

أثر نماذج الريادة الاجتماعية على الاستدامة المالية للمنظمات غير
الربحية في المملكة العربية السعودية
(دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض)

إعداد الطالب

عبد الله مساعد المالكي

221001420

إشراف

د. أحمد رجح

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام الدراسي

2026 م

Mid-Ocean University

College of Management

Master of Entrepreneurship



**The Impact of Social Entrepreneurship Models on Financial Sustainability
among Nonprofit Organizations in Saudi Arabia**

(A Field Study on Non-Profit Organizations in the Riyadh Region)

Prepared by:

Abdullah Musaed Al-Malki

221001420

Advisors:

Dr. Ahmed Rajeh

Faculty Member – College of Management – Mid-Ocean University

Academic Year

2026

شكر وتقدير

﴿ وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾

الحمد لله أولاً وآخراً، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه؛ الذي هياً الأسباب حين بدت الطرق مغلقة، وأعانني على إتمام هذا العمل حين تعثرت الخطى وطال الطريق. فله الحمد على التمام، كما له الحمد على البداية.

وبعد، فقد أمضيتُ في هذه الرسالة فصولاً أبحث في نماذج الريادة الاجتماعية وأثرها في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، وأقلب الأرقام والمعادلات بحثاً عن السبيل الذي يجعل رسالة المنظمة أطول عمراً من تمويلها. وحين رفعتُ رأسي عن الصفحات أدركتُ أن أول درسٍ تلقَّيته في العطاء المستدام لم يأت من نظرية ولا استبانة، بل من بيتٍ تعلَّمتُ فيه أن ما يُبذل بإخلاص يبقى أثره وإن قلَّت موارده.

وأ تقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور أحمد ربح، عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة في جامعة ميدأوشن، الذي تقصّل بالإشراف على هذه الرسالة، ولم يبخل بملحوظة دقيقة ولا بتوجيه صريح، وكان حضوره العلمي مرجعاً أثق به كلما التبس عليّ مسارٌ في المنهجية أو التحليل. فما استقام في هذا العمل فبفضل الله ثم بتوجيهه، وما بقي فيه من نقصٍ فمن الباحث وحده.

كما أتوجّه بالشكر إلى جامعة ميدأوشن ممثلةً في كلية الإدارة، وإلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام الذين تقصّلوا بقبول تحكيم هذه الرسالة وإثرائها بملحوظاتهم.

وأخصّ بالشكر السادة المحكّمين الذين راجعوا أداة الدراسة وأسهموا في ضبط صياغتها، والقيادات والعاملين في المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض الذين تكرّموا بالإجابة عن الاستبانة رغم انشغالهم؛ فقد كانوا الشريك الصامت الذي بُنيت عليه نتائج هذا البحث، ولولا صدق استجاباتهم لما قامت لهذه الدراسة قائمة.

وأخيراً، لكل يدٍ امتدت بالمساعدة ولو بكلمة تشجيع، ولكل قلبٍ دعا لي بظهر الغيب: شكراً لكم وجزاكم الله عني كل خير.

جدول المحتويات

3	شكر وتقدير
7	فهرس الأشكال
8	قائمة الجداول
10	المستخلص
11	ABSTRACT
12	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
13	1.1 مقدمة
16	1.2 مشكلة الدراسة
16	1.2.1 الفجوات في الأدبيات الدولية والمحلية
17	1.2.2 الفجوات على المستوى النظري
18	1.2.3 الفجوات على المستوى التطبيقي
20	1.3 أهمية الدراسة
20	1.3.1 الأهمية على المستوى النظري
21	1.3.2 الأهمية على المستوى التطبيقي
23	1.4 أهداف الدراسة
25	1.5 تساؤلات الدراسة
27	1.6 فروض الدراسة
30	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
31	2.1 مقدمة
31	2.2 المنطلقات النظرية للدراسة
33	2.3 متغيرات الدراسة
33	2.3.1 المتغير المستقل: نماذج الريادة الاجتماعية
34	2.3.2 المتغير التابع: الاستدامة المالية
35	2.4 مراجعة الدراسات السابقة
35	2.4.1 المحور الأول: الريادة المجتمعية، مفهومها ونماذجها وأبعادها
38	2.4.2 المحور الثاني: الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية ومحدداتها
41	2.4.3 المحور الثالث: العلاقة بين الريادة المجتمعية والأداء والاستدامة المالية
44	2.4.4 مناقشة وتعقيب عام على الدراسات السابقة
45	2.4.5 الفجوات البحثية

46	3. الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث.....
47	3.1 المنهجية وطرق البحث.....
47	3.1.1 منهجية الدراسة.....
47	3.1.2 تصميم الدراسة.....
48	3.1.3 المتغيرات والفرضيات.....
48	3.1.4 المتغير المستقل: نماذج الريادة الاجتماعية.....
48	3.1.5 المتغير التابع: الاستدامة المالية.....
50	3.2 المجتمع والعينة.....
50	3.2.1 مجتمع الدراسة.....
50	3.2.2 حجم العينة.....
51	3.2.3 أسلوب اختيار العينة.....
52	3.2.4 جمع البيانات.....
53	3.2.5 أساليب تحليل البيانات.....
54	3.2.6 أدوات الدراسة.....
57	3.2.7 حدود الدراسة.....
58	4. الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.....
59	4.1 مقدمة.....
59	4.2 إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية.....
59	4.2.1 بناء أداة الدراسة وترميزها.....
60	4.2.2 التعريف الإجرائي للمتغيرات التصنيفية.....
61	4.2.3 الصدق الظاهري للأداة.....
61	4.2.4 التجريب الاختباري للأداة.....
62	4.2.5 إجراءات التوزيع ومعدل الاستجابة.....
62	4.2.6 ثبات أداة الدراسة.....
64	4.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
64	4.3.1 أولاً: الجنس.....
64	4.3.2 ثانياً: مجال النشاط الرئيسي.....
65	4.3.3 ثالثاً: حجم المنظمة.....
66	4.3.4 رابعاً: المسمى الوظيفي.....
67	4.3.5 خامساً: سنوات الخبرة.....
68	4.4 التحليل الوصفي لمحااور الدراسة.....
68	4.4.1 أبعاد المتغير المستقل (نماذج الريادة الاجتماعية).....

72	أبعاد المتغير التابع (الاستدامة المالية).....	4.4.2
76	ملخص المتوسطات الحسابية لمحاوَر الدراسة.....	4.4.3
78	التحقق من شروط التحليل الاستدلالي.....	4.5
80	اختبار فرضيات الدراسة.....	4.6
80	اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H1).....	4.6.1
81	اختبار الفرضيات الفرعية (H1a – H1d).....	4.6.2
83	اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H2).....	4.6.3
84	اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة (H3).....	4.6.4
88	ملخص نتائج اختبار الفرضيات.....	4.6.5
89	التحليل التكاملي ومناقشة نتائج الدراسة.....	4.7
92	التوصيات والآفاق المستقبلية.....	4.8
92	خلاصة النتائج التي تُبنى عليها التوصيات.....	4.8.1
92	التوصيات الإدارية والتنظيمية الموجهة للمنظمات غير الربحية.....	4.8.2
94	التوصيات الموجهة للجهات المنظّمة والداعمة للقطاع.....	4.8.3
95	الآفاق البحثية المستقبلية.....	4.9
97	خاتمة.....	4.10
98	المراجع.....	
98	المراجع العربية.....	
99	المراجع الأجنبية.....	
102	الملحق 1 – استبانة الدراسة.....	

فهرس الأشكال

- شكل 1: النموذج الافتراضي للدراسة والعلاقة بين متغيريها 50
- شكل 2: مخطط دائري، توزيع أفراد العينة حسب الجنس 64
- شكل 3: توزيع أفراد العينة حسب مجال النشاط الرئيسي 65
- شكل 4: مخطط دائري - توزيع أفراد العينة حسب حجم المنظمة 66
- شكل 5: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي 66
- شكل 6: توزيع أفراد العينة حسب فئات سنوات الخبرة 67

قائمة الجداول

- جدول 1: مظاهر التحديات التطبيقية للاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية..... 19
- جدول 2: النظريات المؤطرة للعلاقة بين نماذج الريادة الاجتماعية والاستدامة المالية 32
- جدول 3: مقارنة الدراسات السابقة في محور الريادة الاجتماعية: مفهوما ونماذجها وأبعادها 37
- جدول 4: مقارنة الدراسات السابقة في محور الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية..... 40
- جدول 5: مقارنة الدراسات السابقة في محور العلاقة بين الريادة الاجتماعية والأداء والاستدامة المالية 43
- جدول 6: الفرضيات الإحصائية للدراسة.....**Error! Bookmark not defined.**
- جدول 7: أحجام العينة المطلوبة وفق معادلة كريجسي ومورغان..... 51
- جدول 8: معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والأداة ككل 62
- جدول 9: الإحصاءات الوصفية لمحور الابتكار الاجتماعي..... 68
- جدول 10: الإحصاءات الوصفية لمحور الاستباقية الاجتماعية..... 69
- جدول 11: الإحصاءات الوصفية لمحور تحمّل المخاطرة الاجتماعية..... 70
- جدول 12: الإحصاءات الوصفية لمحور توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين..... 71
- جدول 13: الإحصاءات الوصفية لمحور تنويع مصادر الدخل 72
- جدول 14: الإحصاءات الوصفية لمحور كفاية الإيرادات واستقلالية التمويل 74
- جدول 15: الإحصاءات الوصفية لمحور الكفاءة والانضباط المالي..... 75
- جدول 16: الإحصاءات الوصفية لمحور التخطيط المالي والاحتياطات 76
- جدول 17: ملخص المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة مرتبة تنازلياً..... 77
- جدول 18: مؤشرات اعتدالية التوزيع ومعاملات تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل 78
- جدول 19: مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد الريادة الاجتماعية وأبعاد الاستدامة المالية 78
- جدول 20: تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد لأبعاد الريادة الاجتماعية على الاستدامة المالية .. 80
- جدول 21: معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد الريادة الاجتماعية على الاستدامة المالية..... 80
- جدول 22: ملخص نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية (H1a-H1d) 82
- جدول 23: معامل ارتباط بيرسون بين توليد الدخل وتبني النموذج الهجين وتنويع مصادر الدخل 83
- جدول 24: معاملات الانحدار البسيط لتوليد الدخل على تنويع مصادر الدخل 83
- جدول 25: نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق في الاستدامة المالية حسب الجنس..... 84
- جدول 26: تحليل التباين الأحادي للفروق في الاستدامة المالية حسب مجال النشاط الرئيسي 85
- جدول 27: تحليل التباين الأحادي للفروق في الاستدامة المالية حسب حجم المنظمة..... 86

- جدول 28: تحليل التباين الأحادي للفروق في الاستدامة المالية حسب المسمى الوظيفي 87
- جدول 29: تحليل التباين الأحادي للفروق في الاستدامة المالية حسب فئات سنوات الخبرة 87
- جدول 30: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة 88

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر نماذج الريادة الاجتماعية بأبعادها الأربعة — الابتكار الاجتماعي، والاستباقية الاجتماعية، وتحمل المخاطرة الاجتماعية، وتوليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين — في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية بأبعادها الأربعة: تنوع مصادر الدخل، وكفاية الإيرادات واستقلالية التمويل، والكفاءة والانضباط المالي، والتخطيط المالي والاحتياطات، وذلك في المنظمات غير الربحية العاملة بمنطقة الرياض. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي بتصميم كمي مقطعي، وطُبقت استبانة إلكترونية مغلقة تكوّنت من إحدى وأربعين عبارة موزعة على ثمانية محاور، وُزعت على عينة عشوائية طبقية نسبية، فبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (412) استبانة. وبلغ معامل ثبات الأداة الكلي بألفا كرونباخ (0.944)، فيما لم يقلّ ثبات أي محور منفرد عن (0.810).

وأظهرت النتائج أن مستوى تبني نماذج الريادة الاجتماعية جاء متوسطاً ($M = 3.23$)، وأن مستوى الاستدامة المالية جاء متوسطاً كذلك ($M = 3.21$). وتصدّر محور الكفاءة والانضباط المالي المحاور جميعاً ($M = 3.70$)، فيما جاء محور كفاية الإيرادات واستقلالية التمويل في المرتبة الأخيرة ($M = 2.93$)، وسجلت عبارة امتلاك المنظمة وفقاً استثمارياً أدنى متوسط في الأداة بأكملها ($M = 2.62$). وكشف تحليل الانحدار المتعدد عن أثرٍ دالٍّ إحصائياً لأبعاد الريادة الاجتماعية مجتمعةً في الاستدامة المالية، إذ فسّرت (53.4%) من التباين فيها ($R^2 = 0.534$ ، $F = 116.50$ ، $p < 0.001$)، تصدرها بُعد الاستباقية الاجتماعية ($\beta = 0.316$) وكان أضعفها بُعد تحمل المخاطرة ($\beta = 0.157$). كما ثبتت العلاقة الارتباطية الموجبة الدالة بين بُعد توليد الدخل وبُعد تنوع مصادر الدخل ($r = 0.463$)، وثبتت فروقٌ دالة في مستوى الاستدامة المالية تُعزى إلى مجال النشاط الرئيس وحجم المنظمة والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، ولم تثبت فروقٌ تُعزى إلى الجنس.

وخلصت الدراسة إلى أن القطاع اجتاز مرحلة الانضباط المالي ولم يجتز بُعد مرحلة الاستقلال المالي، وأوصت بتأسيس الأوقاف الاستثمارية بوصفها بوابة هذا الاستقلال، وبناء وظيفة مؤسسية دائمة لاستشراف بيئة التمويل، وتبني سياسة احتياطي تشغيلي إلزامية، وباستبدال مؤشر عدد المانحين المستقطبين بمؤشر نسبة تركّز الإيراد لدى أكبر مانح.

الكلمات المفتاحية: الريادة الاجتماعية، الاستدامة المالية، المنظمات غير الربحية، تنوع مصادر الدخل، الوقف الاستثماري، رؤية السعودية 2030.

Abstract

This study aimed to measure the impact of social entrepreneurship models, across their four dimensions: social innovation, social proactiveness, social risk-taking, and income generation through the adoption of a hybrid business model, on the financial sustainability of non-profit organizations across its four dimensions: revenue diversification, revenue adequacy and funding independence, financial efficiency and discipline, and financial planning and reserves, among non-profit organizations operating in the Riyadh Region. The study adopted a descriptive-analytical correlational approach within a quantitative cross-sectional design. A closed electronic questionnaire comprising forty-one items distributed across eight axes was administered to a proportionate stratified random sample, yielding 412 valid responses. The overall reliability coefficient of the instrument (Cronbach's Alpha) reached 0.944, with no individual axis falling below 0.810.

The results showed that the level of adoption of social entrepreneurship models was moderate ($M = 3.23$), as was the level of financial sustainability ($M = 3.21$). Financial efficiency and discipline ranked highest among all axes ($M = 3.70$), while revenue adequacy and funding independence ranked lowest ($M = 2.93$); the item concerning the ownership of an investment endowment (waqf) recorded the lowest mean in the entire instrument ($M = 2.62$). Multiple regression analysis revealed a statistically significant combined effect of the social entrepreneurship dimensions on financial sustainability, explaining 53.4% of its variance ($R^2 = 0.534$, $F = 116.50$, $p < 0.001$), led by social proactiveness ($\beta = 0.316$) and least influenced by social risk-taking ($\beta = 0.157$). A statistically significant positive correlation was confirmed between income generation and revenue diversification ($r = 0.463$). Statistically significant differences in financial sustainability were found according to the organization's primary field of activity, its size, the respondent's job title, and years of experience, whereas no significant differences were attributable to gender.

The study concluded that the sector has passed the stage of financial discipline but has not yet reached the stage of financial independence. It recommends establishing investment endowments as the gateway to such independence, institutionalizing a permanent funding-environment foresight function, adopting a mandatory operating-reserve policy, and replacing the donor-acquisition indicator with a revenue-concentration ratio for the largest single donor.

Keywords: Social Entrepreneurship; Financial Sustainability; Non-Profit Organizations; Revenue Diversification; Investment Endowment (Waqf); Saudi Vision 2030.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تقوم رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على هدف استراتيجي صريح، يتمثل في رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي من أقل من 1% إلى 5%، مما يضع هذه المنظمات في مواجهة مباشرة مع مسؤوليات تنمية كبرى لم تكن مهياة لها بموجب نماذجها التشغيلية التقليدية القائمة على التبرعات والمنح. وتكشف هذه الفجوة بين الطموح المرسوم والواقع المؤسسي القائم عن جوهر الإشكالية التي يتصدى لها هذا البحث.

لقد اتسمت بيئة عمل هذه المنظمات تاريخياً بهيمنة دولة الرعاية الاجتماعية الشاملة على المساحة التشغيلية، وبقيد تنظيمية مشددة أملت اعتبارات ما بعد الحادي عشر من سبتمبر 2001، مما ترك القطاع الثالث يعمل في هامش ضيق من الاستقلالية وبقدرة محدودة على تطوير مصادر تمويل ذاتية. وقد وصف (Drucker 1990) هذا التوتر البنوي بوضوح حين أشار إلى أن المنظمة غير الربحية لا تقيس أداءها بالربح، لكنها تظل مضطرة إلى بناء قاعدة موارد متجددة وإلا أصبحت رسالتها مهددة بالتوقف، مما يجعل الاستدامة المالية ليست غاية بحد ذاتها، بل شرطاً لضمان استمرار الأثر الاجتماعي (رؤية 2030، 2016).

ومن هنا تتبلور إشكالية البحث في سؤاله الجوهرية: هل تسهم نماذج الريادة الاجتماعية التي تعتمد على المنظمات غير الربحية في رفع مستوى استدامتها المالية، وما الأبعاد الريادية التي يقوم عليها هذا الأثر في السياق السعودي تحديداً؟ ويحاول هذا السؤال تجاوز الطرح النظري العام إلى صياغة إجرائية قابلة للاختبار الإحصائي المباشر.

تعود جذور الاهتمام الأكاديمي بمفهوم الريادة الاجتماعية إلى الورقة التأسيسية التي أصدرها Dees عام 1998، إذ وضع فيها تعريفاً إجرائياً للريادي الاجتماعي بوصفه فاعلاً يسعى إلى خلق قيمة اجتماعية مستدامة عبر الاستغلال الكفء للفرص وقبول مستويات أعلى من المخاطرة. وقد أضاف (Drucker 1990) بُعداً جوهرياً حين ميّز بين رجل الأعمال الذي يبحث عن الفرصة التجارية ويستثمرها، والقائد الاجتماعي الذي يُحوّل الحاجة الاجتماعية إلى فرصة للتغيير، مؤكداً أن التميز الحقيقي لمؤسسات القطاع الثالث يكمن في قدرتها على تغيير الإنسان ذاته لا في تقديم الخدمة المجردة.

وعلى صعيد العلاقة بين الريادة التجارية والريادة الاجتماعية، قدّم Austin و Stevenson و Wei-Skillern (2006) تحليلاً مقارناً كشف عن أوجه التشابه والاختلاف الجوهرية بين هذين النوعين، وخلصوا إلى أن الريادة الاجتماعية تمثل نشاطاً ابتكارياً خالفاً للقيمة الاجتماعية يمكن أن يحدث داخل القطاعات الثلاثة أو عبر حدودها. وقد كشفت هذه الدراسة أن نجاح المؤسسات الريادية الاجتماعية يتوقف إلى حدٍ كبير على إدارتها الدقيقة لمتغير الرسالة والموارد البشرية والمالية في آنٍ معاً

وعلى صعيد النماذج التشغيلية، يُعدّ (Alter 2007) من أبرز من نظّروا لتصنيف المؤسسات الاجتماعية، إذ وضع طيفاً يمتد من المنظمات غير الربحية التي تتبنى أنشطة تجارية جانبية لتمويل رسالتها، مروراً بنماذج هجينة تمزج بين المنطقين الاجتماعي والتجاري، وصولاً إلى شركات اجتماعية تعتمد أساساً على إيرادات السوق في تحقيق مهمتها. وأوضح Alter أن الخيار بين هذه النماذج ليس خياراً إيديولوجياً، بل هو قرار استراتيجي يتحدد في ضوء طبيعة الخدمة المقدمة ومستوى تنافسية السوق والقدرات التنظيمية الداخلية.

وفيما يتعلق بالاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية تحديداً، ألفت دراسة Tuckman و (1991) Chang الضوء على منهجية لقياس الهشاشة المالية، تقوم على أربعة نسب متكاملة تشمل: رصيد حقوق الملكية، وتركيز الإيرادات، ونسبة التكاليف الإدارية، وهامش التشغيل. وخلصت الدراسة إلى أن المنظمة المعرضة للخطر المالي هي التي تُحجم عن تقديم خدماتها فور تعرضها لصدمة مالية، مما يجعل بناء المرونة المالية حاجة مؤسسية جوهرية. وتوسّع Carroll و (2009) Stater في هذا الإطار ليثبتا ارتباطاً دالاً إحصائياً بين تنوع مصادر الإيراد والاستقرار المالي للمنظمات، معتبرين أن الاستقرار المالي يؤثر مباشرة في قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم برامجها وتعويض كوارثها والترويج لمهمتها.

وعلى مستوى الأشكال الهجينة تحديداً، أثبتت دراسة Battilana و (2010) Dorado المعنونة ببناء المنظمات الهجينة المستدامة، أن التحدي الأكبر الذي تواجهه هذه المنظمات لا يكمن في شح الموارد بل في إدارة التوتر بين منطقي العمل المتنافسين: منطق المهمة الاجتماعية ومنطق قيمة السوق، مما يستوجب بناء ثقافة مؤسسية داخلية قادرة على دمج الهويتين دون الانجراف نحو أيٍّ منهما، وهو تحدٍ يتصل مباشرة بأبعاد الريادة الاجتماعية التي تتبناها الدراسة الحالية متغيراً مستقلاً.

وعلى المستوى المحلي، شهد القطاع غير الربحي السعودي تحولات هيكلية عميقة منذ انطلاق رؤية 2030. فبموجب لوائح المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي الصادرة عام 2021، أصبح المركز مسؤولاً عن إعداد الاستراتيجيات وخطط الأداء والمؤشرات المرتبطة بهذا القطاع وضمان فاعليتها. وأشار تقرير "مؤشر القطاع غير الربحي 2025" الصادر عن مؤسسة الملك خالد إلى أن إجمالي القيمة الاقتصادية للقطاع تجاوز 100 مليار ريال لأول مرة في تاريخه، مما يعادل 3.3% من الناتج المحلي الإجمالي، مع توقعات ببلوغ هدف 5% قبل موعده المحدد بعامين. غير أن هذا النمو الرقمي يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى ارتكازه على نماذج تشغيلية مستدامة أم أنه يظل رهيناً بضخ حكومي ومنظومة منح تقليدية (مؤسسة الملك خالد، 2025).

وتتسق هذه الملاحظة مع ما رصدته دراسات محلية أخرى؛ إذ أشارت الراجحي للتنمية (2024) إلى استمرار اعتماد جانبٍ واسع من المنظمات غير الربحية السعودية على مصادر تمويلٍ تقليدية، في حين تؤكد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2024) أن تمكين القطاع غير الربحي من أداء دوره التنموي الموسع يستلزم تحولاً موازياً في نماذج تمويله الداخلية. ومن هنا تتبع الحاجة إلى دراسة ميدانية تختبر إحصائياً ما

إذا كان تبني نماذج الريادة الاجتماعية بأبعادها المختلفة يترجم فعلياً إلى تحسنٍ قابلٍ للقياس في مؤشرات الاستدامة المالية لهذه المنظمات، بدل الاكتفاء بالطرح النظري أو الوصفي لهذه العلاقة.

وفي الختام، يتمثل الغرض المحوري لهذه الدراسة في الكشف عن أثر نماذج الريادة الاجتماعية بأبعادها (الابتكار الاجتماعي، والاستباقية الاجتماعية، وتحمل المخاطرة الاجتماعية، وتوليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين) على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، بما يقدم إسهاماً نظرياً يؤصل هذه العلاقة في ضوء أدبيات Dees و Alter و Battilana و Dorado، وإسهاماً تطبيقياً يدعم صانعي القرار وقيادات القطاع في بناء نماذج تمويل أكثر استدامة (Zafar et al., 2022). وتتناول الفصول التالية من هذه الخطة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها، ثم تستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة، فمنهجية الدراسة وأدواتها، بما يؤسس لتصميم بحثي متكامل قابل للتنفيذ الميداني.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من النمو الكمي المتسارع الذي يشهده القطاع غير الربحي في المملكة، فإنّه يواجه مفارقةً جوهرية تتمثل في اتساع الفجوة بين توسّع عدد المنظمات وحجم أدوارها التنموية من جهة، وبين هشاشة قواعدها المالية واعتمادها الغالب على مصادر تمويل تقليدية غير مستقرة كالتبرّعات والإعانات الحكومية من جهة أخرى (الدويش والمزيد، 2020). وتتضاعف هذه المفارقة حين تُطرح الريادة الاجتماعية بوصفها حلاً واعداً للاستدامة المالية دون أن يُسنَد هذا الطرح بأدلة كمية كافية على أثرها الفعلي في البيئة السعودية، ما يجعل العلاقة بين المتغيرين محلّ حاجةٍ بحثية ملحّة.

