلق التشريعي والمؤسسي:

١. وجود إطار نظامي واضح وداعم (نظام الجمعيات الأهلية، تنظيم المركز الوطني، أنظمة الوقف).
٢. إطلاق الإستراتيجية الوطنية لتنمية القطاع غير الربحي واعتمادها من مجلس الوزراء.
٣. دعم سياسي ومؤسسي عالي المستوى للقطاع.

٣- المنطلق الاجتماعي والاقتصادي:

١. وجود احتياج مجتمعي غير ملبّى في مجالات: البيئة، الصحة النفسية، تمكين المرأة، التماسك الأسري، رعاية الشباب.
٢. فجوة بين تطلعات المواطنين وبين ما يقدّمه القطاع غير الربحي حاليًا.
٣. الطلب المتزايد من المجتمع والجهات الحكومية على خدمات نوعية من منظمات المجتمع المدني.

٤- المنطلق الإستراتيجي (من الفجوة إلى التحول):

١. التحول المؤسسي.
٢. الأتمتة والذكاء الاصطناعي.
٣. الابتكار الاجتماعي.
٤. التكامل مع الجهات الوطنية.

٥- المنطلق التنموي الدولي المرتبط بأهداف التنمية المستدامة (SDGs):

١. التزام المملكة بتنفيذ أهداف الأمم المتحدة ٢٠٣٠.
٢. علاقة القطاع غير الربحي المباشرة بـ ١٢ هدفًا على الأقل من أهداف SDGs.
٣. الحاجة لربط برامج الجمعيات بالنتائج التنموية القابلة للقياس والمقارنة عالميًا.

٦- المنطلق المقارن لاستخلاص أفضل التجارب الوطنية والعالمية:

١. خلق نماذج سعودية، مثل: (إحسان، عناية، تراحم) في الاستدامة والشفافية والأتمتة.
٢. وجود نماذج دولية قوية في الابتكار الاجتماعي والحوكمة والتمويل البديل (مثل Charity: Water، Oxfam، العون المباشر.
٣. الحاجة لتوطين هذه النماذج ضمن بيئة المملكة وواقعها القانوني والاجتماعي.
٤. الالتزام بتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ في تمكين القطاع غير الربحي كمساهم تنموي فاعل.
٥. الانطلاق من الإطار التشريعي والتنظيمي المتكامل الذي وفرته الدولة للقطاع.
٦. الاستجابة للفجوات الاجتماعية والاقتصادية التي تتطلب تدخلات نوعية وغير تقليدية من منظمات المجتمع المدني.
٧. مواءمة أنشطة القطاع مع أهداف التنمية المستدامة العالمية ورفع التنافسية للمنظمات السعودية.
٨. الاستفادة من التجارب الإقليمية والدولية، وتكييف عناصر التميز فيها لتناسب الواقع السعودي.

٤/٣/٣- أهداف التصور:

١. زيادة البحوث والدراسات وتعزيز تبني الحلول الابتكارية في القطاع غير الربحي.
٢. رفع كفاءة الحوكمة والشفافية في منظمات القطاع.
٣. تعزيز قدرة الجمعيات على قياس أثرها التنموي بطرق علمية.
٤. تمكين الجمعيات من تحقيق الاستدامة المالية.
٥. بناء منظومة قيادية واحترافية لإدارة الجمعيات.
٦. تحقيق التحول الرقمي الكامل للمنظمات غير الربحية.
٧. دفع الجمعيات لتقديم خدمات مبتكرة وذات أثر عالٍ.
٨. تعزيز الارتباط الإستراتيجي للجمعيات مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.
٩. بناء صورة ذهنية إيجابية للقطاع وزيادة التفاعل المجتمعي.
١٠. توسيع الحضور الإقليمي والدولي للقطاع غير الربحي السعودي.
١١. تعزيز المرونة والجاهزية المؤسسية للاستجابة للمهددات والأزمات.

٤/٣/٤- الحلول المقترحة لتفعيل هذا التصور:

يتميز التصور بأنه يبحث في تقديم قرارات مقترحة لكل عنصر من العناصر المرتبطة ببيئة المنظمات غير الربحية في المملكة، انطلاقا من البيئة الداخلية لها، مرورا بالبيئة المحيطة، ومنها للبيئة الخارجية، وأخيرا البيئة الإقليمية والدولية. ولضمان تقديم تصور منهجي قابل للتطبيق؛ فقد حدّد من الأساس أن يتضمن أربعة أنواع من الحلول المقترحة، كآليات وحلول، تبدأ بالابتكار والتنمية للحلول في البيئات الداخلية، ومنها إلى تحويل التحديات والمهددات أو تخفيف تأثيراتها في البيئات المحيطة، ثم في البيئات الخارجية، وأخيرا في البيئات الإقليمية والدولية.

وتأتي فكرة «الابتكار» من الهدف الثامن للخطة الإستراتيجية الحالية للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي الذي ينص على «زيادة البحوث والدراسات وتعزيز تبني الحلول الابتكارية في القطاع غير الربحي»، وفي ذات الوقت أتت فكرة «التنمية» من منطلق أن مسمى ومهام وأهداف المركز تتمثل في «تنمية القطاع غير الربحي». وهذان الحلّان مخصصان لعوامل نجاح القطاع غير الربحي، وبشكل محدد في الممكنات الداخلية والخارجية، وهما: عناصر القوة الداخلية، والفرص الخارجية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة.

أما ما يتعلق بـ «التحويل والتخفيف»، كحلول مقترحة، فهما مستقيان من إستراتيجيات التعامل مع المخاطر، وفق منهجية معهد إدارة المشروعات الأمريكي (Project Management Institute (PMI) 2021)؛ حيث يعني التحويل في التصور، وكما هو موضح أدناه الإبداع في تحويل التحديات الداخلية أو المهددات الخارجية للمنظمة إلى قوة أو فرص. والتخفيف يقصد به الإبداع في التخفيف من آثار التحديات الداخلية أو المهددات الخارجية للمنظمة. وبالتالي، فهذان الحلّان المقترحان يختلفان عن الحلّين السابقين؛ حيث إنهما مخصصان للقضايا الحرجة التي تواجه منظمات القطاع غير الربحي، وبشكل محدد في نقاط الضعف أو التحديات الداخلية والمهددات في البيئة المحيطة، والبيئة الخارجية

والإقليمية والدولية لمنظمات القطاع غير الربحي في المملكة، وبالتالي ينطلق التصور من حلول منهجية تحقق الكفاءة والفاعلية المطلوبة، وتنطلق من تأطير علمي وتطبيقي.

الجدول رقم (٤-١٠)

يوضح الحلول المقترحة في التصور، لتحقيق مستهدفات القطاع غيير الربحي في المملكة:

الحلول	الفاعلية المستهدفة
الابتكار	خلق أساليب جديدة أو منتجات أو برامج جديدة للمنظمة.
التنمية	تطوير القدرات البشرية والمؤسسية للمنظمة.
التحويل	الإبداع في تحويل التحديات الداخلية أو المهددات الخارجية للمنظمة إلى قوة أو فرص.
التخفيف	الإبداع في التخفيف من آثار التحديات الداخلية أو المهددات الخارجية للمنظمة.

١- الحلول المقترحة المرتبطة بالبيئة الداخلية:

١/١- الحلول المقترحة بابتكار عوامل قوة جديدة:

١. ابتكار تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات غير الربحية بمساعدة بيوت الخبرة، لتشمل توصيف وظيفي دقيق، وآلية تقييم أداء، وفق حوكمة دقيقة.
٢. تبني أدلة حوكمة وتشغيل لجان فاعلة داخل المجالس.
٣. إنشاء وحدة التحول الرقمي، لأتمتة العمليات، والتقارير، ومستفيدة من برامج الذكاء الاصطناعي.
٤. ابتكار مجالات جديدة تحقق الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية.
٥. ابتكار مجالات جديدة لتحقيق الاستدامة المالية.

١/٢-الحلول المقترحة بتنمية عوامل القوة الداخلية:

١. الاستمرار في تصميم وتنفيذ برامج تطوير قيادي ومسارات مهنية واضحة.
٢. الاستمرار في تدريب الموظفين على المهارات المتخصصة.
٣. نشر دليل الحوكمة الداخلي وتحديثه سنويًا.
٤. متابعة مؤشرات الأداء KPIs على مستوى كل إدارة.

١/٣-الحلول المقترحة بتحويل عوامل الضعف إلى عوامل قوة:

١. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بمساعدة بيوت الخبرة، وتحسين الوصف الوظيفي، وآلية تقييم أداء.
٢. تبنّي أدلة حوكمة وتشغيل لجان فاعلة داخل المجالس.
٣. تفعيل سياسة إدارة المخاطر وتطبيق خطط التعامل الوقائي معها.