ويزيد من حدّة هذه المشكلة أنّ الاستدامة المالية تتصدّر قائمة التحديات التي تُوَرّق المنظمات غير الربحية عربياً؛ إذ تشير المؤشرات إلى أنّها الهاجس الأول لنحو 71% منها (مكتبة الاستثمار الاجتماعي، 2023)، فيما رصدت دراسة عابنة والعقيل (2006) أنّ ضعف مصادر التمويل الذاتي واعتماد الجمعيات على المنح والتبرّعات يجعل مواردها رهينةً لتقلّباتٍ خارجة عن سيطرتها. وقد أكّدت دراسة الشيبني (2022) أنّ الاعتماد على مصدرٍ تمويلي وحيد يُضعف قدرة المنشأة غير الهادفة للربح على الصمود أمام الأزمات، بينما يمثل تنويع الإيراد ركيزةً لبلوغ الاستدامة. ومع أنّ الأدبيات تشير إلى أنّ التوجّهات الريادية قد تعالج هذه الهشاشة عبر توليد الدخل ونماذج العمل الهجينة (Defourny & Nyssens, 2017)، فإنّ حجم هذا الأثر واتجاهه في المنظمات غير الربحية السعودية لا يزالان غير مختبرين إحصائياً بصورة كافية، وهو ما يحدّد جوهر المشكلة التي تتصدّى لها هذه الدراسة.

وتتّضح خطورة هذه المشكلة حين يُستحضر حجم القطاع وثقله التشغيلي؛ فالقطاع غير الربحي في المملكة يضمّ نحو 6902 منظمة ويعمل به أكثر من 90 ألف موظف وتُنفق عليه الدولة نحو خمسة مليارات ريال سنوياً (OceanX، 2024)، ما يعني أنّ أيّ خللٍ في استدامة تمويل هذه المنظمات لا يمسّ المنظمة وحدها بل ينعكس على منظومة تشغيلية واسعة وعلى الفئات المستفيدة من خدماتها. ومع هذا الثقل، تبقى الاستدامة المالية التحدي الأول لغالبية المنظمات عربياً بنسبةٍ تقارب 71% (مكتبة الاستثمار الاجتماعي، 2023)، وهو تناقضٌ بين حجم الموارد المتداولة في القطاع وهشاشة استقراره المالي يستدعي البحث عن محدّداتٍ داخلية قابلة للتطوير كالتوجّه الريادي، بدل الاكتفاء بمعالجة أعراض الأزمة التمويلية عند وقوعها (a3r، 2024).

1.2.1 الفجوات في الأدبيات الدولية والمحلية

وعلى الرغم من الثراء النسبي للأدبيات العالمية في حقل الريادة الاجتماعية، يكشف الفحص النقدي الدقيق عن ثلاث فجوات جوهرية لا يمكن إغفالها عند تناول موضوع الدراسة في السياق السعودي:

الفجوة السياقية: تتسم الأدبيات الراهنة بهيمنة واضحة للنماذج الغربية على دراسات الريادة الاجتماعية، وإن كانت اتجاهات الاستدامة والرقمنة والمرونة قد برزت بوصفها محاور أساسية في الحقل خلال الفترة 2019-2024. بيد أن هذه الاتجاهات تُبنى في معظمها على تجارب دول تختلف عن المملكة العربية السعودية اختلافاً جذرياً في بنيتها التشريعية، وفي دور المرجعية الدينية في تشكيل منظومة العطاء والخدمة، وفي مستوى نضج الأسواق المحلية وقدرتها على استيعاب النماذج الهجينة (Alter, 2007؛ Battilana & Dorado, 2010).

الفجوة الزمنية والسياسية: معظم الدراسات المتاحة حول القطاع غير الربحي السعودي أُجريت قبل موجة التشريعات المتسارعة التي أعادت رسم بيئة العمل بين عامي 2017 و2023. وعلى الرغم من أن ريادة الأعمال الاجتماعية في المملكة تعود جذورها إلى عقود سابقة، فإن البيانات المتاحة عنها تظل شحيحة بسبب ضعف منظومة التوثيق والرصد، إذ لا تتجاوز نسبة المنظمات الاجتماعية للفرد في المملكة منظمة واحدة لكل عشرة آلاف شخص مقارنة بخمسين منظمة لكل عشرة آلاف شخص في كندا والولايات المتحدة، وهي فجوة تعكس نقصاً حقيقياً في التأسيس والبحث في آنٍ واحد (مؤسسة الملك خالد، 2025).

الفجوة القياسية: لا تتوافر في الأدبيات الأكاديمية المتاحة دراسات تجريبية تختبر نماذج ريادية بعينها وتقيس أثرها على مؤشرات الاستدامة المالية القابلة للقياس الكمي في السياق السعودي. إن ترك هذا الفراغ المعرفي دون معالجة يُبقي منظمات القطاع الثالث أمام قرارات استراتيجية مصيرية دون توجيه بحثي موثوق، ويُعرض المستفيدين منها من فئات هشة وأسر ومجتمعات لمخاطر انقطاع الخدمات جراء نماذج مالية غير مستدامة (Carroll؛ Tuckman & Chang, 1991؛ Stater, 2009 &).

وتتقاطع هذه الفجوات الثلاث مع الفجوات النظرية والتطبيقية التي تفرزها الأدبيات العربية الأقرب لموضوع الدراسة، على النحو الذي يُفصّل فيما يأتي.

1.2.2 الفجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات عن جملةٍ من الفجوات على المستوى النظري في معالجة العلاقة بين نماذج الريادة الاجتماعية والاستدامة المالية، يمكن إجمال أبرزها فيما يأتي:

أولاً، **غلبة المعالجة المفاهيمية على القياس الإجرائي:** تناول جانبٍ واسع من الأدبيات الريادة الاجتماعية بوصفها إطاراً مفاهيمياً أو تصنيفياً للنماذج، مع ندرة نسبية في ترجمتها إلى أبعاد قابلة للقياس الكمي واختبار أثرها في متغيرات محدّدة، وهو ما دفع بعض الباحثين إلى الدعوة لتطوير مقاييس إجرائية دقيقة للتوجّه الريادي الاجتماعي (Kraus et al., 2017).

ثانياً، تشتت مؤشرات الاستدامة المالية: تعددت في الأدبيات مؤشرات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية وتوزعت بين تنوع الإيراد وكفاية الموارد والانضباط المالي دون إطار موحد يربطها بمحدداتها الريادية، وقد نبّهت دراسة الشيببي (2022) إلى الحاجة لمؤشرات خاصة بتنوع الأداء وفق أبعاد الاستدامة المالية في المنظمات غير الهادفة للربح.

ثالثاً، ضعف تأصيل العلاقة السببية في القطاع غير الربحي: ركّز عددٌ من الدراسات على العلاقة بين التوجّه الريادي والأداء في المنظمات الربحية، بينما ظلّ اختبار هذه العلاقة في المنظمات غير الربحية أقلّ نضجاً وأكثر تبايناً في نتائجه، وفق ما خلص إليه التحليل البعدي الذي أجراه ستوك (Stock, 2024).

1.2.3 الفجوات على المستوى التطبيقي

وعلى المستوى التطبيقي، تبرز فجوات ترتبط بخصوصية الميدان السعودي وبطبيعة الممارسة الفعلية داخل المنظمات، يمكن عرض أبرزها على النحو الآتي:

أولاً، خصوصية السياق الميداني السعودي: يضمّ القطاع غير الربحي في المملكة نحو 6902 منظمة غير ربحية، ويعمل به أكثر من 72 ألف موظف، وتتفق عليه الدولة نحو 5 مليارات ريال سنوياً (OceanX، 2024)؛ ومع هذا الحجم التشغيلي الكبير، لا يزال جانبٌ واسع من المنظمات يعاني ضعف الاستقلالية المالية، إذ تُظهر المؤشرات أنّ الاستدامة المالية تمثّل التحدي الأول لنحو 71% من المنظمات عربياً (مكتبة الاستثمار الاجتماعي، 2023).

ثانياً، محدودية تبني نماذج توليد الدخل: لا يزال تبني المنظمات غير الربحية لنماذج الأعمال الهجينة والأنشطة المولّدة للدخل محدوداً رغم ما أتاحته اللائحة التنفيذية المحدثّة من مرونة في استثمار الأصول وتنويع مصادر الدخل (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025)، ما يستدعي قياس أثر هذا التبني في الاستدامة المالية فعلياً.

ثالثاً، تحدّي الكفاءة والتخطيط المالي: تواجه الجمعيات الأهلية تحديات مالية وتنظيمية تحول دون تحقيق الاستدامة، تشمل ضعف التخطيط المالي الاستراتيجي وقصور الاحتياطات، وهو ما رصدته الدراسات الميدانية المطبّقة على الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض (دراسة تحديات الاستدامة بالرياض).

ويكشف الجمع بين هذه الفجوات النظرية والتطبيقية عن حاجة بحثية مركّبة؛ فمن جهةٍ يلزم إطارٌ يربط أبعاد الريادة الاجتماعية بأبعاد الاستدامة المالية ربطاً إجرائياً قابلاً للقياس، ومن جهةٍ أخرى يلزم اختبار هذا الإطار ميدانياً في بيئةٍ سعودية تتوافر فيها المقومات التنظيمية للأنشطة المولّدة للدخل لكن يبقى تبنيها الفعلي محدوداً (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025). وهذا التقاطع بين إتاحة الفرصة

التنظيمية ومحدودية التبني العملي هو ما يجعل قياس أثر التوجه الريادي في الاستدامة المالية مسألة ذات قيمة علمية وتطبيقية آنية للقطاع.

يعرض الجدول (جدول 1) تصنيفاً لأبرز التحديات التي يرصدها الميدان السعودي في مجال الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، مقابل أهم مظاهرها العملية كما تناولتها الأدبيات.

جدول 1: مظاهر التحديات التطبيقية للاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية

التحدي	أبرز المظاهر
الاعتماد على مصدر تمويلي وحيد	غلبة التبرعات والإعانات الحكومية وضعف الإيرادات الذاتية والمتكررة
ضعف الاستقلالية المالية	هشاشة الموارد أمام الأزمات وتقلب حجم التبرعات موسمياً
محدودية النماذج الريادية	قلة الأنشطة المولدة للدخل والاستثمار الاجتماعي رغم توافر الغطاء التنظيمي
قصور التخطيط المالي	غياب الخطط المالية طويلة الأمد وضعف الاحتياطات النقدية

ويتضح من الجدول (جدول 1) أن التحديات التي تم رصدها ميدانياً تتقاطع جميعها عند محور واحد هو ضعف قدرة المنظمة على توليد مواردها وتنويعها وإدارتها بكفاءة؛ وهي بالضبط الجوانب التي يفترض أن تعالجها نماذج الريادة الاجتماعية عبر الابتكار في الخدمات، والمبادرة إلى اقتناص الفرص، وتحمل مخاطر المشروعات المولدة للدخل، وتبني النموذج الهجين (Kraus et al., 2017؛ Battilana & Lee, 2014). ومن ثم، فإن غياب دراسات كمية محلية تربط هذه التوجهات الريادية بأبعاد الاستدامة المالية ربطاً إحصائياً مباشراً يترك صانع القرار في القطاع غير الربحي بلا دليل ميداني يوجه استثماره في بناء القدرات الريادية، ويجعل من اختبار هذه العلاقة ضرورة علمية وتطبيقية في آن واحد (Stock, 2024). وتزداد هذه الضرورة إلحاحاً في ضوء ما تتخذه البيئة التنظيمية الراهنة من فرص لم تستثمر بعد استثماراً كافياً، بحيث يصبح توليد الدليل الكمي على جدوى التوجه الريادي رافداً مباشراً لقرارات المنظمات والجهات الداعمة على حد سواء (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025). ومن هنا تنبثق مشكلة الدراسة بوصفها حاجة إلى دليل كمي محلي يربط أبعاد الريادة الاجتماعية بأبعاد الاستدامة المالية ربطاً مباشراً في ميدان المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض.

وبناءً على ما تقدم من فجوات نظرية وتطبيقية، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في سؤالها الرئيس على النحو الآتي:

السؤال الرئيس للدراسة: «ما أثر نماذج الريادة الاجتماعية بأبعادها (الابتكار الاجتماعي، والاستباقية الاجتماعية، وتحمل المخاطر الاجتماعية، وتوليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين) على الاستدامة

المالية للمنظمات غير الربحية بأبعادها (تنوع مصادر الدخل، وكفاية الإيرادات واستقلالية التمويل، والكفاءة والانضباط المالي، والتخطيط المالي والاحتياطات) في المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية؟»

1.3 أهمية الدراسة

تستمد تكتسب هذه الدراسة أهميتها من ارتباطها بأولوية وطنية تتمثل في تمكين القطاع غير الربحي وتعزيز استدامته ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تطمح إلى رفع مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي من أقل من 1% إلى نحو 5% (OceanX، 2024)، ومن سعيها إلى سدّ فجوة بحثية في العلاقة بين نماذج الريادة الاجتماعية والاستدامة المالية لا تزال قائمةً في الأدبيات العربية والمحلية. فأهمية الموضوع تنبع من كونه يجمع بين قضية تنمية ذات أولوية وطنية وحقل علمي ناشئ يحتاج إلى تراكم معرفي كمي، وتتوزع هذه الأهمية على مستويين نظري وتطبيقي يُفصّلان فيما يأتي.

1.3.1 الأهمية على المستوى النظري

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات العربية والمحلية المتعلقة بحقل لا يزال حديث النشأة، وذلك من خلال الجوانب الآتية:

إثراء أدبيات الريادة الاجتماعية عربياً: تسهم الدراسة في معالجة ندرة الأبحاث الكمية العربية التي تربط الريادة الاجتماعية بالاستدامة المالية، وتبني على مقاييس التوجّه الريادي الاجتماعي متعدد الأبعاد المعتمدة دولياً (Kraus et al., 2017) لتكييفها مع بيئة المنظمات غير الربحية السعودية.

تأصيل نموذج قياس الاستدامة المالية: تقدّم الدراسة إطاراً إجرائياً لقياس الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية عبر أبعاد محدّدة تستند إلى الأركان الأربعة للاستدامة المالية (León, 2001) وإلى مؤشرات تنوّع الإيراد (الشيببي، 2022)، بما يعزّز التراكم المعرفي في هذا المجال.

ربط منطقتين إداريتين متميزتين: تُسهم الدراسة نظرياً في فهم كيفية تفاعل المنطق الاجتماعي مع المنطق السوقي داخل المنظمات الهجينة (Battilana & Lee, 2014)، وأثر هذا التفاعل في استقرارها المالي.

وتتّسع الأهمية النظرية للدراسة حين يُلاحظ أنّها تنقل الريادة الاجتماعية من موقع المفهوم الوصفي إلى موقع المتغير المستقل القابل للقياس واختبار الأثر؛ فبينما اكتفى جانبٌ من الأدبيات العربية بتعريف الظاهرة وتصنيف نماذجها، تختبر هذه الدراسة أبعادها الأربعة اختباراً كمياً في علاقتها بالاستدامة المالية، بما يضيف لبنةً إلى بناء معرفي عربي لا يزال في طور التشكّل (Kraus et al., 2017؛ Stock, 2024).

كما تسهم في مدّ جسرٍ بين حقلين ظلّ متباعدين في الأدبيات المحلية هما حقل ريادة الأعمال وحقل الإدارة المالية للمنظمات غير الربحية، بما يفتح آفاقاً بحثية جديدة عند تقاطعهما.

1.3.2 الأهمية على المستوى التطبيقي

أمّا على المستوى التطبيقي، فتتوجّه نتائج الدراسة إلى فئاتٍ مستفيدة محدّدة يُتوقّع أن تفيد منها في اتخاذ القرار وتطوير الممارسة، وذلك على النحو الآتي:

قيادات المنظمات غير الربحية: تزوّد الدراسة المديرين التنفيذيين ومجالس الإدارات في الجمعيات والمؤسسات الأهلية بأدلة ميدانية حول جدوى تبني نماذج الريادة الاجتماعية وأثرها في تنويع مصادر الدخل وتعزيز الاستقلالية المالية.

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي والجهات المنظّمة: تقدّم النتائج مؤشرات تدعم صياغة السياسات والحوافز التنظيمية التي تشجّع الأنشطة المولّدة للدخل والاستثمار الاجتماعي في ضوء اللائحة التنفيذية المحدّثة.

الهيئة العامة للأوقاف وبرامج التمكين: تفيد الدراسة الجهات الداعمة كبرنامج «استدامة وتمكين» في توجيه مبادرات بناء القدرات نحو الأبعاد الريادية الأكثر تأثيراً في الاستدامة المالية.

الباحثون وطلبة الدراسات العليا: تشكّل الدراسة منطلقاً لأبحاث لاحقة توسّع اختبار العلاقة في قطاعات ومناطق أخرى داخل المملكة، وتوفّر أداة قياسٍ مكثّفة على البيئة السعودية يمكن البناء عليها في دراساتٍ مقارنة، خصوصاً في ظلّ ندرة النماذج التحليلية التي تستوعب خصوصية السياقات غير الغربية في هذا الحقل.

وتستمدّ الدراسة أهميةً إضافية من توقيتها الدقيق؛ إذ تمر المنظمات غير الربحية السعودية اليوم بمرحلة نضوج مؤسسي مدفوع بالحوكمة والمساءلة وقياس الأثر، وأصبح القطاع يُدار بوصفه محركاً تنموياً منظماً لا مجرد ممارسة خيرية موسمية. وفي هذا المناخ، تُمثّل الأدلة التجريبية الموثوقة حول نماذج الريادة الاجتماعية وأثرها المالي أداةً لا غنى عنها لمنظماتٍ تبني اختياراتها الاستراتيجية الآن، قبل أن تتصلب هيكلها المؤسسية وتصعب إعادة تشكيلها (مؤسسة الملك خالد، 2025).

كما تفيد الدراسة ببرامج بناء القدرات والحاضنات المتخصصة في القطاع غير الربحي، إذ توفّر لها أساساً علمياً لتصميم محتوى تدريبي يستهدف تنمية الأبعاد الريادية الأوثق صلةً بالاستدامة المالية، بدل الاكتفاء بالتدريب العام على المفاهيم. وتفيد كذلك الجهات المانحة في ترشيد قرارات التمويل عبر ربط الدعم بمؤشراتٍ ريادية دالة على قدرة المنظمة على الاستمرار (الشوبري، 2022).

ويُتَوَقَّع أن تتجاوز الفائدة العملية للدراسة حدود توصيف الواقع إلى ترتيب أولويات التدخّل؛ ذلك أنّ تحديد البُعد الريادي الأكثر تأثيراً في الاستدامة المالية سواءً أكان الابتكار الاجتماعي أم الاستباقية أم تحمّل المخاطرة أم توليد الدخل يمكّن الجهات الداعمة والمنظمات من توجيه مواردها المحدودة في بناء القدرات نحو الأبعاد الأعلى مردوداً، بدل توزيعها بالتساوي على جميع الجوانب (الشوبري، 2022). كما تسهم النتائج في تزويد المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بمؤشرات تدعم تصميم الحوافز والسياسات التمكينية التي تشجّع الأنشطة المولّدة للدخل والاستثمار الاجتماعي، بما ينسجم مع ما أتاحته اللائحة التنفيذية المحدثّة من مرونة تنظيمية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025). وبذلك تتكامل الأهمية النظرية للدراسة مع أثرها التطبيقي المباشر في دعم استدامة القطاع. وتتضاعف هذه القيمة حين يُنظر إلى الدراسة بوصفها إسهاماً في تحقيق مستهدفٍ وطني يتّصل بتمكين القطاع غير الربحي ورفع كفاءته واستدامته ضمن رؤية المملكة 2030.

1.4 أهداف الدراسة

تتطلب أهداف هذه الدراسة من مشكلتها الرئيسة الساعية إلى قياس أثر نماذج الريادة الاجتماعية في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، وتتدرج من تأصيل المتغيرين إلى اختبار العلاقة بينهما ثم استقصاء الفروق التصنيفية، وذلك على النحو الآتي.

وقد صيغت هذه الأهداف بحيث تكون إجرائية قابلة للقياس ومتربطة فيما بينها، إذ يهدف الهدفان الوصفان الأول والثاني لبقية الأهداف عبر بناء صورة دقيقة عن واقع المتغيرين قبل اختبار العلاقة بينهما، ثم تنتقل الأهداف إلى الجانب الاستدلالي الذي يمثل جوهر إسهام الدراسة، فتنتهي بهدف تطبيقي يترجم النتائج إلى توصيات. وبهذا التدرج تتسق الأهداف مع تساؤلات الدراسة وفرضياتها اتساقاً يكفل وحدة البناء المنهجي ووضوح مسار الإجابة عن المشكلة. وتعرض هذه الأهداف تفصيلاً فيما يأتي.

يتمثل الهدف الأساسي في التعرف على مستوى تبني نماذج الريادة الاجتماعية بأبعادها (الابتكار الاجتماعي، والاستباقية الاجتماعية، وتحمل المخاطرة الاجتماعية، وتوليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين) في المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض. يسعى هذا الهدف إلى بناء صورة وصفية دقيقة عن درجة حضور التوجهات الريادية في الممارسة الفعلية للمنظمات، بوصف ذلك مدخلاً ضرورياً لاختبار أثرها لاحقاً.

ويتمثل الهدف الثاني في قياس مستوى الاستدامة المالية بأبعادها (تنوع مصادر الدخل، وكفاية الإيرادات واستقلالية التمويل، والكفاءة والانضباط المالي، والتخطيط المالي والاحتياطيات) لدى المنظمات محل الدراسة. ويهدف ذلك إلى تشخيص واقع الاستدامة المالية وتحديد أكثر أبعادها هشاشة في ضوء اعتماد كثير من المنظمات على مصادر تمويل تقليدية.

ويتمثل الهدف الثالث والمحوري في الكشف عن أثر نماذج الريادة الاجتماعية بأبعادها مجتمعةً ومنفردةً على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية. يسعى هذا الهدف إلى اختبار العلاقة السببية بين المتغيرين إحصائياً، بما يتجاوز الطرح المفاهيمي إلى الدليل الكمي المباشر في البيئة السعودية، ويحدد مقدار ما تفسره أبعاد الريادة الاجتماعية من تباين في مستوى الاستدامة المالية.

ويتمثل الهدف الرابع في الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الاستدامة المالية التي تُعزى إلى المتغيرات التصنيفية للمنظمة والعاملين فيها (تصنيف المنظمة وحجمها، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). ويهدف ذلك إلى تحديد ما إذا كانت خصائص المنظمة والأفراد تحدث تبايناً في مستوى الاستدامة المالية.

ويتمثل الهدف الخامس في الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين بُعد توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين (أحد أبعاد المتغير المستقل) وبُعد تنوع مصادر الدخل (أحد أبعاد المتغير التابع)، بوصف هذه العلاقة من أوثق الروابط النظرية المتوقعة بين المتغيرين؛ إذ يُفترض أن تبني المنظمة لأنشطة مولدة للدخل ينعكس مباشرة في اتساع قاعدة مصادر تمويلها. ويهدف هذا الاختبار إلى التحقق من أن المنطق الريادي لا يعمل في معزلٍ عن بنية الإيراد، بل يعيد تشكيلها لصالح مزيدٍ من التنوع والاستقلالية.

وتتسم هذه الأهداف مجتمعةً بأنها أهدافٌ إجرائية قابلة للترجمة إلى مؤشراتٍ تُقاس ميدانياً، وبأنها متدرّجة من الوصف إلى التفسير إلى التوصية، وبأنها محصورة ضمن متغيري الدراسة دون توسّع في متغيراتٍ وسيطة أو معدّلة؛ بما يحفظ للدراسة تركيزها ويجعل تحقيق كل هدفٍ منها خطوةً محدّدة نحو الإجابة عن سؤالها الرئيس. وستُقاس درجة تحقّق هذه الأهداف في ضوء ما تسفر عنه المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية، بحيث يمثل كل هدفٍ محكاً واضحاً يُقاس عليه مدى نجاح الدراسة في الإجابة عن مشكلتها.

ويتمثل الهدف السادس في تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تُعين المنظمات غير الربحية والجهات المنظّمة على توظيف نماذج الريادة الاجتماعية في تعزيز استدامتها المالية، من خلال ترتيب أبعاد المتغير المستقل بحسب قوّة أثرها وتوجيه جهود بناء القدرات نحو الأعلى مردوداً منها، استناداً إلى ما تسفر عنه الدراسة من نتائج ميدانية (الشوبري، 2022). وتتكامل هذه الأهداف الستة في بناءٍ منطقيٍّ مندرجٍ ينتقل من الوصف إلى التفسير ثم إلى التوصية، بما يجعل كل هدفٍ منها مقابلاً لتساؤلٍ من تساؤلات الدراسة وفرضٍ من فرضياتها، ويكفل الاتساق الداخلي بين مكّونات الخطة (صقور وقلاش، 2024).