١/٤- الحلول المقترحة بتخفيف آثار المعيقات الداخلية:

١. تطبيق تدريجي لأطر الحوكمة.
٢. تطوير مصادر بديلة مثل الوقف، الاستثمار الاجتماعي، والخدمات المدفوعة.
٣. ربط الخطة الإستراتيجية بمصفوفة تنفيذية ومؤشرات أداء (KPIs).

٢- الحلول المقترحة بالبيئة المحيطة:

١/٢- الحلول المقترحة بابتكار فرص جديدة:

١. إنشاء مجالس تشاركية مجتمعية تضم ممثلين عن فئات المجتمع، وتعمل كجهة اقتراح وابتكار مشترك.
٢. إنشاء شراكات تكاملية مرنة قصيرة المدى مع البلديات أو المدارس أو الجامعات.
٣. إنشاء تحالفات قطاعية حسب مجالات العمل، مثل: (الصحة، البيئة، الإعاقة).

٢/٢-الحلول المقترحة بتنمية الفرص الحالية:

١. تنظيم ملتقيات دورية مع المجتمع المحلي.
٢. بناء برامج تدريب وتأهيل للمتطوعين.
٣. توقيع مذكرات تفاهم مع الجهات الحكومية.
٤. تفعيل أدوات تنويع التمويل مثل الجمعيات التعاونية.
٥. حملات علاقات عامة وإعلامية موجهة للمجتمع.

٣/٢-الحلول المقترحة بتحويل عوامل المهددات إلى فرص:

١. إنشاء مكاتب اتصال حكومي مشترك داخل المنظمات أو لجان تنسيقية.
٢. إطلاق برامج «تمكين الشباب للعمل الخيري» + الاستفادة من طلاب التدريب التعاوني.
٣. تصميم حملات تثقيفية رقمية ومجتمعية حول أدوار المنظمة + رسائل علاقات عامة دورية.
٤. تطوير «منصة تمويل مرنة» تشمل الوقف والتمويل الجماعي + تقديم مقترحات جاهزة للجهات المانحة.

٤/٢- الحلول المقترحة بتخفيف المهددات الخارجية:

١. تشكيل فرق تنسيق مشتركة (Task Forces) مع الجهات الرسمية.
٢. تحليل دوري لاحتياجات المجتمع (Needs Assessment).
٣. بناء خطة علاقات عامة ومجتمعية (Community Engagement Plan).
٤. بناء مقترحات ذات قيمة مضافة تركّز على الأثر التنموي.

٣- الحلول المقترحة بالبيئة الخارجية:

١/٣- الحلول المقترحة بابتكار فرص جديدة:

١. المشاركة في تطوير السياسات العامة، عبر ورش تشاركية ومذكرات رأي للجهات التنظيمية.
٢. ابتكار تنفيذ مهام مع المنظمات الحكومية لتحقيق توفير الخبرة وتحقيق الملاءة المالية.

٢/٣-الحلول المقترحة بتنمية الفرص الحالية:

١. ورش عمل دورية لفهم التشريعات الجديدة.
٢. التكامل مع المنصات الوطنية، مثل: «جمعية» و«إحسان».
٣. استخدام البيانات الوطنية المفتوحة في تصميم المشاريع.

٣/٣-الحلول المقترحة بتحويل عوامل المهددات إلى فرص:

١. تشكيل «لجنة الامتثال والتأثير التشريعي» تتواصل مع صانعي السياسات.
٢. عقد شراكات مع شركات ناشئة لتقديم حلول مجانية أو ميسّرة.
٣. تطوير سياسات «الاستجابة السريعة» وإدارة الأزمات داخليًا.
٤. التميز بالتخصص والابتكار وقياس الأثر بوضوح.

٤/٣- الحلول المقترحة بتخفيف المهددات الخارجية:

١. تعيين مستشار قانوني داخلي أو خارجي + بناء قاعدة معرفة قانونية.
٢. تدريب الكوادر على المهارات التقنية الأساسية والمتقدمة.
٣. تطوير خطط إدارة المخاطر. (Risk Management Plans)
٤. التركيز على التخصص وتقديم خدمات فريدة مدروسة الأثر.