وتسعى هذه الأهداف مجتمعةً إلى تحقيق غايتين متلازمتين: الأولى أكاديمية، تتمثل في إثراء أدبيات الريادة الاجتماعية بأطر تحليلية تستوعب السياق الثقافي والتشريعي للمملكة والخليج؛ والثانية تطبيقية، تتمثل في تزويد صانعي القرار وقيادات المنظمات غير الربحية بأدلةٍ إحصائية تُمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة في مسار بناء منظومة قطاع ثالث مستدامة وفاعلة تُسهم فعلاً في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

1.5 تساؤلات الدراسة

تنبثق تساؤلات الدراسة من مشكلتها الرئيسية ومن أهدافها، وقد صيغت بحيث يقابل كل تساؤل فرعي هدفاً محدداً وفرضاً قابلاً للاختبار الإحصائي، بما يكفل الاتساق المنهجي بين مكونات الخطة (صقور وقلاش، 2024). وتندرج هذه التساؤلات وفق منطقٍ ينتقل من وصف المتغير المستقل (نماذج الريادة الاجتماعية) إلى وصف المتغير التابع (الاستدامة المالية)، ثم إلى اختبار أثر الأول في الثاني مجتمعاً ثم منفرداً، فاستقصاء العلاقة الارتباطية بين بُعدين محددين، وأخيراً الكشف عن الفروق التصنيفية؛ وهو تدرج يعكس بناء الدراسة الاستدلالي من التوصيف إلى التفسير.

السؤال الرئيس: ما أثر نماذج الريادة الاجتماعية بأبعادها على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية؟

ويُلاحظ أنّ هذا السؤال الرئيس يستوعب في صياغته المتغيرين بأبعادهما والميدان المكاني للدراسة، بما يجعله مظلةً تدرج تحتها الأسئلة الفرعية جميعها؛ فكلٌّ منها يقتطع جانباً من هذا السؤال العام ويحوّله إلى سؤالٍ إجرائيٍّ محدّد قابل للقياس والإجابة الإحصائية. وبذلك تتكامل الأسئلة الفرعية في تغطية أبعاد المشكلة كافةً، من التوصيف إلى اختبار الأثر إلى الارتباط إلى الفروق، دون تداخلٍ أو تكرار (صقور وقلاش، 2024).

ويتفرّع عن هذا السؤال الرئيس مجموعةٌ من الأسئلة الفرعية الآتية:

- **السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تبني نماذج الريادة الاجتماعية بأبعادها في المنظمات غير الربحية محلّ الدراسة؟** وقيس هذا السؤال درجة حضور الابتكار الاجتماعي والاستباقية وتحمل المخاطرة وتوليد الدخل في ممارسات المنظمات، ويرتبط بالهدف التأسيسي للدراسة. والإجابة عنه تكشف أيّ الأبعاد الريادية أكثر رسوخاً في الثقافة التنظيمية للمنظمات وأيّها أضعف حضوراً، بما يشكّل خلفيةً ضرورية لتفسير نتائج اختبار الأثر لاحقاً.
- **السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى الاستدامة المالية بأبعادها في المنظمات غير الربحية محلّ الدراسة؟** ويهدف إلى تشخيص واقع تنويع مصادر الدخل وكفاية الإيرادات والكفاءة المالية والتخطيط المالي، ويقابل الهدف الثاني للدراسة. وتُبرز الإجابة عنه أكثر أبعاد الاستدامة المالية هشاشةً لدى المنظمات محلّ الدراسة، ما يوجّه لاحقاً جهود المعالجة نحو مواطن الضعف الأشدّ إلحاحاً في بنيتها المالية.
- **السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنماذج الريادة الاجتماعية بأبعادها مجتمعةً على الاستدامة المالية؟** وقيس هذا السؤال الأثر الكلي للمتغير المستقل في المتغير

التابع، ويقابل الهدف المحوري للدراسة، ويُختبر عبر تحليل الانحدار المتعدد الذي يقدر نسبة التباين المفسر في الاستدامة المالية بأبعاد الريادة الاجتماعية مجتمعة.

▪ **السؤال الفرعي الرابع:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكلٍ من أبعاد نماذج الريادة الاجتماعية منفرداً على الاستدامة المالية؟ ويسعى إلى تحديد البعد الأكثر تأثيراً بين أبعاد المتغير المستقل، تمهيداً لترتيب أولويات التدخل. وتكمن أهمية هذا السؤال في أنه ينتقل بالنتيجة من مستوى العموم إلى مستوى التفصيل، فيوجه المنظمات والجهات الداعمة إلى البعد الريادي الذي يُجدي الاستثمار في تنميته أكثر من غيره.

▪ **السؤال الفرعي الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعد توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين وبُعد تنوع مصادر الدخل؟ ويختبر هذا السؤال قوة الارتباط بين بُعدين نوعيين محددين أحدهما من المتغير المستقل والآخر من التابع. وتتبع أهميته من كونه يتحقق من الفرضية النظرية القائلة بأن تبني المنظمة لأنشطة مولدة للدخل ينعكس مباشرة في اتساع قاعدة مصادر تمويلها وتقليل اعتمادها على مصدرٍ وحيد.

▪ **السؤال الفرعي السادس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستدامة المالية تُعزى إلى المتغيرات التصنيفية (تصنيف المنظمة وحجمها، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟ ويقابل الهدف الرابع للدراسة الخاص بالفروق التصنيفية. وتُبرز الإجابة عنه ما إذا كانت خصائص المنظمة والأفراد تحدث تبايناً دالاً في مستوى الاستدامة المالية، بما يعين على تفسير النتائج وتحديد الفئات الأكثر حاجة إلى الدعم.

ويلاحظ أن التساؤلين الأول والثاني تساؤلان وصفيان يمهّدان لبناء صورة دقيقة عن مستوى المتغيرين قبل اختبار العلاقة بينهما، في حين تمثل التساؤلات من الثالث إلى السادس تساؤلات استدلالية تختبر الأثر والارتباط والفروق؛ وبذلك تتكامل الأسئلة في نسقٍ واحد يبدأ بالتشخيص وينتهي بالتفسير الإحصائي. ويُلاحظ كذلك أن كل تساؤل استدلالي منها سيُترجم في القسم التالي إلى فرض إحصائي صفري أو بديل قابل للاختبار عبر أسلوب إحصائي محدد، بما يضمن انتقالاً منطقياً سلساً من التساؤل إلى الفرض إلى أداة التحليل، ويعزز صدق البناء المنهجي للدراسة ووضوح مسار الإجابة عن مشكلتها.

وبهذا التقابل المنتظم بين التساؤلات والأهداف والفرضيات، تتحقق للدراسة وحدةً بنائية تجعل الإجابة عن أسئلتها الفرعية إجابةً غير مباشرة عن سؤالها الرئيس، وتحقيقاً متدرجاً لأهدافها، واختباراً منظماً لفرضياتها؛ وهو ما يمثل شرطاً من شروط جودة التصميم البحثي وسلامة استدلالاته.

وبذلك يكتمل البناء المنطقي للدراسة من المشكلة إلى التساؤلات، تمهيداً لصياغة الفرضيات التي تختبر هذه العلاقات إحصائياً في القسم التالي. ومن ثم، فإنّ وضوح هذه التساؤلات ودقّة صياغتها يمثلان شرطاً أساسياً لسلامة الخطوات التالية جميعها، إذ تُبنى عليها الفرضيات وتُشتقّ منها أبعاد أداة القياس وتوجّه في ضوءها أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لكل تساؤل. وبذلك تمثل هذه التساؤلات العمود الفقري الذي ينتظم حوله البناء المنهجي للدراسة كاملاً، من صياغة الفرضيات إلى بناء الأداة إلى اختيار أساليب التحليل المناسبة.

1.6 فروض الدراسة

استناداً تتبثق فرضيات الدراسة من إطارها النظري ومن تساؤلاتها، وصيغت بصورة إحصائية دقيقة تحدّد المتغيرات وأبعادها واتجاه العلاقة المفترضة ومستوى الدلالة المعتمد؛ ويقتصر نموذج الدراسة على متغيرين اثنين فقط هما المتغير المستقل (نماذج الريادة الاجتماعية) والمتغير التابع (الاستدامة المالية)، وتستند الفرضيات في اتجاهها الموجب إلى ما رصدته الأدبيات من أثرٍ إيجابي للتوجّه الريادي الاجتماعي في الأداء المالي والاجتماعي للمنظمات (Zafar et al., 2022)، ومن علاقةٍ إيجابية إجمالية بين التوجّه الريادي والأداء في المنظمات غير الربحية وإن تباينت قوّتها بحسب السياق (Stock, 2024). وقد صيغت الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى (H1)

يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنماذج الريادة الاجتماعية بأبعادها مجتمعةً (الابتكار الاجتماعي، والاستباقية الاجتماعية، وتحمل المخاطرة الاجتماعية، وتوليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين) على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض. وتختبر هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار المتعدّد.

ويتفرّع عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الآتية، وتختبر كلّ منها بتحليل الانحدار البسيط:

- H_{1a} : يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الاجتماعي على الاستدامة المالية.
- H_{1b} : يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للاستباقية الاجتماعية على الاستدامة المالية.
- H_{1c} : يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لتحمل المخاطرة الاجتماعية على الاستدامة المالية.
- H_{1d} : يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين على الاستدامة المالية.

وقد جرى تفريع الفرضية الرئيسية الأولى إلى هذه الفرضيات البسيطة الأربع لسببين منهجين: أولهما تحديد الإسهام النسبي لكل بُعدٍ ريادي في تفسير الاستدامة المالية بمعزلٍ عن بقية الأبعاد، وثانيهما تمكين الدراسة من ترتيب الأبعاد بحسب قوة أثرها بما يخدم الجانب التطبيقي في توجيه أولويات بناء القدرات.

ويُتوقع نظرياً أن يكون بُعد توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين من أقوى الأبعاد أثراً في الاستدامة المالية لاتصاله المباشر بتنمية الموارد، دون أن يقلل ذلك من الأثر المتوقع لبقية الأبعاد التي تهئ البيئة التنظيمية لتبني الأنشطة المولدة للدخل (Defourny & Nyssens, 2017).

الفرضية الرئيسية الثانية (H2):

توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بُعد توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين (أحد أبعاد المتغير المستقل) وبُعد تنوع مصادر الدخل (أحد أبعاد المتغير التابع). وتُختبر هذه الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، استناداً إلى ما أبرزته دراسة الشيببي (2022) من محورية تنوع الإيراد في الاستدامة المالية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية تُعزى إلى المتغيرات التصنيفية (تصنيف المنظمة وحجمها، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). وتُختبر هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (t) للعينات المستقلة بحسب طبيعة المتغير التصنيفي، بحيث يُستخدم اختبار (t) عند المقارنة بين فئتين واختبار تحليل التباين عند المقارنة بين ثلاث فئات فأكثر.

وتقوم هذه الفرضيات على منطقٍ نظري متماسك؛ فالفرضية الأولى وفروعها تستند إلى أن أبعاد التوجه الريادي الاجتماعي: الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطرة وتوليد الدخل، تمثل محركات سلوكية تعيد تشكيل نموذج عمل المنظمة نحو مزيد من الفاعلية المالية (Kraus et al., 2017)، وقد جرى تفريعها إلى فرضيات بسيطة لتحديد إسهام كل بُعدٍ على حدة وترتيب أولوياته. أما الفرضية الثانية فتتعلق من العلاقة النظرية الوثيقة بين تبني الأنشطة المولدة للدخل واتساع قاعدة مصادر التمويل (الشيببي، 2022؛ Defourny & Nyssens, 2017). وتستند الفرضية الثالثة إلى ما أبرزته الدراسات من تباين مستويات الأداء والاستدامة باختلاف خصائص المنظمة وحجمها وخبرة العاملين فيها (صقور وفلاش، 2024).

ويُلاحظ أن الفرضيات الثلاثة تغطي ثلاثة أنماطٍ من العلاقات الإحصائية: علاقة أثر تُختبر بالانحدار (H1 وفروعها)، وعلاقة ارتباط تُختبر بمعامل بيرسون (H2)، وعلاقة فروق تُختبر بتحليل التباين واختبار (t) (H3)؛ وهو تنوعٌ مقصود يتيح للدراسة الإجابة عن أسئلتها من زوايا متكاملة، ويجنبها الاقتصار على نمطٍ واحد قد لا يكشف كامل أبعاد العلاقة بين المتغيرين.

وقد تم الالتزام في اشتقاق هذه الفرضيات بالبقاء ضمن حدود المتغيرين حفاظاً على بساطة النموذج ووضوح تفسير نتائجه (Kraus et al., 2017)، وبما يتيح في الوقت نفسه تحديد إسهام كل بُعدٍ ريادي على حدة في تفسير الاستدامة المالية، وهو ما يخدم الجانب التطبيقي للدراسة في ترتيب أولويات التدخل بحسب قوة الأثر.

وقد رُوعي في صياغة هذه الفرضيات أن تكون قابلةً للاختبار الإحصائي المباشر، وأن تعكس علاقة أثرٍ وارتباطٍ وفروقٍ بين متغيرين اثنين فقط دون افتراض أي دور وسيط، بما يتسق مع طبيعة المشكلة وتصميم الدراسة الكمي؛ كما صيغت جميعها في صورتها البديلة الموجبة على أن تُختبر إحصائياً في مقابل فرضياتها الصفرية عند مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، بحيث يُقبل الفرض البديل أو يُرفض في ضوء قيمة الدلالة المحسوبة. وبهذا تكتمل حلقة البناء المنطقي للدراسة من المشكلة إلى التساؤلات إلى الفرضيات، بحيث يقابل كل فرضٍ تساؤلاً وهدفاً محدّدين، ويُختبر بأسلوبٍ إحصائي مناسب لطبيعته.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 مقدمة

يقع موضوع هذه الدراسة عند تقاطع حقلين معرفيين متتاميين هما حقل الريادة الاجتماعية بوصفها استجابةً مؤسسيةً مبتكرةً للتحديات الاجتماعية، وحقل الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية بوصفه شرطاً لبقاء هذه المنظمات وأداء رسالتها على المدى الطويل. وقد اكتسب هذا التقاطع أهميةً علميةً متزايدةً مع تصاعد الضغوط التمويلية على المنظمات غير الربحية عالمياً، وتنامي الدعوات إلى تبني نماذج أعمال هجينة تمزج القيمة الاجتماعية بتوليد الدخل (Defourny & Nyssens, 2017).

2.2 المنطلقات النظرية للدراسة

لا تكفي هذه الدراسة بالاستناد إلى الأدبيات التطبيقية السابقة، بل تؤسس علاقتها المفترضة بين المتغيرين على عددٍ من النظريات الإدارية والتنظيمية التي تفسر الآلية التي يُتوقع من خلالها أن يُترجم التوجّه الريادي الاجتماعي إلى استدامة مالية أعلى. وتجمع هذه المنطلقات بين نظرية توصل مفهوم المتغير المستقل ذاته، ونظريات تفسر الرابط السببي المفترض بينه وبين المتغير التابع، على النحو الآتي.

أولاً: نظرية الريادة الاجتماعية (Social Entrepreneurship Theory)

تنطلق هذه النظرية من تعريف ديز (Dees, 1998) للريادي الاجتماعي بوصفه فاعلاً يسعى إلى خلق قيمة اجتماعية مستدامة عبر الاستغلال الكفء للفرص وقبول مستويات أعلى من المخاطرة، دون أن يتخلّى عن ضرورة الكفاءة التشغيلية والانضباط المالي. وتوفّر هذه النظرية التأسيس المفاهيمي المباشر لأبعاد المتغير المستقل الأربعة في الدراسة الحالية (الابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطرة، وتوليد الدخل)، بوصفها مكونات سلوكية لتوجّه ريادي واحد وليست ظواهر منفصلة (Kraus et al., 2017).

ثانياً: نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory)

طور هذه النظرية فيفر وسالانسيك (Salancik, 1978 & Pfeffer) لتفسير سلوك المنظمات في بيئات تعتمد فيها على أطراف خارجية لتأمين مواردها. وتفترض النظرية أنّ اعتماد المنظمة على مصدر واحد للتمويل يجعلها عرضةً لتقلّبات ذلك المصدر وضغوطه، وأنّ المنظمات الرشيدة تسعى إلى تقليل هذا الاعتماد عبر تنويع مصادرها والتحكّم في تدفق مواردها. وتفسّر هذه النظرية تحديداً الآلية التي يُتوقع من خلالها أن يخفّض تبني الأنشطة المولدة للدخل (أحد أبعاد الريادة الاجتماعية) من هشاشة المنظمة المالية عبر تعزيز بُعدي تنويع مصادر الدخل وكفاية الإيرادات واستقلالية التمويل في المتغير التابع.

ثالثاً: نظرية المنطق المؤسسي والتنظيم الهجين (Institutional Logics / Hybrid Organizing)

تستند هذه النظرية إلى أعمال باتيلانا ودورادو وباتيلانا ولي (Dorado, 2010 & Battilana) وتقتض أن المنظمات التي تجمع بين منطقتين متنافستين (منطق الرسالة الاجتماعية ومنطق قيمة السوق) تواجه توتراً بنيوياً لا يُدار بإلغاء أحد المنطقتين لصالح الآخر، بل بدمجهما ضمن ثقافة وهيكل تنظيمي قادرين على استيعاب الهويتين معاً. وتفسّر هذه النظرية كيف يتيح نجاح هذا الدمج للمنظمة استثمار فرص تجارية داعمة لرسالتها دون التفریط في مصداقيتها الاجتماعية، بما ينعكس على استقرارها المالي وكفاءتها التشغيلية.

رابعاً: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

تقتض هذه النظرية، التي طوّرها بارني (Barney, 1991)، أن المزايا التنافسية المستدامة للمنظمة تنشأ من مواردها وقدراتها الداخلية النادرة والقيمة التي يصعب على غيرها تقليدها، وليس فقط من عوامل بيئتها الخارجية. وتُطبّق هذه النظرية في الدراسة الحالية على التوجّهات الريادية الأربعة بوصفها قدرات تنظيمية داخلية (كالابتكار وتحمل المخاطرة) تمنح المنظمة غير الربحية ميزةً في توليد الموارد وإدارتها، بما يجعل من امتلاك هذه القدرات محدداً داخلياً للأداء المالي لا يقل أهمية عن الفرص الخارجية المتاحة في البيئة التنظيمية.

وتتكامل هذه النظريات الأربع التي تم تلخيصها في الجدول (جدول 2) في تفسير العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة على النحو الآتي: تُحدّد نظرية الريادة الاجتماعية ماهية المتغير المستقل وأبعاده، وتفسّر نظرية الاعتماد على الموارد الآلية التي يُخفّض من خلالها توليد الدخل اعتماد المنظمة على مصدر تمويلي واحد، وتوضّح نظرية المنطق المؤسسي والتنظيم الهجين كيف يمكن الدمج الناجح بين الرسالة الاجتماعية والفرص التجارية من الاستقرار المالي، بينما تؤصّل نظرية الموارد والقدرات اعتبار التوجّه الريادي مورداً تنظيمياً داخلياً يُنتج ميزةً مالية مستدامة. وبذلك تتشكّل حلقة تفسيرية متكاملة تنتقل من مفهوم المتغير المستقل إلى آلية تأثيره في أبعاد المتغير التابع، دون افتراض أي متغير وسيط بينهما؛ إذ يبقى النموذج قائماً على علاقة أثر مباشرة بين متغيرين اثنين فقط، تختبرها الدراسة إحصائياً عبر فرضياتها.

يلخّص الجدول (جدول 2) النظريات الأربع السابقة التي تستند إليها الدراسة نظرياً، مع بيان أصلها العلمي وما تفسّره كلّ منها من جوانب العلاقة بين المتغيرين ضمن نموذج الدراسة.

جدول 2: النظريات المؤطرة للعلاقة بين نماذج الريادة الاجتماعية والاستدامة المالية

النظرية	الأصل النظري	ما تفسّره في نموذج الدراسة
---------	--------------	----------------------------

تعريف المتغير المستقل وأبعاده الأربعة	Dees, 1998	نظرية الريادة الاجتماعية
أثر توليد الدخل في تنويع الإيراد وكفاية التمويل	Salancik, 1978 & Pfeffer	نظرية الاعتماد على الموارد
آلية دمج الرسالة الاجتماعية بالفرص التجارية وانعكاسها المالي	Dorado, 2010 & Battilana Lee, 2014 & Battilana	نظرية المنطق المؤسسي والتنظيم الهجين
التوجه الريادي بوصفه مورداً داخلياً يفسّر الكفاءة والانضباط المالي	Barney, 1991	نظرية الموارد والقدرات

2.3 متغيرات الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على متغيرين اثنين هما نماذج الريادة الاجتماعية بوصفها المتغير المستقل، والاستدامة المالية بوصفها المتغير التابع؛ وفيما يأتي التأسيس المفاهيمي لكلٍ منهما وبيان أبعاده كما تشتق من أدبيات المجال.

2.3.1 المتغير المستقل: نماذج الريادة الاجتماعية:

يُقصد بالريادة الاجتماعية توظيف الأساليب والتوجهات الريادية داخل المنظمة لخدمة رسالة اجتماعية وخلق قيمة مجتمعية مع تحقيق استدامة مالية للنشاط، بما يجعلها بناءً سلوكياً متعدد الأبعاد يجمع بين المنطق الاجتماعي والمنطق السوقي (Dees, 1998؛ Kraus et al., 2017؛ Battilana & Lee, 2014). وتشتق الدراسة أبعاد هذا المتغير من مقاييس التوجه الريادي الاجتماعي المعتمدة في الأدبيات على النحو الآتي:

- (1) الابتكار الاجتماعي: يُعرف بأنه قدرة المنظمة على توليد أفكار وحلول جديدة للمشكلات الاجتماعية وتطوير خدماتها وأساليب عملها (Kraus et al., 2017).
- (2) الاستباقية الاجتماعية: مبادرة المنظمة إلى استشراف الاحتياجات المجتمعية واقتناص الفرص قبل غيرها بدل ردّ الفعل (السكرانة، 2010).
- (3) تحمل المخاطرة الاجتماعية: استعداد المنظمة لخوض مبادرات وأنشطة ذات نتائج غير مؤكدة سعياً لأثر اجتماعي أوسع (Kraus et al., 2017).
- (4) توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين: تبني المنظمة أنشطة اقتصادية واستثمارات اجتماعية مولدة للدخل تدعم رسالتها الاجتماعية (Defourny & Nyssens, 2017).

2.3.2 المتغير التابع: الاستدامة المالية:

يُقصد بالاستدامة المالية الحالة التي تكون فيها المنظمة قادرةً على الاستمرار في تحقيق رسالتها على المدى الطويل عبر إدارة فعّالة ومتوازنة لمواردها المالية بما يكفل تغطية نفقاتها ومواجهة الطوارئ (León, 2001؛ Tuckman & Chang, 1991). وتشتق الدراسة أبعاد هذا المتغير من الأركان الأربعة للاستدامة المالية ومن مؤشرات تنوع الإيراد على النحو الآتي:

- 1) تنوع مصادر الدخل: يُقصد به تعدّد مصادر تمويل المنظمة وعدم اعتمادها على مصدرٍ وحيد بما يخفّض مخاطرها التمويلية (الشبيبي، 2022).
- 2) كفاية الإيرادات واستقلالية التمويل: قدرة الإيرادات على تغطية النفقات التشغيلية وتراجع الاعتماد على الدعم الخارجي (عبابنة والعقيل، 2006).
- 3) الكفاءة والانضباط المالي: ويمثل حسن إدارة التكاليف وضبط الإنفاق ورفع كفاءة استخدام الموارد (الفوزان، 2016).
- 4) التخطيط المالي والاحتياطات: وجود خططٍ مالية طويلة الأمد واحتياطاتٍ نقدية تكفل الاستقرار أمام الأزمات (León, 2001).

2.4 مراجعة الدراسات السابقة

تشتمل ستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة موزعةً على ثلاثة محاور، يُختم كلٌّ منها بجدول مقارنة يوضح بيئة الدراسة ومنهجيتها وأبرز نتائجها وأوجه انقائها واختلافها مع الدراسة الحالية.

2.4.1 المحور الأول: الريادة المجتمعية، مفهومها ونماذجها وأبعادها

يتناول هذا المحور الدراسات التي عالجت مفهوم الريادة الاجتماعية وتصنيف نماذجها وقياس أبعادها في سياقاتٍ متعدّدة. وقد تطوّر مفهوم الريادة الاجتماعية في الأدبيات من كونه وصفاً لسلوك الأفراد المبادرين إلى خدمة قضايا مجتمعية، إلى بناءٍ تنظيمي متعدّد الأبعاد يوظّف التوجّهات الريادية داخل المنظمة لخلق قيمة اجتماعية مع تحقيق استدامة مالية للنشاط (Kraus et al., 2017). ويقوم هذا البناء على المزج بين منطقتين لطالما تم اعتبارهما متعارضتين: منطق اجتماعي محوره الرسالة والأثر، ومنطقٍ سوقي محوره الكفاءة وتوليد الدخل، وهو ما جعل إدارة التوتر بينهما محوراً رئيساً في أدبيات التنظيم الهجين (Battilana & Lee, 2014).

وتتوزّع الدراسات في هذا المحور بين اتجاهين: اتجاهٍ نظري غني ببناء التصنيفات وتحديد النماذج وتأسيس المفاهيم، واتجاهٍ تطبيقي سعى إلى قياس التوجّه الريادي الاجتماعي وأبعاده ميدانياً. وفيما يأتي عرضٌ لأبرز هذه الدراسات مرتّبةً بما يخدم بناء المتغير المستقل للدراسة الحالية.

دراسة ديز (Dees, 1998): هدفت هذه الورقة التأسيسية إلى وضع تعريفٍ إجرائي للريادي الاجتماعي بوصفه فاعلاً يسعى إلى خلق قيمة اجتماعية مستدامة عبر الاستغلال الكفء للفرص وقبول مستويات أعلى من المخاطرة. وخلصت إلى أنّ الريادة الاجتماعية تتميز عن الريادة التجارية بمركزية الرسالة الاجتماعية في تعريف النجاح، دون أن تُلغي ضرورة الكفاءة التشغيلية والانضباط المالي، وأرست بذلك حجر الأساس الذي بُنيت عليه أدبيات الحقل لاحقاً.

دراسة دركر (Drucker, 1990): هدفت هذه الدراسة النظرية إلى مقارنة إدارة المنظمات غير الربحية بإدارة القطاعين العام والخاص، وخلصت إلى أنّ المنظمة غير الربحية لا تقيس أداءها بالربح لكنها تظل مضطرة إلى بناء قاعدة موارد متجددة وإلا أصبحت رسالتها مهددة بالتوقف. كما ميّزت الدراسة بين رجل الأعمال الذي يستثمر الفرصة التجارية والقائد الاجتماعي الذي يُحوّل الحاجة الاجتماعية إلى فرصة للتغيير، مؤكّدة أنّ الاستدامة المالية شرطٌ لاستمرار الأثر لا غايةً بحدّ ذاتها.

دراسة أوستن وستيفنسون وواي-سكيلرن (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006): هدفت هذه الدراسة المقارنة إلى تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الريادة التجارية والريادة الاجتماعية، وخلصت إلى أنّ الريادة الاجتماعية نشاطٌ ابتكاري خالق للقيمة الاجتماعية يمكن أن يحدث داخل القطاعات

الثلاثة أو عبر حدودها. كما أبرزت أنّ نجاح المؤسسات الريادية الاجتماعية يتوقّف على إدارتها الدقيقة لمتغيّر الرسالة إلى جانب الموارد البشرية والمالية معاً.

دراسة ألتير (Alter, 2007): هدفت هذه الدراسة النظرية إلى بناء تصنيفٍ طيفي للمؤسسات الاجتماعية يمتد من المنظمات غير الربحية ذات الأنشطة التجارية الجانبية، مروراً بالنماذج الهجينة، وصولاً إلى الشركات الاجتماعية المعتمدة أساساً على إيرادات السوق. وخلصت إلى أنّ اختيار النموذج التشغيلي قرارٌ استراتيجي يتحدّد في ضوء طبيعة الخدمة ومستوى تنافسية السوق والقدرات التنظيمية الداخلية، لا خياراً إيديولوجياً.

دراسة كراوس وآخرين (Kraus et al., 2017): هدفت هذه الدراسة الكمية إلى تطوير مقياسٍ متعدّد الأبعاد للتوجّه نحو الريادة الاجتماعية، وخلصت إلى بناء أداة صادقة وثابتة تقيس التوجّه عبر أبعاد الابتكار والمبادأة وتحمل المخاطرة والتوجّه نحو الرسالة الاجتماعية. كما أبرزت أنّ هذه الأبعاد تمثّل بناءً سلوكياً يميّز المنظمات الريادية اجتماعياً عن غيرها، وأرست أساساً منهجياً اعتمدته دراساتٌ لاحقة كثيرة في قياس الظاهرة.

دراسة ديفورني ونيسنس (Defourny & Nyssens, 2017): هدفت هذه الدراسة النظرية إلى بناء تصنيفٍ دولي لنماذج المشروعات الاجتماعية، وخلصت إلى تحديد أربعة نماذج رئيسة تتوزّع بين النموذج التعاوني ونموذج المصلحة العامة ونموذج المشروع الاجتماعي ونموذج المنظمة غير الربحية المنتجة. كما أبرزت أنّ هذه النماذج تشترك في المزج بين الرسالة الاجتماعية وتوليد الدخل، وأنّ اختيار النموذج يتأثّر بالسياق المؤسسي والقانوني لكل بيئة.

دراسة باتيلانا ولي (Battilana & Lee, 2014): هدفت هذه الدراسة النظرية إلى تأصيل مفهوم التنظيم الهجين في المنظمات التي تجمع بين المنطقين الاجتماعي والتجاري، وخلصت إلى أنّ إدارة التوتر بين هذين المنطقين تمثّل التحدي الجوهرى أمام هذه المنظمات. كما أبرزت أنّ نجاح النموذج الهجين يتطلّب مواءمةً بين الهوية الاجتماعية والممارسات التجارية على مستوى القيادة والثقافة والهيكل التنظيمي.

دراسة منطقة عسير (2021): هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى الكشف عن دور ريادة الأعمال في تحقيق المسؤولية المجتمعية لدى الشركات في منطقة عسير في المملكة، واعتمدت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وخلصت إلى وجود دورٍ إيجابي لريادة الأعمال في تعزيز المسؤولية المجتمعية، كما أبرزت أهمية البُعدين الابتكاري والاستباقي في توجيه المنظمات نحو خدمة مجتمعها.

دراسة الدبوسي (2017): هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى استقصاء رؤية طلاب جامعة تبوك حول ثقافة ريادة الأعمال، واعتمدت المنهج الوصفي والاستبانة. وخلصت إلى وجود وعيٍ إيجابي بأهمية ريادة الأعمال

مع ضعفٍ في البيئة التمكينية والحاضنة، كما أبرزت الحاجة إلى تعزيز الثقافة الريادية بوصفها مدخلاً لتنمية المبادرات ذات الأثر الاجتماعي والاقتصادي.

دراسة التوجّه الريادي الاجتماعي في المنظمات غير الحكومية (2023): هدفت هذه الدراسة الكمية إلى قياس مستويات التوجّه الريادي الاجتماعي عبر أبعاده (الابتكار الاجتماعي، والمبادأة، وتحمل المخاطرة، والتوجّه الاجتماعي) في مئةٍ وعشر منظمات غير حكومية، واعتمدت الاستبانة المنظمة أداةً للقياس. وخلصت إلى تباين مستويات التوجّه باختلاف نوع المنظمة، وإلى ارتباطه الإيجابي بأدائها واستدامتها.

يعرض الجدول (جدول 3) أبرز الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت مفهوم الريادة الاجتماعية وتصنيف نماذجها، موضحاً بيئة كل دراسة ومنهجيتها ونتائجها وأوجه اتفاقها واختلافها مع الدراسة الحالية.

جدول 3: مقارنة الدراسات السابقة في محور الريادة الاجتماعية: مفهومها ونماذجها وأبعادها

الدراسة	البيئة/المجال	المنهجية	أبرز النتائج	أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف والقصور
ديز (1998)	دولية	نظري تأسيسي	تعريف إجرائي للريادي الاجتماعي	تأصيل مفهوم الريادة الاجتماعية	لا تقيس أبعاداً كمية أو أثراً مالياً
دركر (1990)	دولية	نظري	الاستدامة المالية شرط لاستمرار الأثر	تأصيل العلاقة بين المتغيرين مفاهيمياً	لا تختبر العلاقة إحصائياً
أوستن وآخرون (2006)	دولية	نظري مقارنة	تمايز الريادة الاجتماعية والتجارية	أهمية إدارة الموارد المالية للأثر	لا تتناول القطاع غير الربحي السعودي
ألتر (2007)	دولية	نظري تصنيفي	طيف نماذج المؤسسات الاجتماعية	أساس تصنيف نماذج الريادة الاجتماعية	غياب البعد الميداني والقياس الكمي
كراوس وآخرون (2017)	بيئة دولية	كمي/تطوير مقياس	مقياس متعدد الأبعاد للتوجّه الريادي الاجتماعي	تبني الأبعاد نفسها للمتغير المستقل	لم تختبر الأثر في الاستدامة المالية
ديفورني ونيسنس (2017)	دولية	نظري تصنيفي	أربعة نماذج للمشروع الاجتماعي	تأصيل نماذج الريادة الاجتماعية	غياب البعد الميداني والقياس الكمي

باتيلانا ولي (2014)	دولية	نظري	إدارة التوتّر في التنظيم الهجين	تأصيل نموذج العمل الهجين	لا تتناول المنظمات غير الربحية السعودية
منطقة عسير (2021)	السعودية/عسير	كمي/استبانة	أثر إيجابي لريادة الأعمال في المسؤولية المجتمعية	بيئة سعودية وأداة الاستبانة	المتغير التابع مختلف (مسؤولية مجتمعية)
الدبوسي (2017)	السعودية/تبوك	وصفي/استبانة	وعي ريادي مع ضعف البيئة التمكينية	السياق السعودي	عيّنة طلابية ولا تخصّ المنظمات غير الربحية
التوجه الريادي الاجتماعي (2023)	منظمات غير حكومية	كمي/استبانة	ارتباط التوجه الريادي بالأداء والاستدامة	الأبعاد والأداة والمتغير المستقل	بيئة مختلفة وحجم عيّنة محدود

يتبيّن من دراسات هذا المحور أنّ الريادة الاجتماعية بناءً متعدّد الأبعاد استقرّت الأدبيات على مكوناته الأساسية من الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطرة والتوجه نحو الرسالة الاجتماعية وتوليد الدخل، وأنّ قياسها الكمي أصبح ممكناً عبر مقاييس مقنّنة يمكن تكيفها على بيئات مختلفة (Kraus et al., 2017). غير أنّ معظم هذه الدراسات إمّا اكتفى بالتأصيل المفاهيمي والتصنيفي، وإمّا اختبر الأبعاد الريادية في علاقتها بمتغيرات غير الاستدامة المالية أو في قطاعات غير القطاع غير الربحي؛ وهو ما يترك الحاجة قائمة لدراسة تنقل هذه الأبعاد إلى ميدان المنظمات غير الربحية وتختبر أثرها في استدامتها المالية تحديداً، وهو ما يمثل مدخل المحورين التاليين.

2.4.2 المحور الثاني: الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية ومحدداتها

يتناول هذا المحور الدراسات التي عالجت مفهوم الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية ومؤشراتها ومحدّداتها. وتعرّف الاستدامة المالية في الأدبيات بأنها قدرة المنظمة على الاستمرار في تحقيق رسالتها على المدى الطويل عبر إدارة متوازنة لمواردها تكفل تغطية نفقاتها ومواجهة الطوارئ دون اعتماد مفرط على مصدر خارجي وحيد (León, 2001). وقد تحوّل مفهومها من مجرد تنمية التبرعات إلى منظومة متكاملة تشمل تنويع مصادر الدخل، وكفاية الإيرادات واستقلاليتها، والكفاءة والانضباط المالي، والتخطيط المالي والاحتياطات؛ وهي الأبعاد التي تشكّل المتغير التابع للدراسة الحالية.

وتلنقي دراسات هذا المحور على أنّ هشاشة التمويل هي التحدي البنيوي الأبرز أمام المنظمات غير الربحية، وأنّ تنويع الإيراد والانضباط في الإنفاق ركيزتان لتجاوزها، وإن اختلفت في البيئات المطبّقة فيها وفي درجة اقترابها من ربط الاستدامة بمحدّداتها الريادية. وفيما يأتي عرض لأبرز هذه الدراسات.

دراسة تاكمان وتشانغ (Tuckman & Chang, 1991): هدفت هذه الدراسة إلى وضع منهجية لقياس الهشاشة المالية للمنظمات الخيرية عبر أربع نسب متكاملة هي رصيد حقوق الملكية، وتركيز الإيرادات، ونسبة التكاليف الإدارية، وهامش التشغيل. وخلصت إلى أن المنظمة المعرضة للخطر المالي هي التي تُحجم عن تقديم خدماتها فور تعرّضها لصدمة مالية، وأن بناء المرونة المالية عبر هذه النسب حاجة مؤسسية جوهرية لا تقل أهمية عن تنمية الإيرادات ذاتها.

دراسة كارول وستاتر (Carroll & Stater, 2009): هدفت هذه الدراسة الكمية إلى اختبار العلاقة بين تنوع مصادر الإيراد والاستقرار المالي في عينة واسعة من المنظمات غير الربحية الأمريكية. وخلصت إلى وجود ارتباط دالٍ إحصائياً بين تنوع الإيراد واستقرار التدفقات المالية، مؤكدة أن هذا الاستقرار يُترجم مباشرة إلى قدرة المنظمة على الاستمرار في برامجها وتعويض كوارثها والترويج لرسالتها دون انقطاع.

دراسة ليون (León, 2001): هدفت هذه الدراسة الإطارية إلى بناء نموذج لتحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، وخلصت إلى تحديد أربعة أركان هي التخطيط الاستراتيجي، وتنوع مصادر الدخل، والإدارة المالية السليمة، وتوليد الدخل الذاتي. كما أبرزت أن الاستدامة المالية عملية متكاملة لا تتحقق بتتمة التبرعات وحدها، بل بمزيج من الانضباط المالي والتنوع والاستقلالية.

دراسة الشبيبي (2022): هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى قياس مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح، مطبقة على جمعيات خيرية بمنطقة مكة المكرمة. وخلصت إلى أن اعتماد المنظمة على مصادر تمويل متعددة يعزز قدرتها على مواجهة الأزمات وتحقيق الاستدامة، وأوصت بضرورة امتلاك المنشآت مصادر تمويل واسعة لا تعتمد رئيساً على الإعانات الحكومية وتبرعات الأفراد.

دراسة صقور وقلاش (2024): هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى تحديد متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية بمحافظة دمشق وريفها، واعتمدت الاستبانة أداة وبرنامج (SPSS) في التحليل. وخلصت إلى أن الاستدامة المالية تأتي ضمن أبرز متطلبات الاستدامة إلى جانب الكفاءة التنظيمية والحوكمة والتخطيط الاستراتيجي، ما يؤكد تكامل البعد المالي مع الأبعاد التنظيمية.

دراسة عبابنة والعقيل (2006): هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى تحليل تمويل الجمعيات الخيرية المتخصصة في الأردن من حيث الإيرادات وأساليب تنمية الموارد والعوامل المؤثرة فيها، اعتماداً على مسح شمل عاملين ومتطوعين. وخلصت إلى أهمية اعتماد الجمعيات على مصادر التمويل الذاتية عبر بيع منتجاتها وخدماتها، وإلى دور وسائل الإعلام الحديثة في زيادة المنح والتبرعات.

دراسة الدويش والمزيد (2020): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية وواقعها ومستقبلها وسبل الاستفادة من التجارب العالمية. وخلصت إلى أن ضعف الاستدامة

المالية وتقلّب مصادر التمويل من أبرز التحديات البنيوية، وأبرزت الحاجة إلى تبني نماذج تمويل مبتكرة تتجاوز الاعتماد على الدعم التقليدي.

دراسة الفوزان (2016): هدفت هذه الدراسة إلى بناء مؤشر للاستدامة المالية في الجهات الخيرية يوضّح مقوماتها ومعاييرها. وخلصت إلى أنّ الاستدامة المالية تركز على كفاية الموارد وتنوّعها وحسن إدارتها والانضباط في الإنفاق، وأبرزت أهمية الاحتياطات المالية والتخطيط بوصفها مؤشرات دالة على متانة الوضع المالي للجهة الخيرية.

يستعرض الجدول (جدول 4) الدراسات التي تناولت مفهوم الاستدامة المالية ومحدّداتها ومؤشّراتها، مع مقارنة بيئاتها ومناهجها ونتائجها بما يخدم بناء المتغير التابع للدراسة.

جدول 4: مقارنة الدراسات السابقة في محور الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية

الدراسة	البيئة/المجال	المنهجية	أبرز النتائج	أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف والقصور
تاكمان وتشانغ (1991)	دولية	كمي/نسب مالية	أربع نسب لقياس الهشاشة المالية	تأصيل مؤشرات المتغير التابع	لا تختبر محدداً ريادياً للاستدامة
كارول وستاتر (2009)	دولية	كمي/مسح واسع	تنوع الإيراد يعزّز الاستقرار المالي	دعم فرضية تنوع مصادر الدخل	لا تتناول الريادة الاجتماعية
ليون (2001)	دولية	إطاري	أربعة أركان للاستدامة المالية	تبني أبعاد المتغير التابع	لا تربط الاستدامة بالتوجّه الريادي
الشبيبي (2022)	السعودية/مكة	كمي/استبانة	تنوّع الإيراد يعزّز الاستدامة المالية	المتغير التابع وأداة الاستبانة	لا تتناول الريادة الاجتماعية كمتغير مستقل
صقور وقلّاش (2024)	سوريا/دمشق	كمي/استبانة	الاستدامة المالية ضمن أبرز المتطلبات	أداة الاستبانة وبرنامج SPSS	بيئة مختلفة وحجم عينة صغير
عبابنة والعقيل (2006)	الأردن	كمي/مسح ميداني	أهمية مصادر التمويل الذاتية	التركيز على تنوع الموارد	دراسة قديمة نسبياً وبيئة مختلفة

الدويش والمزيد (2020)	السعودية	وصفي تحليلي	ضعف الاستدامة المالية تحدّي بنوي	السياق السعودي والمشكلة	لا تختبر أثر متغير مستقل محدّد
الفوزان (2016)	السعودية	إطار/مؤشرات	مؤشرات الاستدامة المالية الخيرية	تأصيل أبعاد المتغير التابع	غياب الاختبار الإحصائي للعلاقة

يتّضح من خلال المقارنة بين الدراسات المتعلقة بمحور الاستدامة المالية والموضحة في الجدول (جدول 3) وجود توافق واسع على أنّ الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية لا تتحقّق بتتمية التبرّعات وحدها، بل بمنظومة متكاملة قوامها تنوع مصادر الدخل وكفاية الإيرادات والانضباط في الإنفاق والتخطيط المالي وبناء الاحتياطات (León, 2001؛ الفوزان، 2016؛ الشيبني، 2022). كما تلتقي هذه الدراسات على أنّ الاعتماد على مصدر تمويل وحيد يمثل مكن الخطر الأكبر على استقرار المنظمة. غير أنّ جُلّ هذه الدراسات تناول الاستدامة المالية بوصفها متغيراً قائماً بذاته أو ربطها بمحدّدات إدارية عامة، دون أن يخصّ التوجّه الريادي بوصفه محدّداً مباشراً لها؛ وهو ما يمهد للمحور الثالث الذي يقترب من ربط المتغيرين ربطاً صريحاً.

2.4.3 المحور الثالث: العلاقة بين الريادة المجتمعية والأداء والاستدامة المالية

يتناول هذا المحور الدراسات التي اختبرت مباشرة العلاقة بين التوجّه الريادي/الريادة الاجتماعية وبين الأداء والاستدامة في المنظمات، وهو المحور الأوثق صلةً بمشكلة الدراسة. وتنطلق دراسات هذا المحور من فرضية نظرية مؤدّاها أنّ التوجّهات الريادية لا تبقى سلوكاً داخلياً معزولاً، بل تُترجم إلى نتائج مالية واجتماعية ملموسة تعزّز قدرة المنظمة على البقاء والنمو (Zafar et al., 2022). وقد تباينت هذه الدراسات في وحدة تحليلها بين المشروعات الاجتماعية الربحية والمنظمات غير الربحية، وفي بيئاتها بين السياقات الغربية والعربية، وفي مناهجها بين النوعي والكمي والتحليل البعدي، غير أنّها تلتقي على الإقرار بوجود علاقة إيجابية إجمالية بين التوجّه الريادي والأداء وإن اختلفت في تقدير قوّتها (Stock, 2024).

ويمثّل هذا المحور حجر الأساس الذي تبني عليه الدراسة الحالية فرضياتها، إذ تستمدّ منه اتجاه العلاقة المفترضة بين المتغيرين ومبررات اختبارها في البيئة السعودية التي لم تحظْ بعدُ بدراسات كمية كافية في هذا التقاطع. وفيما يأتي عرض لأبرز دراسات هذا المحور.

دراسة الشوبري (2022): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الاستثمار المجتمعي في تنمية الموارد المالية وتحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية. وخلصت إلى أنّ الاستثمار المجتمعي، بوصفه مزجاً بين مزايا الاستثمار الربحي والعمل الخيري، يمثّل مدخلاً فاعلاً لتنمية الموارد المالية واستدامة المنظمات، كما أبرزت أهمية الأثر الاجتماعي أداةً للتحوّل المجتمعي، ورصدت عقباتٍ داخلية وخارجية تعترض هذا

الاستثمار. وتتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ربطها بين التوجّه الريادي وتنمية الموارد المالية، وإن اختلفت عنها في اعتمادها المدخل التحليلي لمفهوم الاستثمار المجتمعي دون اختبار أثر أبعادٍ ريادية محدّدة في الاستدامة المالية اختباراً إحصائياً.

دراسة زفار وآخرين (Zafar et al., 2022): هدفت هذه الدراسة الكمية إلى اختبار أثر التوجّه نحو الريادة الاجتماعية في الأداء الاجتماعي والمالي للمنظمات، واعتمدت الاستبانة والتحليل الإحصائي. وخلصت إلى وجود أثرٍ إيجابي دالٍ للتوجّه الريادي الاجتماعي في الأداء المالي والاجتماعي معاً، مؤكّدة أنّ التوجّهات الريادية تُترجم إلى نتائج مالية ملموسة للمنظمة. وتمثّل هذه الدراسة سنداً مباشراً لفرضية الدراسة الحالية في اتجاه العلاقة الموجبة بين المتغيرين، وإن اختلفت عنها في كونها طُبقت على منظمات هجينة لا على المنظمات غير الربحية في البيئة السعودية تحديداً.

دراسة ستوك (Stock, 2024): هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليلٍ بعدي لحصيلة الأبحاث حول العلاقة بين التوجّه الريادي والأداء في المنظمات غير الربحية. وخلصت إلى وجود علاقةٍ إيجابية إجمالية بين المتغيرين مع تباينٍ في قوّتها بحسب سياق الدراسة وأدوات القياس، وأبرزت الحاجة إلى مزيدٍ من الدراسات الكمية المحكمة في هذا الحقل الناشئ. وتُعَدّ خلاصة هذا التحليل البعدي مرجعاً مهماً للدراسة الحالية، إذ تؤكّد وجود الأثر من جهة، وتنبّه إلى تباين قوّته باختلاف السياق من جهةٍ أخرى، وهو ما يبرّر إعادة اختباره في السياق السعودي الذي لم يحظَ بتغطيةٍ كافية في هذه المراجعات.

دراسة الريادة الاجتماعية في فلسطين (المعهد الفلسطيني/ماس): هدفت هذه الدراسة إلى بحث مدى استجابة مؤسسات الريادة الاجتماعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وخلصت إلى أنّ هذه المؤسسات تعاني ضعف الاستدامة المالية من مصادرها الذاتية واعتمادها الكبير على المنح والتبرّعات الخارجية، مع وجود فجوةٍ في فهم نموذج الأعمال الخاص بالمنظمات الاجتماعية ودوره في تحقيق الاستدامة المالية.

دراسة أداء المشروع الاجتماعي (Voluntas): هدفت هذه الدراسة الكمية إلى بحث دور التوجّه السوقي والتوجّه الريادي الاجتماعي في أداء المشروعات الاجتماعية. وخلصت إلى أنّ التوجّهين يسهمان معاً في تحسين الأداء، وأنّ التوجّه الريادي الاجتماعي يعزّز قدرة المنظمة على خلق القيمة وتحقيق الاستقرار، ما يدعم فرضية أثره في الاستدامة المالية.

دراسة الريادة الاجتماعية في المنظمات غير الربحية (2013): هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى بحث كيفية موازنة المنظمات غير الربحية بين أهدافها الاجتماعية وأهدافها التجارية، اعتماداً على مقابلاتٍ منمّمة مع أكثر من مئتي مديرٍ تنفيذي. وخلصت إلى أنّ غالبية المنظمات تسعى إلى إنشاء مصادر دخلٍ توليدية لمواجهة تراجع التمويل، وأنّ الاستدامة تتصدّر قائمة هواجسها، مؤكّدة حضور الريادة الاجتماعية بوصفها استجابةً لهذا التحدي.

دراسة أبعاد الريادة وأداء الأعمال الصغيرة (عمّان): هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى قياس أثر أبعاد الريادة (الإبداع، والابتكار، والمبادأة، والمخاطرة، والتفرد) في أداء الأعمال الصناعية الصغيرة، معتمدةً الاستبانة أداةً. وخلصت إلى وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية لأبعاد الريادة مجتمعةً في الأداء، ما يدعم منطق اختبار أثر الأبعاد الريادية في متغيرٍ ناتج كالاستدامة المالية.

يعرض الجدول (جدول 5) الدراسات الأقرب صلةً بمشكلة البحث، التي اختبرت العلاقة بين التوجّه الريادي والأداء أو الاستدامة، ويحدّد موضع الدراسة الحالية من هذه الأدبيات.