٤- الحلول المقترحة بالبيئة الإقليمية والدولية:

١/٤- الحلول المقترحة بابتكار فرص جديدة:

١. إنشاء منصات تبادل معرفي رقمية، لتبادل التجارب عبر الإنترنت مع منظمات إقليمية ودولية.
٢. إنشاء وحدة «الدبلوماسية غير الربحية»: لتمثيل المنظمة دوليًا وتطوير علاقات إستراتيجية وتحالفات.
٣. ابتكار فرص جديدة، ومنها: إنشاء شبكة «خبراء سعوديين في العمل غير الربحي» والمشاركة في مسابقات دولية للابتكار المجتمعي والتأثير الاجتماعي.

٢/٤-الحلول المقترحة بتنمية الفرص الحالية:

١. المشاركة في المؤتمرات والمنتديات الدولية.
٢. التقديم لصناديق دعم مثل UNDP، GIZ، EU Funds.
٣. الحصول على ISO 26000، أو معايير CHS.
٤. برامج تبادل معرفي وثقافي للكوادر.
٥. الاستعانة بخبراء قانون دولي.

٣/٤-الحلول المقترحة بتحويل عوامل المهددات إلى فرص:

١. بناء شراكات مع منظمات وسيطة تمتلك الخبرة القانونية الدولية.
٢. برامج إعداد كوادر للعمل في بيئات دولية + تدريب على التفاعل متعدد الثقافات.
٣. خطط طوارئ مرنة + التنويع الجغرافي في المشاريع.
٤. إنشاء وحدة مختصة بكتابة المقترحات الاحترافية والمنح الدولية.

٤/٤- الحلول المقترحة بتخفيف المهددات الخارجية:

١. التعاون مع شركاء دوليين لفهم الأطر القانونية في كل دولة.
٢. تدريب فرق العمل على مهارات «الذكاء الثقافي» والتواصل متعدد الجنسيات.
٣. تنويع التواجد الجغرافي وتوزيع المشاريع دوليًا وفق درجة الاستقرار.
٤. تخصيص فريق متخصص في كتابة المنح والمقترحات باللغات الأجنبية.

٤/٣/٥- آليات التنفيذ التفصيلية:

بناء المبادرات التنفيذية.

١. تحديد برنامج التنفيذ.
٢. توفير متطلبات التنفيذ.
٣. تحديد حوكمة تنفيذ برامج المنظمات.
٤. الإبداع في قيادة المنظمات غير الربحية وفق أحدث المناهج والتجارب الحديثة.
٥. تحديد زمن التنفيذ.

٤/٣/٦- تقييم وتطوير آليات تنفيذ التصور:

١. تطبيق أسلوب اليات إدارة المشاريع غير الربحية.
٢. متابعة تنفيذ المبادرات وفق برامج التنفيذ.
٣. متابعة توفر التنفيذ المحددة في خطط التنفيذ.
٤. الرصد المستمر لمؤشرات الأداء.
٥. التأكد من تطبيق إدارة المخاطر في أداء المبادرات.

٤/٣/٧-المخرجات المتوقعة:

١. رفع نسبة الحوكمة والشفافية: من خلال التزام عدد كبير المنظمات بالإفصاح المالي السنوي.
٢. اعتماد إطار وطني موحد لقياس الأثر التنموي، ونشر تقارير دورية لنتائج برامج الجمعيات باستخدام مؤشرات SDGs، ونشرها على منصات قياس إلكترونية.
٣. تحقيق الاستدامة المالية، من خلال إنشاء صناديق وقفية جديدة، وتنويع مصادر الدخل عبر نماذج الاقتصاد الاجتماعي.
٤. الارتقاء بالقدرات البشرية المختصة تطوير برامج مهنية متخصصة في العمل غير الربحي، وتخريج دفعات من القادة التنفيذيين في القطاع، واعتماد مسار وظيفي رسمي للكوادر غير الربحية.
٥. تطبيق التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، وأتمتة العمليات الإدارية في غالبية من الجمعيات، وربطها بمنصات مركزية وطنية، وإصدار أدلة رقمية للأدوات والتقنيات المتاحة.
٦. زيادة حجم الابتكار الاجتماعي، من خلال إطلاق حاضنات ومسرعات للابتكار في القطاع غير الربحي، واعتماد أكثر من ١٠٠ حل تنموي مبتكر.
٧. تطوير آليات دعم مالي وتقني للمشاريع التجريبية.
٨. تحقيق الارتباط برؤية السعودية ٢٠٣٠، من خلال مواءمة خطط الجمعيات مع برامج رؤية السعودية ٢٠٣٠ القطاعية، ومشاركة الجمعيات في لجان ومبادرات الرؤية، وإصدار تقارير متابعة دورية توضح نسبة المساهمة الوطنية.