جدول 5: مقارنة الدراسات السابقة في محور العلاقة بين الريادة الاجتماعية والأداء والاستدامة المالية

الدراسة	البيئة/المجال	المنهجية	أبرز النتائج	أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف والقصور
الشوبري (2022)	بيئة عربية	تحليلي/ميداني	الاستثمار المجتمعي يدعم الاستدامة	ربط الريادة بالموارد المالية	لم تعتمد الأبعاد الريادية للمتغير المستقل
زفار وآخرون (2022)	دولية	كمي/استبانة	أثر إيجابي للتوجّه الريادي في الأداء المالي	اختبار الأثر كميّاً	منظمات هجينة لا غير ربحية سعودية
ستوك (2024)	دولية	تحليل بعدي	علاقة إيجابية متباينة المتغيرين	تأكيد وجود الأثر	لا تتناول البيئة السعودية
ماس/فلسطين	فلسطين	ميداني	ضعف الاستدامة المالية الذاتية	ربط الريادة الاجتماعية بالاستدامة	سياق مختلف ولا تختبر الأثر إحصائياً
أداء المشروع الاجتماعي (Voluntas)	دولية	كمي	التوجّه الريادي يعزّز الأداء	المتغير المستقل والعلاقة	بيئة مشروعات اجتماعية ربحية
الريادة في المنظمات غير الربحية (2013)	دولية	ميداني/مقابلات	الدخل التوليدي استجابةً لتراجع التمويل	موضوع الاستدامة والريادة	منهج نوعي ولا يخصّ السعودية

أبعاد والأعمال الصغيرة (عمّان)	الأردن	كمي/استبانة	أثر أبعاد الريادة في الأداء	منطق أثر الأبعاد الريادية	قطاع ومتغير مختلف	ربحي تابع
--------------------------------------	--------	-------------	--------------------------------	---------------------------------	-------------------------	--------------

تكشف المقارنة الموضحة في الجدول (جدول 4) بين دراسات هذا المحور عن اتّجاهٍ متنامٍ نحو الإقرار بأنّ التوجّه الريادي الاجتماعي يُترجم إلى نتائج مالية ملموسة تعزّز استدامة المنظمة، سواءً عبر توليد الدخل المباشر أو عبر رفع قدرة المنظمة على خلق القيمة واقتناص الفرص (Zafar et al., 2022؛ الشوبري، 2022). كما تؤكد المراجعات البعدية وجود علاقةٍ إيجابيةٍ إجمالية بين التوجّه الريادي والأداء في المنظمات غير الربحية، مع تباينٍ في قوّتها يُعزى إلى اختلاف السياقات وأدوات القياس (Stock, 2024). ومع ذلك، يظلّ نصيب البيئة السعودية من هذه الدراسات محدوداً، ويظلّ ربط أبعاد الريادة الاجتماعية بأبعاد الاستدامة المالية تحديداً، لا بالأداء عموماً، بحاجةٍ إلى مزيدٍ من الاختبار الكمي المباشر، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى الإسهام فيه.

2.4.4 مناقشة وتعقيب عام على الدراسات السابقة

يتبيّن من استعراض المحاور الثلاثة أنّ الأدبيات تلتقي على الإقرار بأهمية التوجّهات الريادية بوصفها مدخلاً لتعزيز أداء المنظمات واستدامتها، وعلى محورية تنوع مصادر الدخل والانضباط المالي في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية (الشبيبي، 2022؛ León, 2001). غير أنّها تختلف في زاوية المعالجة؛ فبينما ركّز المحور الأول على التأسيس المفاهيمي وقياس أبعاد الريادة الاجتماعية (Kraus et al., 2017)، انصبّ المحور الثاني على تشخيص محدّدات الاستدامة المالية بمعزلٍ عن الريادة (صقور وقلاش، 2024)، فيما اقترب المحور الثالث من ربط المتغيرين لكنّه تناوله غالباً في بيئاتٍ غير سعودية أو في منظماتٍ ربحية وهجينة (Zafar et al., 2022؛ Stock, 2024). كما تباينت الدراسات في مناهجها بين النوعي والوصفي والكمي، وفي وحدات تحليلها بين الأفراد والمنظمات.

وعلى المستوى المنهجي، يُلاحظ أنّ الدراسات الكمية التي اعتمدت الاستبانة وأدوات التحليل الإحصائي، كدراسة الشبيبي (2022) ودراسة زفار وآخرين (Zafar et al., 2022)، قدّمت أدلةً أمتن على العلاقات المفترضة من الدراسات الوصفية المكتوبة أو النظرية التي غلب عليها التأسيس المفاهيمي؛ وهو ما يدعم اختيار الدراسة الحالية للمنهج الكمي أداةً للكشف عن الأثر. كما يُلاحظ أنّ جانباً من الدراسات العربية عالج الاستدامة المالية بوصفها متغيراً تابعاً دون ربطها بمحدّدٍ ريادي واضح (عبانة والعقيل، 2006؛ الفوزان، 2016)، في حين ربطت دراساتٍ أخرى الريادة بالأداء دون أن تخصّ الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية تحديداً (Stock, 2024)؛ وهذا التباين في وحدة التحليل والمتغير التابع يترك مساحةً واضحة لدراسةٍ تجمع بين الطرفين في بناءٍ واحد. ويُضاف إلى ذلك أنّ الدراسات العربية القريبة من الموضوع تناولته

غالباً في بيئات غير سعودية أو في فترات سابقة لتحوّلات القطاع غير الربحي الأخيرة في المملكة، ما يجعل تحديث المعالجة وتطبيقها في السياق السعودي الراهن إضافة ذات قيمة (الدويش والمزيد، 2020).

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الأدبيات في ثلاثة جوانب: أولها بناء أبعاد المتغير المستقل استناداً إلى مقياس التوجّه الريادي الاجتماعي المعتمد دولياً (Kraus et al., 2017)، وثانيها اشتقاق أبعاد المتغير التابع من الأركان الأربعة للاستدامة المالية ومن مؤشرات تنوّع الإيراد (León, 2001؛ الشيبني، 2022)، وثالثها الإفادة من التصميمات المنهجية والأساليب الإحصائية التي اعتمدتها الدراسات الكمية السابقة في اختبار الأثر والارتباط والفروق (صقور وقلاش، 2024). وبذلك تنطلق الدراسة الحالية من أرضية نظرية ومنهجية راسخة، مع تجاوزها لحدود الدراسات السابقة عبر تطبيقها في البيئة السعودية وربطها المباشر بين أبعاد المتغيرين.

2.4.5 الفجوات البحثية

يتّضح عبر المحاور مجتمعة وجود فجوة مزدوجة: فجوة سياقية تتمثّل في ندرة الدراسات الكمية التي تختبر أثر نماذج الريادة الاجتماعية في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية تحديداً وفي البيئة السعودية، وفجوة منهجية تتمثّل في غلبة المعالجات المفاهيمية والنوعية على الاختبار الإحصائي المباشر للعلاقة بين المتغيرين بأبعادهما. ويُضاف إليهما فجوة ثالثة تطبيقية تتّصل بندرة الدراسات التي تُترجم نتائجها إلى ترتيب عملي لأولويات التدخّل بحسب البعد الريادي الأعلى أثراً. وهنا تتموضع الدراسة الحالية، إذ تسعى إلى سدّ هذه الفجوات عبر دراسة كمية ميدانية تختبر أثر أبعاد الريادة الاجتماعية في أبعاد الاستدامة المالية لدى المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض، بما يضيف دليلاً إحصائياً مباشراً يمهد لمشكلة الدراسة وفرضياتها. وبهذا الإسهام تنتقل المعالجة من التنظير إلى الاختبار، ومن البيئات الأجنبية إلى السياق السعودي، ومن الأداء العام إلى الاستدامة المالية تحديداً، وهي نقلاّت ثلاث تحدّد موقع الدراسة الحالية من خريطة الأدبيات وتبرز قيمتها المضافة.

3. الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث

3.1 المنهجية وطرق البحث

3.1.1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي بوصفه الأنسب لطبيعة مشكلتها الساعية إلى وصف مستوى المتغيرين وتحليل العلاقة بينهما واختبار أثر أحدهما في الآخر. ويستند هذا الاختيار إلى الفلسفة البحثية الوضعية (Positivism) التي تقوم على قياس الظواهر كمياً واختبار الفرضيات موضوعياً، بما يتسق مع سعي الدراسة إلى تعميم نتائجها على مجتمعها انطلاقاً من عينة ممثلة (Creswell, & Creswell, 2018).

ويُبرَّر اختيار هذا المنهج بأنه يجمع بين وظيفتين تتطلبهما مشكلة الدراسة: وظيفة وصفية تشخص مستوى تبني نماذج الريادة الاجتماعية ومستوى الاستدامة المالية في الميدان، ووظيفة تحليلية ارتباطية تختبر اتجاه العلاقة بين المتغيرين وقوتها وأثر أحدهما في الآخر. وقد اعتمدت دراسات سابقة مماثلة في موضوعها هذا المنهج نفسه لملاءمته قياس العلاقات بين المتغيرات في القطاع غير الربحي (صقور وقلاش، 2024؛ الشيبلي، 2022)، وهو ما يعزز صدق الاختيار المنهجي للدراسة الحالية ويجعل نتائجها قابلة للمقارنة مع نتائج تلك الدراسات.

ويُعدّ هذا المنهج ملائماً كذلك لطبيعة المتغيرين اللذين يُقاسان عبر تقديرات المستجيبين على مقياسٍ متدرج، إذ يتيح تحويل هذه التقديرات إلى بيانات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية واستخلاص العلاقات منها بموضوعية. كما ينسجم مع الطبيعة التعميمية لهدف الدراسة الذي يسعى إلى الوصول من عينة ممثلة إلى استنتاجات تصدق على مجتمع المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض، وهو ما يتطلب منهجاً كمياً يقوم على معاينة احتمالية واختبار إحصائي للفرضيات (Bougie & Sekaran, 2016).

3.1.2 تصميم الدراسة

تبنت الدراسة تصميماً مقطوعياً (Cross-sectional) جمعت فيه البيانات مرة واحدة من أفراد العينة خلال فترة زمنية محدّدة. وهي دراسة كمية بحتة اعتمدت الاستبانة المغلقة أداةً وحيدةً لجمع البيانات، دون أي عنصرٍ نوعي أو نهجٍ مختلط، بما كفّل قابلية البيانات للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات (صقور وقلاش، 2024). وقد فضّل التصميم المقطعي على التصميم الطولي لملاءمته حدود الدراسة الزمنية وطبيعة أهدافها التي تركز على وصف الحالة الراهنة للمتغيرين واختبار العلاقة بينهما في لحظة زمنية محدّدة، لا على تتبع تطوّرها عبر الزمن. وقام هذا التصميم على وحدة تحليل واضحة هي المنظمة غير الربحية، ممثلةً بمن يملك صورةً كافية عن توجّهاتها الريادية ووضعها المالي من قياداتها والعاملين فيها

(León, 2001). ويترتّب على هذا الاختيار أثرٌ منهجي صرّحت به الدراسة في حدودها: أنّ ما تكشفه النتائج هو تلازمٌ بين المتغيرين لا تعاقبٌ زمني بينهما، وأنّ إثبات اتجاه السببية يقتضي تصميمًا طوليًا لاحقًا.

3.1.3 المتغيرات والفرضيات

أولاً المتغيرات

يقوم نموذج الدراسة على متغيرين اثنين، هما المتغير المستقل (نماذج الريادة الاجتماعية) والمتغير التابع (الاستدامة المالية)، دون أي متغير وسيط. وفيما يأتي التعريف الإجرائي لكلٍ منهما وأبعاده:

3.1.4 المتغير المستقل: نماذج الريادة الاجتماعية

يُعرّف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة المخصّصة لقياس التوجّه الريادي الاجتماعي للمنظمة عبر أبعاده الأربعة (Kraus et al., 2017). وتُقاس أبعاده على النحو الآتي:

- الابتكار الاجتماعي
- الاستباقية الاجتماعية
- تحمّل المخاطرة الاجتماعية
- توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين

3.1.5 المتغير التابع: الاستدامة المالية

يُعرّف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة المخصّصة لقياس الاستدامة المالية للمنظمة عبر أبعادها الأربعة (León, 2001؛ الشيبّي، 2022). وتُقاس أبعاده على النحو الآتي:

- تنوع مصادر الدخل
- كفاية الإيرادات واستقلالية التمويل
- الكفاءة والانضباط المالي
- التخطيط المالي والاحتياطات

ثانياً، الفرضيات

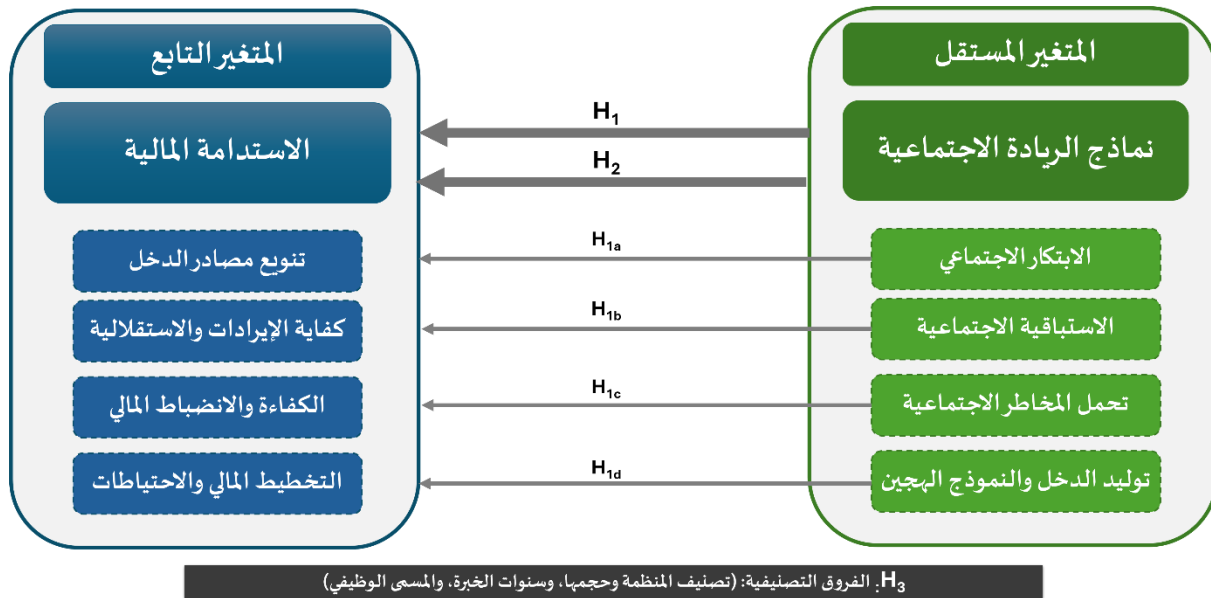
وتُعاد صياغة فرضيات الدراسة هنا مع ربطها مباشرةً بأبعاد كل من المتغير المستقل والمتغير التابع وفق ما يلي:

جدول 6: الفرضيات الإحصائية للدراسة وأساليب اختبارها

الرمز	صياغة الفرضية	الأسلوب الإحصائي
H1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد نماذج الريادة الاجتماعية مجتمعةً في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض.	الانحدار الخطي المتعدد
H1a	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الاجتماعي في الاستدامة المالية.	الانحدار الخطي البسيط
H1b	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستباقية الاجتماعية في الاستدامة المالية.	الانحدار الخطي البسيط
H1c	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحمل المخاطرة الاجتماعية في الاستدامة المالية.	الانحدار الخطي البسيط
H1d	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين في الاستدامة المالية.	الانحدار الخطي البسيط
H2	توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين وبُعد تنويع مصادر الدخل.	معامل ارتباط بيرسون
H3	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الاستدامة المالية تُعزى إلى المتغيرات التصنيفية: مجال النشاط الرئيس، وحجم المنظمة، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (t) للعينات المستقلة

وبهذا الربط المباشر بين الأبعاد الإجرائية والفرضيات والأساليب الإحصائية، يتّضح مسار التحليل لكل فرضية من فرضيات الدراسة، بما يمهد لعرض مجتمع الدراسة وعيّناتها وأداتها في الفقرات التالية.

يوضّح الشكل (شكل 1) النموذج الافتراضي للدراسة، حيث يمثّل المتغير المستقل (نماذج الريادة الاجتماعية) بأبعاده الأربعة، ويرتبط بالمتغير التابع (الاستدامة المالية) عبر مسارات الأثر المرقّمة بالفرضيات:



شكل 1: النموذج الافتراضي للدراسة والعلاقة بين متغيريها

3.2 المجتمع والعينة

3.2.1 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين والقيادات الإدارية في المنظمات غير الربحية المسجلة والعاملة بمنطقة الرياض. وتُعدّ هذه المنطقة من أكثف مناطق المملكة من حيث عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية المسجلة وتنوّع مجالات عملها، وهي جزء من قطاع يضمّ نحو (6902) منظمة غير ربحية على مستوى المملكة (مؤسسة الملك خالد، 2025). وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا الرقم يمثل عدد المنظمات لا عدد العاملين فيها؛ إذ إنّ وحدة المعاينة في هذه الدراسة هي الفرد لا المنظمة، فكل مستجيب يمثل منظمته بتقديره لمستوى التوجّهات الريادية والوضع المالي فيها، بوصفه الأقدر على تقييم هذين الجانبين من موقعه الإداري أو القيادي (León, 2001). ونظراً إلى تعذّر الحصر الدقيق لعدد العاملين والقيادات الإدارية في منظمات المنطقة، عُوّمل المجتمع بوصفه مجتمعاً كبيراً غير محدّد الحجم عند حساب حجم العيّنة على النحو المبين في البند التالي.

3.2.2 حجم العينة

يُحدّد حجم العيّنة الأدنى المطلوب باستخدام معادلة كريجسي ومورغان (Morgan, 1970 & Krejcie) المعتمدة على المعادلة الآتية:

$$n = \frac{[X^2 \cdot N \cdot P(1 - P)]}{[d^2 \cdot (N - 1) + X^2 \cdot P(1 - P)]}$$

حيث يمثل (n) حجم العينة المطلوب، و(N) حجم مجتمع الدراسة، و(X^2) قيمة مربع كاي عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة 95% وتساوي (3.841)، و(P) نسبة توافر الخاصية في المجتمع وتُفترض بقيمة (0.50) لتعظيم تباين العينة عند عدم توافر بيانات سابقة عنها، و(d) هامش الخطأ المسموح به ويُحدّد بـ(0.05).

يبين الجدول (جدول 6) حجم العينة الإحصائي اللازم عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، لأحجام متفاوتة من المجتمع، وصولاً إلى القيمة المعتمدة في الدراسة (384) عند الحد الأعلى من نطاق المجتمع.

جدول 7: أحجام العينة المطلوبة وفق معادلة كريجسي ومورغان

حجم المجتمع (N)	حجم العينة المطلوب (n)	حجم المجتمع (N)	حجم العينة المطلوب (n)
500	217	5,000	357
1,000	278	10,000	370
2,000	322	50,000	381
3,000	341	$\leq 75,000$ / غير محدود	384

ونظراً إلى تعذر الحصر الدقيق لحجم مجتمع الدراسة على النحو المشار إليه، اعتمدت الدراسة القيمة المرجعية (384) بوصفها الحد الأدنى المستهدف لحجم العينة، وهي القيمة التي تستقرّ عندها معادلة كريجسي ومورغان لمجتمعات تبلغ (75,000) فردٍ فأكثر أو يتعدّد حصرها حصراً دقيقاً مسبقاً (Krejcie & Morgan, 1970).

ولما كان عدد الاستبانات الموزعة يجب أن يفوق الحد الأدنى المحسوب تعويضاً للاستبانات غير المكتملة أو المستبعدة لعدم استيفائها شروط الجودة، فقد اعتُمد هامش تحوّط يقارب (30%) من العينة المستهدفة، ووُزعت (500) استبانة. وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل بعد الفرز (412) استبانة، وهو عدد يتجاوز الحد الأدنى المحسوب بمقدار (28) مفردة، بما يضمن القوة الإحصائية الكافية لاختبارات الانحدار البسيط والمتعدّد وتحليل التباين المعتمدة في الدراسة. وتُعرض تفاصيل التوزيع ومعدل الاستجابة والاستبعاد في البند التالي.

3.2.3 أسلوب اختيار العينة

أُعدمت الدراسة أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية النسبية (Proportionate Stratified Random Sampling)، إذ قُسم مجتمع الدراسة أولاً إلى طبقات متجانسة داخلياً وفق معيارين: مجال النشاط الرئيس للمنظمة وفق مجموعات التصنيف الرسمي المطبّق على القطاع غير الربحي في المملكة والمتوافق مع

التصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية (ICNPO)، وحجم المنظمة مقيساً بعدد الموظفين بدوام كامل. وقد قُصرت مجموعات النشاط على تلك التي لها حضورٌ فعلي وكثيف في منطقة الرياض، وهي: الخدمات الاجتماعية والرعاية، والتنمية والإسكان، والصحة، والتعليم والبحث، والثقافة والفنون، ودعم العمل الخيري والتطوع. ثم حُدِّد نصيب كل طبقةٍ من حجم العيّنة الكلي وفق معادلة التوزيع النسبي الآتية:

$$n_h = \left(\frac{N_h \times n}{N} \right)$$

حيث يمثّل (n_h) حجم العيّنة المطلوب من الطبقة (h) ، و (N_h) حجم هذه الطبقة في المجتمع الأصلي، و (N) الحجم الكلي للمجتمع، و (n) الحجم الكلي للعيّنة. وبهذا التوزيع النسبي، يُسحب من كل طبقةٍ عددٌ من الأفراد يتناسب مع وزنها الفعلي في المجتمع عبر معاينة عشوائية بسيطة داخل الطبقة، بحيث تُمثّل جميع فئات المنظمات في العيّنة النهائية تمثيلاً عادلاً يعكس تركيبة مجتمع الدراسة الحقيقية، ويقلّل خطأ المعاينة مقارنةً بالمعاينة العشوائية البسيطة غير الطبقيّة (Cochran, 1977 & Sekaran; Bougie, 2016).

وقد أسفر تطبيق هذا الأسلوب عن التوزيع الفعلي الآتي لأفراد العيّنة النهائية البالغ عددهم (412) مستجيباً: الخدمات الاجتماعية والرعاية (156) مستجيباً بنسبة (37.9%)، والتنمية والإسكان (67) بنسبة (16.3%)، والصحة (58) بنسبة (14.1%)، ودعم العمل الخيري والتطوع (50) بنسبة (12.1%)، والتعليم والبحث (43) بنسبة (10.4%)، والثقافة والفنون (38) بنسبة (9.2%). أما على مستوى طبقة الحجم فقد بلغ نصيب المنظمات الصغيرة (181) مستجيباً بنسبة (43.9%)، والمتوسطة (169) بنسبة (41.0%)، والكبيرة (62) بنسبة (15.0%). وتُعرض تفاصيل هذا التوزيع وتحليله في الفصل الرابع.

3.2.4 جمع البيانات

جُمعت البيانات عبر استبانة إلكترونية صُمّمت باستخدام نماذج جوجل (Google Forms)، ووُزّعت على أفراد العيّنة من خلال القنوات الرسمية للمنظمات ومنصّات القطاع غير الربحي، وامتدّت مدة الجمع سبعة أسابيع أُرسلت خلالها رسالتا تذكير لرفع معدل الاستجابة. وضُبّطت جميع حقول الاستبانة بخاصية الإلزام، فلم تُرد أي استجابة ناقصة، وهو ما ألغى الحاجة إلى معالجة القيم المفقودة. كما ضُمّنت الأداة آليات لضمان الجودة شملت أسئلة الانتباه وفلاتر التحقق من نمطية الاستجابة (Sekaran & Bougie, 2016).

وقد وردت (452) استجابة من أصل (500) استمارة موزّعة، بنسبة استجابة إجمالية بلغت (90.4%)، يُعزى ارتفاعها إلى طبيعة التوزيع المؤسسي المباشر عبر جهات الاتصال الرسمية وإلى المتابعة المنتظمة خلال مدة الجمع. وخضعت الاستجابات الواردة لفرزٍ للجودة استُبعدت بموجبه (40) استجابة، منها (24)

لعدم اجتيازها أسئلة الانتباه، و(16) لنمطية الإجابة المتمثلة في اختيار البديل نفسه لجميع العبارات؛ فاستقرّ العدد النهائي الخاضع للتحليل عند (412) استبانة صالحة تمثل (82.4%) من إجمالي الاستمارات الموزعة. ورُوعيت في جميع مراحل جمع البيانات الجوانب الأخلاقية للبحث العلمي، من إعلام المشاركين بأهداف الدراسة، وضمان سرّية بياناتهم وقصر استخدامها على أغراض البحث، وطوعية المشاركة دون إلزام؛ بما يعزّز مصداقية الاستجابات ويكفل حقوق المشاركين.