٤/٣/٨- الأثر المخطط والمستدام في ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠:

من المخطط أن يحقق تنفيذ التصور المقترح تمكين منظمات القطاع غير الربحي بالمملكة، وفي ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠، عددًا من الآثار المباشرة، التي ستبرز بدقة، ويمكن ملاحظتها وقياس مدى نجاحها، وتحقيق العائد التنموي المرجو منها، وفيما يلي التحليل والتحديد الدقيق للأثر المتوقع، فيما لو طبقت جميع عناصر التصور بكفاءة وفعالية عالية، والمتمثلة فيما يلي:

جدول رقم (٤-١١)

الآثار المخططة والمستدامة وارتباطها برؤية السعودية ٢٠٣٠.

	الآثار المخططة والمستدامة	ارتباطها برؤية السعودية ٢٠٣٠
١	زيادة مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي من أقل من ١٪ إلى ٥٪.	اقتصاد مزدهر، وتنويع الاقتصاد.
٢	تعزيز مشاركة المواطنين في العمل التطوعي والعمل التنموي المنظم.	مجتمع حيوي، ورفع عدد المتطوعين.
٣	تحسين جودة حياة الفئات الأكثر حاجة عبر خدمات غير حكومية فعّالة ومبتكرة.	تمكين الأفراد والمجتمع، وبرنامج جودة الحياة.
٤	تخفيف العبء على القطاع الحكومي عبر تمكين الجمعيات من تقديم خدمات بديلة أو موازية.	كفاءة الإنفاق الحكومي، والشراكة مع القطاع الثالث.
٥	تحفيز رجال الأعمال والمجتمع للاستثمار الوقفي والتنموي المستدام.	تطوير سوق العمل الخيري، وربط التمويل بالتأثير.
٦	رفع تصنيف المملكة في مؤشرات العمل الإنساني والتنموي العالمي.	وطن طموح، ومكانة دولية رائدة.
٧	جعل القطاع بيئة حاضنة لحلول اجتماعية مبتكرة ومستدامة.	دعم الابتكار الاجتماعي.
٨	رفع جاهزية القطاع في مواجهة الكوارث والطوارئ محليًا وإقليميًا.	تعزيز المرونة الوطنية في المسؤولية الاجتماعية.
٩	منظومة تعاون تكاملية تحقق أهداف الدولة التنموية.	بناء الشراكات، شراكة فاعلة مع الجميع.
١٠	ترسيخ ثقافة العطاء والمسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد والمؤسسات.	تعزيز قيم المواطنة والمسؤولية الاجتماعية.

التوصيات الإجرائية التفصيلية لتفعيل التصور:

على ضوء ما أبرزته نتائج الدراسة الكمية والكيفية، وأداة دلفاي في التعامل مع الخبراء، تم تقديم التصور المقترح لتطوير واقع القطاع غير الربحي، واستناداً إلى ذلك، أمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تفعيل هذا التصور في واقع المنظمات غير الربحية في السعودية، ومعالجة الفجوات الإستراتيجية بين واقع القطاع غير الربحي ومستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، ويمكن إجمال التوصيات كما يلي:

١. مراجعة التصور المعد والعمل على تطبيقه.
٢. إطلاق حاضنات تطوير نماذج التمويل الابتكاري للجمعيات
٣. تفعيل الشراكات المجتمعية والمجالس التشاركية المحلية.
٤. التوسع في برامج ومشاريع التنمية المستدامة في مجالي البيئة والتعليم.
٥. التوسع في العمل غير الربحي في البيئتين الإقليمية والدولية.
٦. تصميم نموذج وطني للحوكمة الشاملة في القطاع غير الربحي.
٧. تحسين التكامل الرقمي بين الجمعيات والمنصات الوطنية.
٨. إعداد برنامج وطني لبناء الكفاءات القيادية في القطاع غير الربحي.

وكل توصية مما سبق، تم تقديم مجموعة من الإجراءات التنفيذية المقترحة لتفعيلها، وكذلك وتحديد آليات ومراحل تنفيذها، وكذلك الجهات المخول إليها تنفيذها، مع تحديد الأثر المتوقع لتحقيقها

المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية
National Center for Social Studies (NCSS)

تصور مقترح لاستشراف مستقبل القطاع غير الربحي
السعودي في ظل المتغيرات التنموية لرؤية السعودية ٢٠٣٠م