3.2.5 أساليب تحليل البيانات

استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في الإصدار السادس والعشرين أداةً وحيدةً لجميع عمليات التحليل الإحصائي في هذه الدراسة، ونُفذت التحليلات على مرحلتين. شملت المرحلة الأولى التحليل الوصفي عبر التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة ومستوى المتغيرين. وشملت المرحلة الثانية التحليل الاستدلالي، الذي اقتصر على الأساليب الآتية: معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الارتباطية (H_2)، والانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل بُعدٍ منفرداً ($H_{1a-H_{1d}}$)، والانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعةً (H_1)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (t) للعينات المستقلة لاختبار الفروق التصنيفية (H_3). واعتمد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) معياراً للحكم في جميع الاختبارات.

وقد تحققت الدراسة قبل إجراء التحليلات الاستدلالية من استيفاء شروطها الإحصائية الأساسية؛ إذ اختُبرت اعتدالية توزيع البيانات عبر مؤشري الالتواء والتفلطح، وتُحقّق من غياب الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل قبل إدخالها في نموذج الانحدار المتعدد عبر معامل تضخم التباين والتباين المسموح به، بما يضمن سلامة نتائج الانحدار ودقّة تقدير معاملاته (Hair et al., 2019؛ Field, 2018). كما رُتبت مستويات المتغيرين وفق معيارٍ مرجعي للمتوسطات الحسابية يقسم مدى مقياس ليكرت الخماسي إلى ثلاثة مستويات، فيُعدّ المتوسط الأقل من (2.50) منخفضاً، وما بين (2.50) و(3.50) متوسطاً، وما يزيد على (3.50) مرتفعاً (Sekaran & Bougie, 2016).

وقد سارت الدراسة في تنفيذها وفق خطواتٍ إجرائية متتابعة بدأت ببناء أداة الدراسة وعرضها على المحكّمين، ثم تطبيقها على عيّنة استطلاعية للتحقّق من ثباتها، فتوزيعها على عيّنة الدراسة النهائية، ثم ترميز البيانات وإدخالها ومعالجتها إحصائياً، وأخيراً تحليل النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة واستخلاص التوصيات (Sekaran & Bougie, 2016). ورُوعي في عرض النتائج تنظيمها وفق تسلسل تساؤلات الدراسة وفرضياتها، بحيث يقابل كل مخرجٍ إحصائي سؤالاً أو فرضاً محدّداً، بما ييسّر على القارئ

تتبع مسار الإجابة عن المشكلة والحكم على مدى تحقق أهداف الدراسة (Creswell & Creswell, 2018).

3.2.6 أدوات الدراسة

وصف الأداة

اعتمدت الدراسة الاستبانة الكمية المغلقة أداةً وحيدةً لجمع البيانات، دون أي سؤالٍ مفتوح أو مقابلةٍ أو عنصرٍ نوعي بأي مسمى. وتكوّنت الاستبانة من قسمين رئيسيين: قسم أول للبيانات التصنيفية ضمّ خمسة متغيرات هي الجنس، ومجال النشاط الرئيس للمنظمة، وحجم المنظمة، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة؛ وقسم ثانٍ لمحاوَر القياس ضمّ أبعاد المتغير المستقل الأربعة وأبعاد المتغير التابع الأربعة (Kraus et al., 2017؛ León, 2001).

وقد وقع الاختيار على الاستبانة أداةً للدراسة لعددٍ من المَسَوَغات؛ فهي الأنسب لجمع بياناتٍ كمية من عيّنة كبيرة نسبياً في وقتٍ محدود وبتكلفةٍ معقولة، وتتيح للمستجيب حرية الإجابة بموضوعية دون تأثيرٍ مباشر من الباحث، كما تُنتج بياناتٍ متجانسة قابلة للترميز والمعالجة الإحصائية ومقارنتها باستجابات بقية أفراد العيّنة (Sekaran & Bougie, 2016). وقد صُمم القسم الأول بحيث وُظِّفت متغيراته التصنيفية لاحقاً في اختبار فرضية الفروق (H3)، فيما بُني القسم الثاني بحيث تقابل كل مجموعةٍ من العبارات بُعداً محدداً من أبعاد المتغيرين، بما أتاح حساب درجةٍ لكل بُعدٍ ودرجةٍ كلية لكل متغير.

هيكل الأداة وترميزها

تكوّنت أداة الدراسة في صورتها النهائية من إحدى وأربعين عبارة موزعة على ثمانية محاور، بواقع خمس عبارات لكل محور عدا محور تنويع مصادر الدخل الذي ضمّ ست عبارات. وقيست الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرّج تصاعدياً من (1) «لا أوافق بشدة» إلى (5) «أوافق بشدة»، بحيث تدلّ الدرجة الأعلى على مستوى أعلى في السمة المقیسة، بما يتيح المعالجة الإحصائية الكمية للبيانات وتفسير المتوسطات تفسيراً مباشراً (Likert, 1932).

وبُنيت عبارات الأداة استناداً إلى مقاييس مقننة سابقة مع تكييفها على بيئة المنظمات غير الربحية السعودية؛ إذ اشْتُقَّت عبارات المتغير المستقل من مقياس التوجّه الريادي الاجتماعي متعدد الأبعاد (Kraus et al., 2017)، فيما اشْتُقَّت عبارات المتغير التابع من الأركان الأربعة للاستدامة المالية ومن مؤشرات تنويع الإيراد (León, 2001؛ الشيبی، 2022). وقد خُصِّت عبارةٌ مستقلة في محور تنويع مصادر الدخل بقياس امتلاك المنظمة وفقاً استثمارياً يدرّ عائداً منتظماً، نظراً إلى أن الوقف يمثل الأداة الأبرز لتوليد إيرادٍ مستقلٍّ ومتجدّد

في البيئة السعودية، وأن إغفاله كان سيترك أحد أهم محدّدات الاستدامة المالية المحلية خارج نطاق القياس. كما رُوِيَ في صياغة العبارات المتعلّقة بالأنشطة المؤلّدة للدخل ربطها بما تسمح به اللائحة الأساسية للمنظمة والتراخيص الصادرة لها، وفي صياغة عبارة استقلالية القرار تحديّد نوع الجهة المانحة حكومية كانت أو خاصة، وفي صياغة عبارة قنوات التبرّع ذكر أمثلتها المتداولة محلياً. ورُوِيَ في الصياغة عموماً وضوح اللغة وتجنّب الازدواج والنفي المركّب وانتماء كل عبارة لبُعدها، بما يخدم صدق المحتوى وسهولة الاستجابة (DeVellis, 2017).

ورُمّز كل محورٍ برمّزٍ لاتيني مختصر ورُقمت عباراته تسلسلياً داخله، على النحو المبين في الجدول الآتي، بما أتاح حساب درجةٍ مستقلة لكل بُعد ودرجةٍ كلية لكل متغير، واستُخدمت هذه الرموز نفسها في ملف البيانات وفي جميع مخرجات التحليل.

جدول 8: دليل ترميز محاور أداة الدراسة وعدد عبارات كل محور

المتغير	المحور	الرمز	عدد العبارات	أرقام العبارات
نماذج الريادة الاجتماعية (SE)	الابتكار الاجتماعي	SI	5	SI1 – SI5
	الاستباقية الاجتماعية	SP	5	SP1 – SP5
	تحمل المخاطرة الاجتماعية	SR	5	SR1 – SR5
	توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين	IG	5	IG1 – IG5
الاستدامة المالية (FS)	تنويع مصادر الدخل	RD	6	RD1 – RD6
	كفاية الإيرادات واستقلالية التمويل	RA	5	RA1 – RA5
	الكفاءة والانضباط المالي	FE	5	FE1 – FE5
	التخطيط المالي والاحتياجات	FP	5	FP1 – FP5
الإجمالي	ثمانية محاور	—	41	—

ويُشتقّ من هذه المحاور مؤشّران مركّبان يُستخدمان في التحليل الاستدلالي: المؤشر المركّب للمتغير المستقل (SE) وهو متوسط المحاور الأربعة (SI, SP, SR, IG)، والمؤشر المركّب للمتغير التابع (FS) وهو متوسط المحاور الأربعة (RD, RA, FE, FP). وقد اعتُمدت هذه الرموز نفسها في ترميز البيانات وفي جميع مخرجات التحليل الإحصائي الواردة في الفصل الرابع.

التحقق من الصلاحية والثبات

للتأكد من جودة الأداة تُتبع إجراءات للتحقق من صدقها وثباتها على النحو الآتي:

أولاً: صدق الاستبانة (Validity)

اعتمد الصدق الظاهري وسيلةً للتحقق من صلاحية الأداة، إذ عُرضت في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال وريادة الأعمال والقطاع غير الربحي، لإبداء الرأي في وضوح العبارات وسلامتها اللغوية ومدى انتماء كل عبارة إلى بعدها. وقد أفضت ملحوظاتهم إلى تعديلات في الصياغة لا في المضمون، شملت ربط عبارة تقديم الخدمات بمقابل مادي بما تسمح به اللائحة الأساسية للمنظمة، وتحديد نوع الجهة المانحة في عبارة استقلالية القرار البرامجي، وتوضيح قنوات التبرع المقصودة بذكر أمثلتها، وفصل عبارة كانت تحمل فكرتين في محور التخطيط المالي تفادياً للازدواج الذي يُضعف صدق المحتوى (DeVellis, 2017؛ صقور وقلاش، 2024). واعتمدت الأداة بعد إجراء هذه التعديلات.

ثانياً: ثبات الاستبانة (Reliability)

تم قياس الثبات بمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على مرحلتين. ففي المرحلة الأولى طُبقت الأداة على عينة استطلاعية قوامها (25) مستجيباً من العاملين في منظمات غير ربحية بمنطقة الرياض، بهدف التحقق من وضوح الصياغة وتقدير زمن الاستجابة وقياس الثبات الأولي، فبلغ معامل ألفا للأداة ككل (0.939)، وهو يتجاوز الحد المقبول (0.70) بفارقٍ واسع (Nunnally & Bernstein, 1994)، ولم يُسفر تحليل الفقرات عن عبارة يؤدي حذفها إلى ارتفاع جوهري في الثبات، فاعتمدت الأداة دون حذف أي عبارة، واستُبعدت استجابات العينة الاستطلاعية من التحليل النهائي منعاً للازدواج.

وفي المرحلة الثانية أُعيد حساب الثبات على بيانات العينة النهائية (ن = 412) على مستوى الأداة ككل وعلى مستوى كل محورٍ على حدة، فبلغ معامل الثبات الكلي (0.944)، وتراوحت معاملات المحاور بين (0.810) و(0.893)، فوقعت جميعها في مستوى «جيد جداً» فأعلى. وتُعرض هذه المعاملات تفصيلاً في الفصل الرابع.

وبهذا الجمع بين الصدق الظاهري القائم على تحكيم المتخصصين والثبات القائم على الاتساق الداخلي، اكتسبت الأداة القدر الكافي من الجودة السيكمترية الذي يؤهلها لقياس متغيري الدراسة قياساً موثقاً يدعم صدق نتائجها ويسمح بتعميمها على مجتمع الدراسة (DeVellis, 2017).

3.2.7 حدود الدراسة

أولاً، الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على قياس أثر نماذج الريادة الاجتماعية بأبعادها الأربعة على الاستدامة المالية بأبعادها الأربعة في المنظمات غير الربحية، دون التطرّق إلى متغيراتٍ أخرى بسيطة أو معدّلة خارج نموذج الدراسة.

ثانياً، الحدود المكانية:

تُطبّق الدراسة على المنظمات غير الربحية المسجّلة والعاملة بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، باعتبارها من أكثر مناطق المملكة كثافةً وتنوعاً في القطاع غير الربحي.

ثالثاً، الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على العاملين والقيادات الإدارية في المنظمات غير الربحية محلّ الدراسة، بوصفهم الفئة الأقدر على تقييم التوجّهات الريادية والوضع المالي لمنظماتهم.

رابعاً، الحدود الزمنية:

أُجريت الدراسة الميدانية وُجمعت بياناتها خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1447هـ الموافق 2026م، وتتنطبق نتائجها على هذه الفترة الزمنية المحدّدة.

خامساً، الحدود المنهجية:

قيست الاستدامة المالية في هذه الدراسة قياساً إدراكياً عبر تقديرات المستجيبين على مقياسٍ متدرّج، لا عبر مؤشراتٍ مستخرجة من القوائم المالية للمنظمات؛ ومن ثمّ فإنّ ما رصدته الدراسة هو الاستدامة المالية كما يدركها العاملون في المنظمة لا كما تُوثّق محاسبياً. كما أنّ التصميم المقطعي الذي اعتمدته الدراسة يكشف التلازم بين المتغيرين ولا يثبت التعاقب الزمني بينهما.

4. الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

4.1 مقدمة

يعرض هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، بدءاً من الإجراءات التي اتُبعت في بناء أداة القياس وتحكيمها وتوزيعها، ومروراً بوصف خصائص العينة وتحليل استجاباتها وصفيًا، وانتهاءً باختبار فرضيات الدراسة اختباراً إحصائياً ومناقشة ما أسفرت عنه من نتائج. وقد نُظِم العرض بحيث يقابل كل مخرج إحصائي سؤالاً أو فرضاً من فروض الدراسة، بما ييسر تتبّع مسار الإجابة عن مشكلة البحث والحكم على مدى تحقق أهدافه (Creswell & Creswell, 2018).

وعولجت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على مرحلتين: مرحلة وصفية اعتمدت التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومرحلة استدلالية اقتصرَت على الأساليب التي نصّت عليها خطة الدراسة، وهي معامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدّد، وتحليل التباين الأحادي واختبار (t) للعينات المستقلة. واعتمد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) معياراً للحكم في جميع الاختبارات.

4.2 إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

4.2.1 بناء أداة الدراسة وترميزها

اعتمدت الاستبانة المغلقة أداةً وحيدةً لجمع البيانات، دون أي سؤال مفتوح أو مقابلة أو عنصر نوعي، اتساقاً مع التصميم الكمي البحث الذي تبنته الدراسة. وقد اشتملت فقرات المتغير المستقل من مقياس التوجّه الريادي الاجتماعي متعدّد الأبعاد (Kraus et al., 2017)، فيما اشتملت فقرات المتغير التابع من الأركان الأربعة للاستدامة المالية ومن مؤشرات تنوّع الإيراد (León, 2001؛ الشيبلي، 2022)، مع تكييف الصياغات على بيئة المنظمات غير الربحية السعودية وأدواتها التمويلية ومفرداتها التنظيمية.

وتكوّنت الأداة في صورتها النهائية من قسمين رئيسين:

القسم الأول: البيانات التصنيفية، وضمّ خمسة متغيرات هي الجنس، ومجال النشاط الرئيس للمنظمة، وحجم المنظمة، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: محاور القياس، وضمّ ثمانية محاور إجمالي إحدى وأربعين عبارة، موزعة على النحو الآتي: أبعاد المتغير المستقل وهي الابتكار الاجتماعي (SI) بخمس عبارات، والاستباقية الاجتماعية (SP) بخمس، وتحمل المخاطرة الاجتماعية (SR) بخمس، وتوليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين (IG) بخمس؛ وأبعاد المتغير التابع وهي تنويع مصادر الدخل (RD) بست عبارات،

وكفاية الإيرادات واستقلالية التمويل (RA) بخمس، والكفاءة والانضباط المالي (FE) بخمس، والتخطيط المالي والاحتياجات (FP) بخمس.

وقد خُصت عبارة مستقلة في محور تنوع مصادر الدخل (RD3) بقياس امتلاك المنظمة وفقاً استثمارياً يدرّ عائداً منتظماً، نظراً إلى أن الوقف يمثل الأداة الأبرز لتوليد إيراد مستقرّ ومتجدّد في البيئة السعودية، وأن إغفاله كان سيترك أحد أهم محدّدات الاستدامة المالية المحلية خارج نطاق القياس. كما رُوعي في صياغة العبارات المتعلّقة بالأنشطة المؤلّدة للدخل ربطها بما تسمح به اللائحة الأساسية للمنظمة والتراخيص الصادرة لها، تفادياً لأن يقرأ المستجيب العبارة بوصفها وصفاً لمخالفة نظامية فيتحفّظ في إجابته.

ورُمّز كل محور برمزٍ لاتيني مختصر ورُقمت عباراته تسلسلياً داخله (SI1 ... SI5 وهكذا) على النحو المبين في دليل التكويد الملحق، بما يتيح حساب درجة مستقلة لكل بُعد ودرجة كلية لكل متغير.

وقيست جميع العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرّج من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة (Likert, 1932). وصُمّمت الأداة إلكترونياً عبر نماذج جوجل (Google Forms)، وضُبّطت جميع حقولها بخاصية الإلزام، فلم تدر أي استجابة ناقصة، وهو ما ألغى الحاجة إلى معالجة القيم المفقودة وأتاح ترميز البيانات آلياً بما يقلّل أخطاء الإدخال (Sekaran & Bougie, 2016).

4.2.2 التعريف الإجرائي للمتغيرات التصنيفية

لما كانت المتغيرات التصنيفية أساس اختبار الفرضية الثالثة، فقد حُرص على تعريفها إجرائياً تعريفاً يجعل استجابة المستجيبين إليها موحّدة وقابلة للتحقق، لا متروكة لتقديرهم الشخصي.

فبالنسبة إلى مجال النشاط الرئيس، اعتمدت مجموعات التصنيف الرسمي المطبّق على القطاع غير الربحي في المملكة، وهو التصنيف المتوافق مع التصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية (ICNPO) المعتمد لدى الهيئة العامة للإحصاء والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. وقُصرت الفئات على المجموعات التي لها حضور فعلي وكثيف في منطقة الرياض، وهي: الخدمات الاجتماعية والرعاية، والتنمية والإسكان، والصحة، والتعليم والبحث، والثقافة والفنون، ودعم العمل الخيري والتطوع (المؤسسات المانحة وجهات الدعم الفني). ويلاحظ أن الدراسة تجنّبت استخدام تصنيفات شائعة في الاستعمال العام كـ«الخيرية» و«الإنسانية» لأنها ليست فئات قائمة في السجل الرسمي، فاستخدامها كان سيوقع المستجيب في التباس عند تحديد فئة منظّمته.

أما حجم المنظمة، فقد قيس بعدد الموظفين بدوام كامل لا بحجم الإيراد السنوي، وذلك لاعتبار منهجي محدّد: فالإيراد السنوي معلومة مالية لا يطلع عليها في العادة إلا القيادات والمختصون الماليون، ولو اعتمد معياراً لأنتج تبايناً في الاستجابة مصدره اختلاف مستوى الاطلاع لا اختلاف الحجم الحقيقي، وهو ما كان سيضعف صدق المتغير في الفئات الوظيفية الأدنى. أما عدد الموظفين فمعلومة ظاهرة يعرفها العاملون جميعاً على اختلاف مواقعهم. وقُسمت المنظمات تبعاً لذلك إلى ثلاث فئات: صغيرة (أقل من عشرة موظفين)، ومتوسطة (من عشرة إلى تسعة وأربعين موظفاً)، وكبيرة (خمسون موظفاً فأكثر).

وأما المسمى الوظيفي فقد صيغت فئاته لتطابق الهيكل التنظيمي السائد فعلياً في المنظمات غير الربحية السعودية، وهي: عضو مجلس إدارة، ومدير تنفيذي أو نائبه، ومدير إدارة أو رئيس قسم، وأخصائي مالي أو محاسب، وأخصائي أو موظف إداري. وأُفرد المختصون الماليون في فئة مستقلة لأنهم الأقرب إلى البيانات المالية الفعلية، فيمثل تقديرهم مرجعاً يُقاس عليه مدى واقعية تقديرات بقية الفئات.

4.2.3 الصدق الظاهري للأداة

عُرِضت الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين المتخصّصين في إدارة الأعمال وريادة الأعمال والعمل غير الربحي، لإبداء الرأي في وضوح صياغة العبارات وسلامتها اللغوية ومدى انتماء كل عبارة إلى بُعدها. وقد أفضت ملحوظاتهم إلى تعديلات في الصياغة لا في المضمون، شملت ربط عبارة تقديم الخدمات بمقابل مادي بما تسمح به اللائحة الأساسية للمنظمة، وتحديد نوع الجهة المانحة في عبارة استقلالية القرار البرامجي بين الحكومية والخاصة، وتوضيح قنوات التبرّع المقصودة بذكر أمثلتها المتداولة محلياً، وفصل عبارة كانت تحمل فكرتين في محور التخطيط المالي تفادياً للازدواج الذي يُضعف صدق المحتوى (DeVellis, 2017). واعتمدت الأداة بعد إجراء هذه التعديلات.

4.2.4 التجريب الاختباري للأداة

طُبِّقَت الأداة قبل اعتمادها النهائي على عينة استطلاعية قوامها (25) مستجيباً من العاملين في منظمات غير ربحية بمنطقة الرياض، بهدف التحقق من وضوح الصياغة وتقدير زمن الاستجابة وقياس الثبات الأولي. وبلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل في هذه العينة (0.939)، وهو يتجاوز الحدّ المقبول (0.70) بفارق واسع (Nunnally & Bernstein, 1994)، كما لم يُسفر تحليل الفقرات عن عبارة يؤدّي حذفها إلى ارتفاع جوهري في الثبات، فاعتمدت الأداة دون حذف أي عبارة. واستُبعدت استجابات العينة الاستطلاعية من التحليل النهائي منعاً للازدواج.

4.2.5 إجراءات التوزيع ومعدل الاستجابة

وُزعت الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة عبر القنوات الرسمية للمنظمات ومنصات القطاع غير الربحي، وفق أسلوب المعاينة العشوائية الطباقية النسبية المعتمد في الخطة، وامتدت مدة الجمع سبعة أسابيع أرسلت خلالها رسالتا تذكير لرفع معدل الاستجابة. وقد وُزعت (500) استمارة تحوطاً لاحتمالات الاستجابة غير المكتملة، وورد منها (452) استجابة بنسبة استجابة إجمالية بلغت (90.4%)، وهي نسبة مرتفعة يُعزى جانب منها إلى طبيعة التوزيع المؤسسي المباشر عبر جهات الاتصال الرسمية وإلى المتابعة المنتظمة خلال مدة الجمع.

وخضعت الاستجابات الواردة لفرز للجودة، استُبعدت بموجبه (40) استجابة، منها (24) لأن عدد سنوات الخبرة يقل عن ثلاثة سنوات ضمن المنظمات الغير ربحية، و(16) لنمطية الإجابة المتمثلة في اختيار البديل نفسه لجميع العبارات. وبذلك استقرّ العدد النهائي الخاضع للتحليل عند (412) استبانة صالحة، تمثل (82.4%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة، وتتجاوز الحد الأدنى المحسوب بمعادلة كرجيسي ومورغان والبالغ (384) مفردة (Krejcie & Morgan, 1970)، بما يوفر القوة الإحصائية اللازمة لاختبارات الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل التباين المعتمدة في الدراسة.

ورُوعيت في جميع مراحل التطبيق الجوانب الأخلاقية للبحث العلمي، من إعلام المشاركين بأهداف الدراسة، وضمان سرية بياناتهم وقصر استخدامها على أغراض البحث، وطوعية المشاركة دون إلزام.

4.2.6 ثبات أداة الدراسة

يُقصد بالثبات اتساق الأداة الداخلي، أي مدى ارتباط فقرات المحور الواحد بعضها ببعض في قياس السمة نفسها. وقد حُسب باستخدام معامل ألفا كرونباخ على بيانات العينة النهائية (ن = 412)، وفُسرت قيمه وفق المعيار المتعارف عليه الذي يعدّ القيمة (0.70) حداً أدنى للقبول، والقيمة (0.80) مؤشراً على ثبات جيد جداً، والقيمة (0.90) فأكثر مؤشراً على ثبات ممتاز (Nunnally & Bernstein, 1994).

جدول 9: معاملات ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة والأداة ككل

المحور (الرمز)	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
الابتكار الاجتماعي (SI)	5	0.856	جيد جداً
الاستباقية الاجتماعية (SP)	5	0.853	جيد جداً
تحمل المخاطرة الاجتماعية (SR)	5	0.81	جيد جداً
توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين (IG)	5	0.893	جيد جداً
تنويع مصادر الدخل (RD)	6	0.885	جيد جداً
كفاية الإيرادات واستقلالية التمويل (RA)	5	0.885	جيد جداً

الكفاءة والانضباط المالي (FE)	5	0.858	جيد جداً
التخطيط المالي والاحتياجات (FP)	5	0.878	جيد جداً
الاستبانة الكاملة	41	0.944	ممتاز

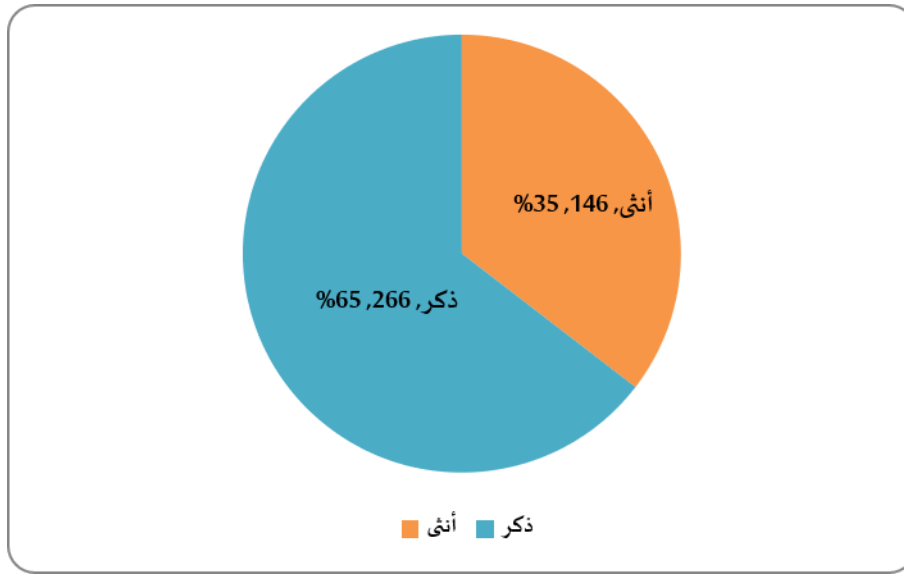
تراوحت معاملات الثبات بين (0.810) لمحور تحمّل المخاطرة الاجتماعية و(0.893) لمحور توليد الدخل وتبنّي نموذج العمل الهجين، فوقعَت جميعها في مستوى «جيد جداً» دون استثناء، وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.944) عبر عباراتها الإحدى والأربعين، وهو مستوى ممتاز. ويُلاحظ أن إضافة عبارة الوقف إلى محور تنوع مصادر الدخل لم تُضعف ثباته، بل استقرّ عند (0.885) بست عبارات، ما يعني أن العبارة الجديدة تنتمي فعلاً إلى البناء الذي يقيسه المحور ولا تشكّل عنصراً دخلياً عليه. أما أدنى قيمة فسُجّلت في محور المخاطرة، وهو أمر متوقّع نظرياً لأن مفهوم المخاطرة يُقاس عبر مواقف متباينة الحساسية لدى المستجيبين، فيتّسع فيه تباين الاستجابة مقارنةً بالمحاور الأكثر إجرائية. وعلى أي حال، فإن استقرار المعاملات جميعها فوق (0.80) يعني أن البيانات صالحة للمعالجات الإحصائية اللاحقة، وأن أي نتيجة تنفي وجود علاقة لا يمكن ردها إلى ضعف الأداة.

4.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

قبل الانتقال إلى تحليل الاستجابات، يعرض هذا القسم توزيع أفراد العينة على المتغيرات التصنيفية الخمسة، لما لذلك من أثر في تفسير النتائج والحكم على مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

4.3.1 أولاً: الجنس

بلغ عدد الذكور في العينة (266) مستجيباً بنسبة (64.6%)، مقابل (146) مستجيبة بنسبة (35.4%). ويوضح الشكل (2) هذا التوزيع الذي يميل لصالح الذكور دون أن يُقصي الإناث.



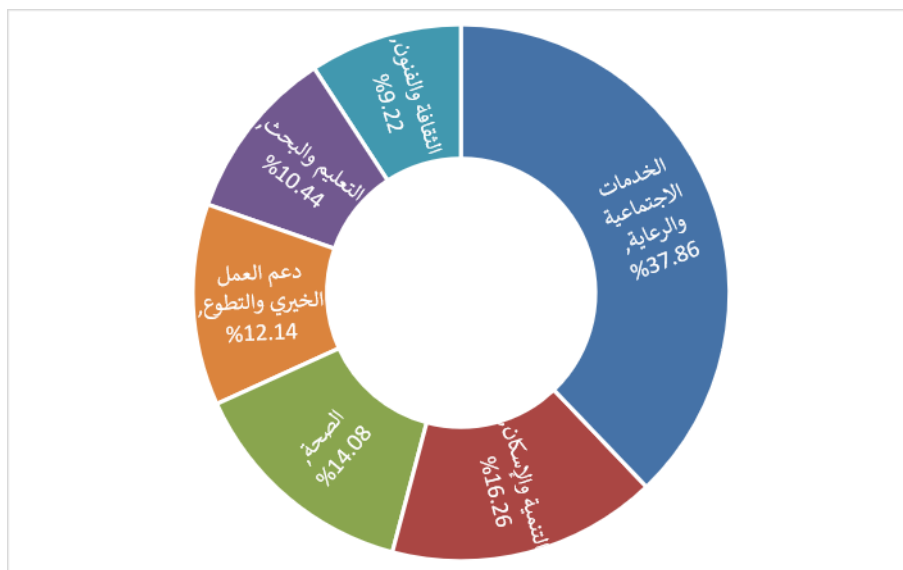
شكل 2: مخطط دائري، توزيع أفراد العينة حسب الجنس

ولا يُعدّ هذا الميل مفاجئاً في ضوء تركيبة الوظائف الإدارية والقيادية في القطاع غير الربحي بمنطقة الرياض، غير أن حضور الإناث بأكثر من ثلث العينة يعكس اتساعاً ملموساً في مشاركتهن في الأدوار الإدارية مقارنةً بما رصدته الأدبيات الأقدم عن القطاع (الدويش والمزيد، 2020). والأهم من الوصف هنا أن هذا التوزيع يوفر عدداً كافياً في كلتا الفئتين لإجراء اختبار الفروق لاحقاً دون قصور في حجم المجموعة الأصغر.

4.3.2 ثانياً: مجال النشاط الرئيسي

توزعت المنظمات التي يعمل بها أفراد العينة على ست مجموعات نشاط، تصدرتها الخدمات الاجتماعية والرعاية بواقع (156) مستجيباً بنسبة (37.9%)، تلتها التنمية والإسكان بحوالي (67) مستجيباً بنسبة (16.3%)، ثم الصحة بـ(58) مستجيباً بنسبة (14.1%)، فعدم العمل الخيري والتطوع بـ(50) مستجيباً

بنسبة (12.1%)، ثم التعليم والبحث بـ(43) مستجيباً بنسبة (10.4%)، وأخيراً الثقافة والفنون بـ(38) مستجيباً بنسبة (9.2%)، على النحو الذي يبيّنه الشكل (3).

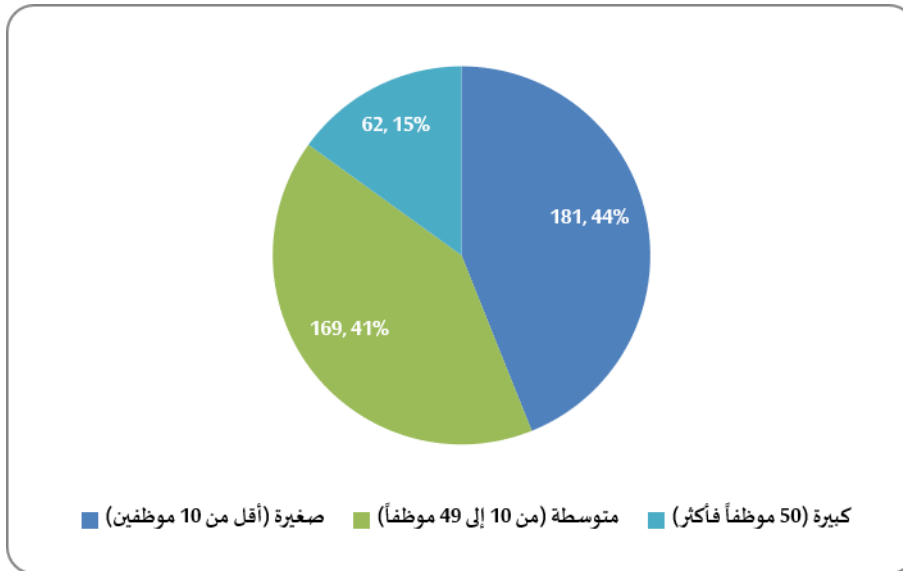


شكل 3: توزيع أفراد العينة حسب مجال النشاط الرئيسي

يعكس هذا التوزيع البنية الفعلية للقطاع في منطقة الرياض، إذ تظّل الخدمات الاجتماعية والرعاية المجال الأوسع انتشاراً بحكم النشأة التاريخية للقطاع الثالث في المملكة على قاعدة العمل الاجتماعي المباشر، بينما تحتلّ مجالات الثقافة والفنون والتعليم والبحث حيزاً أضيق لحداثة تنظيمها نسبياً ضمن منظومة القطاع غير الربحي. وسيُتضح لاحقاً أن هذا التفاوت في النضج التنظيمي ينعكس انعكاساً دالاً على مستوى الاستدامة المالية.

4.3.3 ثالثاً: حجم المنظمة

مثّلت المنظمات الصغيرة (أقل من عشرة موظفين) الفئة الأكبر بواقع (181) مستجيباً بنسبة (43.9%)، تلتها المنظمات المتوسطة (من عشرة إلى تسعة وأربعين موظفاً) بـ(169) مستجيباً بنسبة (41.0%)، فيما جاءت المنظمات الكبيرة (خمسون موظفاً فأكثر) في المرتبة الأخيرة بـ(62) مستجيباً بنسبة (15.0%)، كما يوضّح الشكل (4).

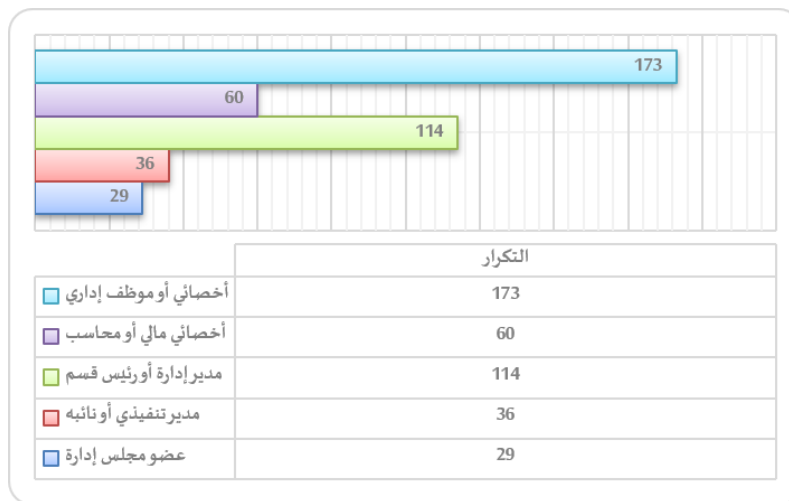


شكل 4: مخطط دائري - توزيع أفراد العينة حسب حجم المنظمة

تمثل هذه البنية التي تغلب عليها المنظمات الصغيرة والمتوسطة بنسبة تقارب خمساً وثمانين في المئة مجتمعةً معطًى مفصلياً في قراءة النتائج اللاحقة؛ فهي تعني أن الصورة التي ترسمها الدراسة عن الاستدامة المالية هي في جوهرها صورة المنظمات محدودة الملاك الوظيفي لا صورة الكيانات الكبرى، وهو ما ينبغي استحضاره عند تفسير المستويات المتوسطة التي سترصد في محاور كفاية الإيرادات والاحتياجات.

4.3.4 رابعاً: المسمى الوظيفي

جاء الأخصائيون والموظفون الإداريون في صدارة العينة بواقع (173) مستجيباً بنسبة (42.0%)، يليهم مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام بـ(114) مستجيباً بنسبة (27.7%)، ثم الأخصائيون الماليون والمحاسبون بـ(60) مستجيباً بنسبة (14.6%)، فالمدIRON التنفيذيون ونوابهم بـ(36) مستجيباً بنسبة (8.7%)، وأخيراً أعضاء مجالس الإدارات بـ(29) مستجيباً بنسبة (7.0%)، على النحو المبين في الشكل (5).

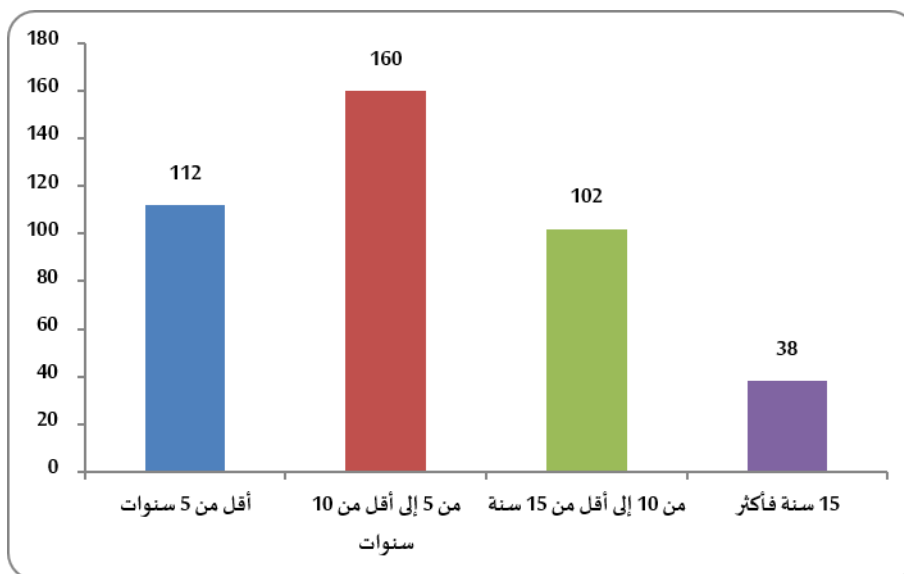


شكل 5: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

ما يستوقف الباحث في هذا التوزيع أن أكثر من أربعين في المئة من العينة (43.4%) يشغلون مواقع قيادية أو إشرافية، وأن سُبُعها تقريباً من المختصين الماليين، وهي تركيبة تخدم أغراض الدراسة مباشرة؛ إذ إن وحدة التحليل هي المنظمة، ممثلةً بمن يملك صورة كافية عن توجّهاتها الريادية ووضعها المالي (León, 2001). ووجود شريحة معتبرة من الماليين إلى جانب القيادات يقلّل من احتمال أن تكون التقديرات المالية مبنية على انطباعات عامة لا على معرفة بالأرقام، ويتيح في الوقت نفسه مقارنة تقديرات الفئات ببعضها كما سيأتي في اختبار الفروق.

4.3.5 خامساً: سنوات الخبرة

تركّزت خبرة أفراد العينة في الفئة المتوسطة، إذ جاءت فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) في المقدمة بـ(160) مستجيباً بنسبة (38.8%)، تلتها فئة (أقل من 5 سنوات) بـ(112) مستجيباً بنسبة (27.2%)، ثم فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بـ(102) مستجيب بنسبة (24.8%)، وأخيراً فئة (15 سنة فأكثر) بـ(38) مستجيباً بنسبة (9.2%). وبلغ المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة (8.73) سنة بانحراف معياري (4.67)، وتراوحت القيم بين سنة واحدة و(22) سنة، على النحو الذي يعرضه الشكل (6).



شكل 6: توزيع أفراد العينة حسب فئات سنوات الخبرة

يكشف هذا التوزيع عن قطاعٍ فتيٍّ نسبياً في خبرته التراكمية، إذ إن ثلثي العينة تقريباً لا تتجاوز خبرتهم عشر سنوات. ويتقاطع ذلك مع ما وصفته الأدبيات من أن التوسّع الكمي في عدد المنظمات وأعداد العاملين فيها حديثٌ نسبياً وارتبط بموجة التشريعات والتنظيمات التي أعادت رسم بيئة العمل غير الربحي (مؤسسة الملك خالد، 2025). وهذا المعطى سيعود للظهور لاحقاً عند اختبار فرضية الفروق، حيث تبين أن الخبرة متغيرٌ مؤثّر في تقدير الاستدامة المالية.

وإجمالاً، فإن العينة النهائية تتكوّن من (412) مستجيباً يغلب عليهم الذكور، ويعملون في غالبيتهم في منظمات الخدمات الاجتماعية والرعاية والتنمية والإسكان، الصغيرة والمتوسطة الحجم، ويتوزعون بين مواقع قيادية وإشرافية وتنفيذية ومالية، بمتوسط خبرة يقارب تسع سنوات. وهي تركيبة تمثّل مجتمع الدراسة تمثيلاً معقولاً وتوفّر في الوقت نفسه التباين الكافي لاختبار الفروق الديموغرافية.

4.4 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

اعتمد في الحكم على مستوى الاستجابة معيار مرجعي يقسم مدى مقياس ليكرت الخماسي إلى ثلاثة مستويات: يُعدّ المتوسط الحسابي الأقل من (2.50) منخفضاً، ويُعدّ ما بين (2.50) و(3.50) متوسطاً، ويُعدّ ما يزيد على (3.50) مرتفعاً (Sekaran & Bougie, 2016). وفيما يأتي عرضٌ لنتائج كل محور على حدة، مبتدئاً بأبعاد المتغير المستقل ثم أبعاد المتغير التابع.

4.4.1 أبعاد المتغير المستقل (نماذج الريادة الاجتماعية)

أولاً: محور الابتكار الاجتماعي (SI)

يقيس هذا المحور قدرة المنظمة على توليد حلول جديدة لمشكلات المستفيدين وتطوير خدماتها وتبني التقنيات الحديثة في تصميم برامجها.

جدول 10: الإحصاءات الوصفية لمحور الابتكار الاجتماعي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
SI1: تسعى المنظمة إلى تطوير حلول جديدة للمشكلات الاجتماعية التي تعمل عليها.	3.68	0.92	مرتفع
SI2: تشجّع الإدارة العاملين على طرح أفكار غير تقليدية لخدمة المستفيدين.	3.56	0.97	مرتفع
SI3: تُخصّص المنظمة موارد لتجريب برامج مبتكرة قبل تعميمها.	3.18	1.1	متوسط
SI4: تُدخل المنظمة تحسينات جوهرية على خدماتها استجابةً لتغيّر احتياجات المستفيدين.	3.5	0.99	متوسط
SI5: تتبنّى المنظمة التقنيات الحديثة في تصميم برامجها وتقديم خدماتها.	3.37	1.06	متوسط
المتوسط العام للمحور	3.46	0.81	متوسط

بلغ المتوسط العام للمحور (3.46) بانحراف معياري (0.81)، وهو مستوى متوسط يقترب من الحد الفاصل للمستوى المرتفع. وجاءت في صدارة عباراته العبارة (SI1) «تسعى المنظمة إلى تطوير حلول جديدة للمشكلات الاجتماعية التي تعمل عليها» بمتوسط (3.68)، تلتها العبارة (SI2) المتعلقة بتشجيع العاملين على طرح أفكار غير تقليدية بمتوسط (3.56). في المقابل، جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (SI3) «تُخصّص المنظمة موارد لتجريب برامج مبتكرة قبل تعميمها» بمتوسط (3.18).

والفجوة بين العبارة الأولى والأخيرة هنا دالة في ذاتها: فالمنظمات تُقرّ بالتوجّه نحو الابتكار على مستوى النية والخطاب، لكنها تتراجع حين يتحوّل الابتكار إلى التزام بتخصيص موارد للتجريب. ويعكس ذلك ما وصفه الدبوسي (2017) من وجود وعي إيجابي بأهمية قيادة الأعمال يقابله ضعف في البيئة التمكينية والحاضنة، وهو نمط يبدو أنه يتكرّر داخل المنظمات لا في محيطها فحسب.

ثانياً، محور الاستباقية الاجتماعية (SP)

يقيس هذا المحور مبادرة المنظمة إلى رصد الاحتياجات المجتمعية واستشراف تغيّرات بيئة العمل وبناء الشراكات قبل غيرها.

سجّل المحور متوسطاً عاماً قدره (3.34) بانحراف معياري (0.81)، بمستوى متوسط. وتصدّرت العبارة (SP1) الخاصة برصد الاحتياجات المجتمعية قبل تحوّلها إلى أزمات بمتوسط (3.48)، تلتها العبارة (SP4) المتعلقة ببناء شراكات مبادرة مع القطاعين العام والخاص بمتوسط (3.44)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (SP2) «تسعى المنظمة إلى قيادة مجالات خدمية جديدة قبل غيرها من المنظمات» بمتوسط (3.24)، تسبقها بفارق ضئيل العبارة (SP5) الخاصة بتحديث الخطط استباقاً لتغيّرات التمويل بمتوسط (3.25).

جدول 11: الإحصاءات الوصفية لمحور الاستباقية الاجتماعية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
SP1: تبادر المنظمة إلى رصد الاحتياجات المجتمعية قبل أن تتحوّل إلى أزمات.	3.48	0.97	متوسط
SP2: تسعى المنظمة إلى قيادة مجالات خدمية جديدة قبل غيرها من المنظمات.	3.24	1.02	متوسط
SP3: تستشرف المنظمة التغيّرات في بيئة العمل غير الربحي وتستعدّ لها مسبقاً.	3.3	1.04	متوسط

متوسط	1.01	3.44	SP4: تبني المنظمة شراكات جديدة بمبادرةٍ منها مع القطاعين العام والخاص.
متوسط	1.04	3.25	SP5: تُحدّث المنظمة خططها الاستراتيجية استباقاً للتغيّرات في مصادر التمويل.
متوسط	0.81	3.34	المتوسط العام للمحور

ويكشف ترتيب العبارات عن استباقيةٍ دفاعيةٍ أكثر منها هجومية: فالمنظمات تستشعر الاحتياج وتبني الشراكات، لكنها أقل استعداداً لأن تكون السّابقة إلى مجالات لم يدخلها غيرها، وأقلّ منها استعداداً لتحديث خططها المالية قبل وقوع التغيّر. وهذا التحفّظ ينسجم منطقياً مع ما سيظهر في المحور التالي من انخفاض في تحمّل المخاطرة.

ثالثاً، محور تحمّل المخاطرة الاجتماعية (SR)

يقيس هذا المحور استعداد المنظمة للدخول في مشروعات غير مضمونة العائد وتقبّلها احتمال إخفاق المبادرات الجديدة.

جدول 12: الإحصاءات الوصفية لمحور تحمّل المخاطرة الاجتماعية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
SR1: تُقدّم المنظمة على مشروعات ذات عائد غير مضمون متى كان أثرها الاجتماعي كبيراً.	3.03	1.06	متوسط
SR2: تتقبّل قيادة المنظمة احتمال إخفاق بعض المبادرات الجديدة.	3.14	1.06	متوسط
SR3: تستثمر المنظمة جزءاً من مواردها في مشروعات طويلة المدى مرتفعة المخاطرة.	2.78	1.11	متوسط
SR4: تتخذ المنظمة قرارات جريئة عند ظهور فرص تمويلية واعدة.	3.08	1.03	متوسط
SR5: لا يمنع الخوف من الفشل المنظمة من دخول مجالات عمل جديدة.	2.96	1.09	متوسط
المتوسط العام للمحور	3	0.81	متوسط

جاء المتوسط العام للمحور (3.00) بانحراف معياري (0.81)، وهو أدنى متوسطات أبعاد المتغير المستقل جميعاً ويقف عند منتصف المقياس تماماً. وأعلى عباراته كانت (SR2) «تتقبل قيادة المنظمة احتمال إخفاق بعض المبادرات الجديدة» بمتوسط (3.14)، وأدناها العبارة (SR3) «تستثمر المنظمة جزءاً من مواردها في مشروعات طويلة المدى مرتفعة المخاطرة» بمتوسط (2.78).

على النقيض من المحورين السابقين، يقترب هذا المحور من الحد الأدنى للمستوى المتوسط، ويرسم صورة قطاعٍ متحفّظ في تعامله مع المخاطرة المالية. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة الموارد المؤتمنة التي تديرها هذه المنظمات؛ فالمال المتبرّع به يُنظر إليه بوصفه أمانة لا رأس مال مخاطر، وهو ما يجعل الإحجام عن المخاطرة سلوكاً عقلانياً من منظور القائمين عليها وإن كان مكلفاً من منظور تنمية الموارد. ويلتقي هذا مع ما أبرزه Battilana و Lee (2014) من أن التوتر بين المنطق الاجتماعي والمنطق السوقي يمثل التحدي الجوهري أمام المنظمات الهجينة.

رابعاً، محور توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين (IG)

يقيس هذا المحور مدى ممارسة المنظمة أنشطةً مرخصةً مولدةً للدخل مرتبطة برسالتها، ووجود بنية تنظيمية لتنمية مواردها، وقدرتها على الجمع بين الهدف الاجتماعي والمنطق التشغيلي المولّد للدخل.

بلغ المتوسط العام (3.12) بانحراف معياري (0.90)، وهو أعلى انحراف معياري بين أبعاد المتغير المستقل، ما يشير إلى تباين واسع بين المنظمات في تبنيها لهذا النموذج. وتصدّرت المحور العبارة (IG5) «تُعيد المنظمة استثمار فوائض أنشطتها في تطوير برامجها» بمتوسط (3.40)، تلتها العبارة (IG2) المتعلقة بوجود وحدة مختصة بتنمية الموارد بمتوسط (3.30)، فيما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (IG3) الخاصة بتقديم خدمات بمقابل مادي للفئات القادرة بمتوسط (2.86)، تسبقها العبارة (IG1) الخاصة بممارسة أنشطة استثمارية مرخصة مرتبطة بالرسالة بمتوسط (2.98).

جدول 13: الإحصاءات الوصفية لمحور توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
IG1: تمارس المنظمة أنشطة استثمارية مرخصة مرتبطة برسالتها لتوليد دخل.	2.98	1.13	متوسط
IG2: توجد لدى المنظمة وحدة أو فريق مختص بتنمية الموارد المالية.	3.3	1.04	متوسط

متوسط	1.11	2.86	IG3: تقدّم المنظمة خدمات مقابل مقابل مادي للفئات القادرة على الدفع، وفق ما تسمح به لائحته الأساسية.
متوسط	1.09	3.06	IG4: يجمع نموذج عمل المنظمة بين الهدف الاجتماعي والمنطق التشغيلي المولّد للدخل.
متوسط	1.02	3.4	IG5: تُعيد المنظمة استثمار فوائض أنشطتها في تطوير برامجها.
متوسط	0.9	3.12	المتوسط العام للمحور

وهنا تظهر المفارقة الجوهرية التي رصدتها الأدبيات: النموذج الهجين مقبولٌ في صورته اللينة (إعادة استثمار الفوائض وإنشاء وحدة لتنمية الموارد) ومتعزّزٌ في صورته الصريحة (بيع الخدمة ومزاولة النشاط الاستثماري). وهذا بالضبط ما وصفه (Alter 2007) حين اعتبر اختيار النموذج التشغيلي قراراً استراتيجياً يتحدّد في ضوء طبيعة الخدمة وتنافسية السوق والقدرات المتاحة؛ فالمنظمات في العينة لم تصل بعدُ إلى الطرف الذي تُموّل فيه رسالتها من إيرادات السوق.

4.4.2 أبعاد المتغير التابع (الاستدامة المالية)

أولاً، محور تنوع مصادر الدخل (RD)

يقيس هذا المحور تعدّد مصادر تمويل المنظمة وانخفاض اعتمادها على مصدر وحيد، ونصيب الإيرادات الذاتية من إجمالي إيراداتها، وامتلاكها وفقاً استثمارياً، وتنوّع قنوات التبرّع المتاحة أمام داعميها.

جدول 14: الإحصاءات الوصفية لمحور تنوع مصادر الدخل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
RD1: تعتمد المنظمة على أكثر من مصدر تمويلي في تغطية نفقاتها.	3.31	1.06	متوسط
RD2: تتخفّض نسبة اعتماد المنظمة على أكبر مانحٍ لديها إلى حدٍّ آمن.	2.7	1.1	متوسط
RD3: تمتلك المنظمة وفقاً استثمارياً يدرّ عائداً منتظماً يُسهم في تغطية نفقاتها التشغيلية.	2.62	1.12	متوسط

متوسط	1.11	2.82	RD4: تمثّل الإيرادات الذاتية نسبةً معتبرة من إجمالي إيرادات المنظمة.
متوسط	0.94	3.48	RD5: تسعى المنظمة إلى استقطاب مانحين جدد بصفةٍ مستمرة.
متوسط	1.05	3.24	RD6: تتنوّع قنوات التبرّع المتاحة أمام داعمي المنظمة (منصة إحسان، والتطبيقات البنكية، والاستقطاع الشهري).
متوسط	0.85	3.03	المتوسط العام للمحور

بلغ المتوسط العام للمحور (3.03) بانحراف معياري (0.85). وجاءت أعلى عباراته (RD5) «تسعى المنظمة إلى استقطاب مانحين جدد بصفةٍ مستمرة» بمتوسط (3.48)، تلتها العبارة (RD1) الخاصة بتعدّد مصادر التمويل بمتوسط (3.31)، ثم العبارة (RD6) الخاصة بتنوّع قنوات التبرّع بمتوسط (3.24). أما في الطرف الأدنى فجاءت العبارة (RD3) «تمتلك المنظمة وفقاً استثمارياً يدرّ عائداً منتظماً» بمتوسط (2.62)، وهي أدنى عبارة في الاستبانة بأكملها، تسبقها العبارة (RD2) الخاصة بانخفاض الاعتماد على أكبر مانح بمتوسط (2.70)، ثم العبارة (RD4) الخاصة بنصيب الإيرادات الذاتية بمتوسط (2.82).

وترتيب هذه العبارات يروي القصة كاملةً: فالمنظمات نشطة في توسيع قاعدة المانحين وقنوات التحصيل، وهي الجوانب التي تعتمد على الجهد التسويقي والتقني، ومتعثرة في بناء أصلٍ مولّدٍ للدخل يجعلها مستقلة عن المانح أصلاً. وتحديداً، فإن انخفاض عبارة الوقف إلى (2.62) يمثّل أخطر ما كشفتته الدراسة على مستوى البنية التمويلية؛ إذ إن الوقف هو الأداة التي تحوّل المنظمة من متلقٍ للتبرّع إلى مالكٍ لمصدر دخل متجدّد، وغيابه يعني أن كل ما يجري من تنويع إنما هو تنويع في المتبرّعين لا في طبيعة الإيراد. ويعزّز هذا ما نبّهت إليه دراسة الشيبّي (2022) من أن الاعتماد على مصدر تمويلي وحيد يُضعف قدرة المنشأة على الصمود أمام الأزمات، كما يتقاطع مع منهجية Tuckman و(1991) Chang التي جعلت من تركيز الإيرادات أحد أربع نسبٍ لقياس الهشاشة المالية.

ثانياً، محور كفاية الإيرادات واستقلالية التمويل (RA)

يقيس هذا المحور قدرة إيرادات المنظمة على تغطية نفقاتها التشغيلية، ومدى استقلالية قرارها البرامجي عن اشتراطات الجهات المانحة حكومية كانت أو خاصة.

سجّل هذا المحور أدنى متوسط بين محاور الدراسة الثمانية جميعاً، إذ بلغ (2.93) بانحراف معياري (0.90)، وهو ما يضعه في الطرف الأدنى من المستوى المتوسط. وأعلى عباراته (RA2) «تستطيع المنظمة

الوفاء بالتزاماتها المالية في مواعيدها» بمتوسط (3.26)، وأدناها العبارة (RA3) الخاصة باستقلالية القرار البرامجي عن اشتراطات الجهات المانحة بمتوسط (2.68)، تليها العبارة (RA4) الخاصة بكفاية الموارد لتغطية التكاليف الإدارية غير المقيّدة بمتوسط (2.77).

جدول 15: الإحصاءات الوصفية لمحور كفاية الإيرادات واستقلالية التمويل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
RA1: تغطي إيرادات المنظمة نفقاتها التشغيلية السنوية دون عجز.	2.97	1.09	متوسط
RA2: تستطيع المنظمة الوفاء بالتزاماتها المالية في مواعيدها.	3.26	1.05	متوسط
RA3: تتمتع المنظمة باستقلالية في قراراتها البرامجية عن اشتراطات الجهات المانحة، حكومية كانت أو خاصة.	2.68	1.13	متوسط
RA4: تكفي موارد المنظمة لتغطية التكاليف الإدارية والتشغيلية غير المقيّدة.	2.77	1.1	متوسط
RA5: تحافظ المنظمة على استقرار مستوى إيراداتها من عام لآخر.	3	1.08	متوسط
المتوسط العام للمحور	2.93	0.9	متوسط

هذه النتيجة تحديداً تمسّ جوهر إشكالية الدراسة. فالمنظمات قادرة على الوفاء بالتزاماتها الآنية، لكنها تدفع ثمن ذلك من استقلالية قرارها ومن قدرتها على تغطية تكاليفها الإدارية غير المقيّدة. وهو ما يعني عملياً أن الاستقرار الظاهري ممولّ بالتنازل عن مساحة الاستقلال البرامجي، وهي صورة تتطابق مع ما وصفته نظرية الاعتماد على الموارد وما رصده الدويش والمزيد (2020) من أن ضعف الاستدامة المالية وتقلّب مصادر التمويل يمثلان أبرز التحديات البنوية للقطاع في المملكة. ولافتت أن هذه العبارة (2.68) تجاوز في انخفاضها عبارة الوقف (2.62)، وهو تجاوز ليس مصادفة: فمن لا يملك مصدر دخل مستقلاً لا يملك قراراً مستقلاً.

ثالثاً، محور الكفاءة والانضباط المالي (FE)

يقيس هذا المحور التزام المنظمة بلوائح الحوكمة المالية، وإعدادها قوائم مالية دورية، ووجود سياسات مكتوبة لضبط الصرف، ومراقبتها لنسبة المصروفات الإدارية.

انفرد هذا المحور بأعلى متوسط في الدراسة كلها، إذ بلغ (3.70) بانحراف معياري (0.75)، وهو المحور الوحيد الذي بلغ المستوى المرتفع. وتصدّرت العبارة (FE1) «تلتزم المنظمة بلوائح الحوكمة المالية الصادرة عن الجهات المشرفة» بمتوسط (4.01)، وهي أعلى عبارة في الاستبانة، تلتها العبارة (FE2) الخاصة بإعداد القوائم المالية الدورية والمراجعة الخارجية بمتوسط (3.94). أما أدنى عباراته فكانت (FE5) «تُقاس كفاءة إنفاق المنظمة بمؤشرات أداء معتمدة» بمتوسط (3.33)، وهي العبارة الوحيدة في المحور التي لم تبلغ المستوى المرتفع.

جدول 16: الإحصاءات الوصفية لمحور الكفاءة والانضباط المالي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
FE1: تلتزم المنظمة بلوائح الحوكمة المالية الصادرة عن الجهات المشرفة.	4.01	0.85	مرتفع
FE2: تُعدّ المنظمة قوائم مالية دورية وتخضع لمراجعة خارجية.	3.94	0.87	مرتفع
FE3: توجد لدى المنظمة سياسات مكتوبة لضبط الصرف والشرء.	3.7	0.92	مرتفع
FE4: تراقب المنظمة نسبة المصروفات الإدارية إلى إجمالي المصروفات.	3.53	0.99	مرتفع
FE5: تُقاس كفاءة إنفاق المنظمة بمؤشرات أداء معتمدة.	3.33	1.07	متوسط
المتوسط العام للمحور	3.7	0.75	مرتفع

ولعلّ أهم ما في هذه النتيجة أن الارتفاع فيها يتركّز حيث يوجد إلزام تنظيمي خارجي، ويتراجع حيث تُترك المسألة لمبادرة المنظمة نفسها. فالالتزام باللوائح والمراجعة الخارجية مطلوبان نظاماً، أما قياس كفاءة الإنفاق بمؤشرات أداء فمبادرة داخلية اختيارية. وهذا يقود إلى استنتاج مهم: ما حقّقه القطاع في الانضباط المالي هو إنجاز الامتثال لا إنجاز الكفاءة، وهو تمييز أشار إليه الفوزان (2016) حين فرّق بين حسن إدارة الموارد والانضباط في الإنفاق بوصفهما ركنين متمايزين للاستدامة.

4) محور التخطيط المالي والاحتياطات (FP)

يقيس هذا المحور إعداد المنظمة موازنات تقديرية وخططاً مالية متوسطة المدى، واحتفاظها باحتياطي نقدي، وتحليلها للمخاطر المالية.

بلغ المتوسط العام (3.18) بانحراف معياري (0.87). وجاءت العبارة (FP1) «تُعَدّ المنظمة موازنة تقديرية سنوية مبنية على تحليل واقعي للإيرادات» في المقدمة بمتوسط (3.57)، وهي العبارة الوحيدة في المحور التي بلغت المستوى المرتفع، تلتها العبارة (FP5) الخاصة بربط الخطط البرمجية بالقدرة التمويلية بمتوسط (3.43). في المقابل، سجّلت العبارة (FP2) «تحتفظ المنظمة باحتياطي نقدي يغطّي نفقات تشغيل عدة أشهر» أدنى متوسط في المحور (2.79)، تلتها العبارة (FP4) الخاصة بتحليل المخاطر المالية بمتوسط (2.96).

جدول 17: الإحصاءات الوصفية لمحور التخطيط المالي والاحتياطي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
FP1: تُعَدّ المنظمة موازنة تقديرية سنوية مبنية على تحليل واقعي للإيرادات.	3.57	0.97	مرتفع
FP2: تحتفظ المنظمة باحتياطي نقدي يغطّي نفقات تشغيل عدة أشهر.	2.79	1.1	متوسط
FP3: لدى المنظمة خطة مالية متوسطة أو طويلة المدى معتمدة.	3.13	1.11	متوسط
FP4: تُجري المنظمة تحليلاً للمخاطر المالية المحتملة وسبل مواجهتها.	2.96	1.09	متوسط
FP5: تربط المنظمة خططها البرمجية بقدرتها التمويلية الفعلية.	3.43	0.99	متوسط
المتوسط العام للمحور	3.18	0.86	متوسط

يتكرّر هنا النمط نفسه الذي ظهر في محوري الابتكار وتنويع الدخل: حضورٌ للأدوات قصيرة المدى وغيابٌ لأدوات المدى الطويل. فالموازنة السنوية ممارسة راسخة، أما الاحتياطي النقدي وتحليل المخاطر — وهما جوهر المرونة المالية — فدون ذلك بوضوح. وقد نبّهت دراسة Tuckman و(1991) Chang إلى أن بناء المرونة المالية حاجةٌ مؤسسية لا تقلّ أهميةً عن تنمية الإيرادات ذاتها، وأن المنظمة المعرضة للخطر هي التي تُحجم عن تقديم خدماتها فور تعرّضها لصدمة مالية؛ وهو ما يجعل انخفاض هذه العبارة تحديداً مؤشراً لخطر لا مجرد نقص إجرائي.

4.4.3 ملخص المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

لتكوين صورة مقارنة عن مستويات المحاور جميعاً، رُبّبت متوسطاتها تنازلياً على النحو الآتي.

تصدّر الترتيب محور الكفاءة والانضباط المالي (3.70)، يليه الابتكار الاجتماعي (3.46)، ثم الاستباقية الاجتماعية (3.34)، فالتخطيط المالي والاحتياجات (3.18)، ثم توليد الدخل وتبني النموذج الهجين (3.12)، فتنوع مصادر الدخل (3.03)، ثم تحمل المخاطر الاجتماعية (3.00)، وأخيراً كفاية الإيرادات واستقلالية التمويل (2.93). وبلغ المتوسط العام الكلي للاستبانة (3.22)، فيما بلغ متوسط المتغير المستقل مجتمعاً (3.23) ومتوسط المتغير التابع (3.21).

جدول 18: ملخص المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة مرتبة تنازلياً

المحور (الرمز)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاتجاه
الكفاءة والانضباط المالي (FE)	3.7	0.75	1	مرتفع
الابتكار الاجتماعي (SI)	3.46	0.81	2	متوسط
الاستباقية الاجتماعية (SP)	3.34	0.81	3	متوسط
التخطيط المالي والاحتياجات (FP)	3.18	0.86	4	متوسط
توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين (IG)	3.12	0.9	5	متوسط
تنوع مصادر الدخل (RD)	3.03	0.85	6	متوسط
تحمل المخاطر الاجتماعية (SR)	3	0.81	7	متوسط
كفاية الإيرادات واستقلالية التمويل (RA)	2.93	0.9	8	متوسط
المتوسط العام الكلي	3.22	-	-	متوسط

المتغير المستقل (نماذج الريادة الاجتماعية) = 3.23 / المتغير التابع (الاستدامة المالية) = 3.21

ويرسم هذا الترتيب خريطة واضحة لحال المنظمات المدروسة: القمة يحتلها ما هو ملزم به نظاماً (الانضباط المالي)، والوسط تشغله التوجهات الذهنية والتخطيطية (الابتكار والاستباقية والتخطيط)، أما القاع فتحلّه الممارسات التي تتطلب تحولاً فعلياً في نموذج العمل وتحملًا للمخاطر وتغييراً في بنية الإيراد. بعبارة أخرى: القطاع منضبط أكثر مما هو مستقل، ومتحمس للريادة أكثر مما هو ممارس لها. وهذا التشخيص يمهد لاختبار السؤال الجوهر في الدراسة: هل يترجم هذا التوجه الريادي، على مستواه المتوسط، إلى استدامة مالية فعلية؟

4.5 التحقق من شروط التحليل الاستدلالي

قبل إجراء اختبارات الفرضيات، تحققت الدراسة من استيفاء الشروط الإحصائية الأساسية للانحدار وتحليل التباين، وذلك عبر فحص اعتدالية توزيع البيانات بمؤشري الالتواء والتفلطح، والتأكد من غياب الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل عبر معامل تضخم التباين والتباين المسموح به (Hair et al., 2019؛ Field, 2018).

جدول 19: مؤشرات اعتدالية التوزيع ومعاملات تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل

المحور	الالتواء	التفلطح	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الابتكار الاجتماعي	-0.117	-0.556	0.743	1.345
الاستباقية الاجتماعية	-0.109	-0.588	0.746	1.34
تحمل المخاطرة الاجتماعية	-0.019	-0.533	0.721	1.387
توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين	-0.087	-0.41	0.707	1.414
تنوع مصادر الدخل	0.073	-0.546	-	-
كفاية الإيرادات واستقلالية التمويل	0.147	-0.798	-	-
الكفاءة والانضباط المالي	-0.273	-0.541	-	-
التخطيط المالي والاحتياطات	-0.06	-0.569	-	-
نماذج الريادة الاجتماعية (كلي)	-0.097	-0.326	-	-
الاستدامة المالية (كلي)	-0.028	-0.455	-	-

تراوحت قيم الالتواء لجميع المحاور والمتغيرين المركبين بين (-0.273) و(0.147)، وتراوحت قيم التفلطح بين (-0.798) و(-0.326)، فوقعت جميعها ضمن المدى المقبول (± 1)، بما يسمح باعتماد الأساليب المعلمية. أما معاملات تضخم التباين فتراوحت بين (1.340) للاستباقية الاجتماعية و(1.414) لتوليد الدخل وتبني النموذج الهجين، وهي قيم تقل كثيراً عن الحد الحرج (5)، فيما لم يقل التباين المسموح به عن (0.707)، ما ينفي وجود ارتباط خطي متعدد يهدد دقة تقدير معاملات الانحدار.

وحُسبت كذلك مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع تمهيداً لاختبار الفرضيات.

جدول 20: مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد الريادة الاجتماعية وأبعاد الاستدامة المالية

المتغير	تنوع مصادر الدخل	كفاية الإيرادات	الكفاءة والانضباط	التخطيط والاحتياطات	الاستدامة المالية (كلي)
الابتكار الاجتماعي	0.42	0.443	0.362	0.411	0.551
الاستباقية الاجتماعية	0.489	0.424	0.399	0.401	0.576

0.485	0.325	0.322	0.382	0.412	تحمل المخاطرة الاجتماعية
0.535	0.365	0.345	0.416	0.463	توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين
0.724	0.506	0.481	0.562	0.602	نماذج الريادة الاجتماعية (كلي)

جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوح في مجملها بين (0.345) و(0.724). ولافت أن أقوى ارتباط بين المتغير المستقل الكلي وأبعاد الاستدامة كان مع تنويع مصادر الدخل (0.602)، يليه كفاية الإيرادات (0.562)، ثم التخطيط والاحتياجات (0.506)، وأضعفها مع الكفاءة والانضباط المالي (0.481). وهذه ملاحظة تسبق التحليل الاستدلالي وتفسره جزئياً: الانضباط المالي مدفوع بالإلزام التنظيمي أكثر مما هو ثمرة توجه ريادي، ولذلك يستجيب للريادة استجابةً أضعف من بقية الأبعاد، بينما يستجيب تنويع الإيراد — وهو الأقرب إلى المبادرة الذاتية — استجابةً أقوى.

4.6 اختبار فرضيات الدراسة

بعد تُختبر في هذا القسم فرضيات الدراسة الثلاث بأساليبها الإحصائية كما وردت في الخطة: الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى، والانحدار البسيط لفرضياتها الفرعية الأربع، ومعامل ارتباط بيرسون للفرضية الثانية، وتحليل التباين الأحادي واختبار (t) للعينات المستقلة للفرضية الثالثة.

4.6.1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H1)

نص الفرضية: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنماذج الريادة الاجتماعية بأبعادها مجتمعةً (الابتكار الاجتماعي، والاستباقية الاجتماعية، وتحمل المخاطرة الاجتماعية، وتوليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين) على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض».

اختُبرت هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي المتعدد، بإدخال الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل مجتمعةً بوصفها متنبئات، والدرجة الكلية للاستدامة المالية بوصفها متغيراً تابعاً، بعد التحقق من غياب الارتباط الخطي المتعدد بينها.

جدول 21: تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد لأبعاد الريادة الاجتماعية على الاستدامة المالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	86.374	4	21.593	116.5	< 0.001
البواقي	75.375	407	0.185	–	–
الكلية	161.749	411	–	–	–

جدول 22: معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد الريادة الاجتماعية على الاستدامة المالية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة	VIF
الثابت	0.78	–	–	–	–	–
الابتكار الاجتماعي	0.21	0.031	0.27	6.88	< 0.001	1.345
الاستباقية الاجتماعية	0.246	0.031	0.316	8.07	< 0.001	1.34
تحمل المخاطرة الاجتماعية	0.122	0.031	0.157	3.94	< 0.001	1.387
توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين	0.164	0.028	0.237	5.89	< 0.001	1.414

$$R = 0.731 / R^2 = 0.534 / \text{Adjusted } R^2 = 0.529 / F = 116.5 / p < 0.001$$

جاء النموذج دالاً إحصائياً بدرجة عالية، إذ بلغت قيمة ($F = 116.50$) عند درجتَي حرية (4، 407) بمستوى دلالة ($p < 0.001$). وبلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.731$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.534$)، والمعامل المعدّل ($\text{Adjusted } R^2 = 0.529$)؛ أي أن أبعاد الريادة الاجتماعية مجتمعةً تفسّر (53.4%) من التباين الحاصل في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض، ويُعزى الباقي إلى عوامل أخرى خارج نموذج الدراسة.

وعلى مستوى المتنبّئات، جاءت معاملات الانحدار الأربعة كلها موجبة ودالة إحصائياً: الاستباقية الاجتماعية ($B = 0.246$ ، $\text{Beta} = 0.316$ ، $t = 8.07$ ، $p < 0.001$)، والابتكار الاجتماعي ($B = 0.210$ ، $\text{Beta} = 0.270$ ، $t = 6.88$ ، $p < 0.001$)، وتوليد الدخل وتبني النموذج الهجين ($B = 0.164$ ، $\text{Beta} = 0.237$ ، $t = 5.89$ ، $p < 0.001$)، وتحمل المخاطرة الاجتماعية ($B = 0.122$ ، $\text{Beta} = 0.157$ ، $t = 3.94$ ، $p < 0.001$). وبذلك يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

ويستوقف الباحث في ترتيب المعاملات المعيارية أن الاستباقية الاجتماعية تصدّرت الأبعاد بفارق واضح، بينما جاء بُعد توليد الدخل في المرتبة الثالثة، خلافاً لما توقّعتَه الخطة نظرياً من أن يكون هذا البُعد أقوى الأبعاد أثراً لاتصاله المباشر بتنمية الموارد. والتفسير الأرجح لهذه النتيجة أن الاستباقية في هذا السياق تعمل بوصفها شرطاً سابقاً لا نتيجة موازية؛ فالمنظمة التي ترصد التغيّرات مبكراً وتبني شراكاتها قبل الحاجة إليها هي التي تجد نفسها قادرة على تفعيل أنشطة مولّدة للدخل حين تقرّر ذلك، بينما المنظمة التي تتحرّك متأخراً تجد الفرص التمويلية مشغولة. ويتقاطع هذا مع ما خلص إليه Zafar وآخرون (2022) من أن التوجّهات الريادية تُترجم إلى نتائج مالية ملموسة، ويضيف إليه تحديداً أن نقطة البداية في هذه الترجمة هي الاستشراف لا النشاط التجاري في ذاته.

أما ضعف بُعد تحمل المخاطرة نسبياً ($\text{Beta} = 0.157$) — وهو أضعف المتنبّئات رغم دلالاته — فينسجم مع مستواه الوصفي المنخفض أصلاً (3.00)، ويؤشّر إلى أن المخاطرة في القطاع غير الربحي تظلّ محكومة بسقف من الحذر يحدّ من إسهامها في الاستدامة، وهو ما يستدعي قراءتها في ضوء التوتر البنوي بين المنطقين الاجتماعي والسوقي الذي أصّله Battilana و Lee (2014).

4.6.2 اختبار الفرضيات الفرعية (H1a – H1d)

تفرّعت عن الفرضية الرئيسة الأولى أربع فرضيات فرعية تختبر أثر كل بُعدٍ ريادي منفرداً في الاستدامة المالية، وقد اختُبرت جميعها بتحليل الانحدار الخطي البسيط.

وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الفرضية (H1a) — الابتكار الاجتماعي: بلغ معامل الارتباط ($r = 0.551$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.304$)، وقيمة ($F = 178.86$) بدلالة ($p < 0.001$)، ومعامل الانحدار ($B = 0.429$ ، $t = 13.37$)؛ أي أن الابتكار الاجتماعي منفرداً يفسّر (30.4%) من التباين في الاستدامة المالية. وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية (H1b) — الاستباقية الاجتماعية: بلغ معامل الارتباط ($r = 0.576$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.331$)، وقيمة ($F = 203.20$) بدلالة ($p < 0.001$)، ومعامل الانحدار ($B = 0.448$ ، $t = 14.25$). وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية (H1c) — تحمّل المخاطرة الاجتماعية: بلغ معامل الارتباط ($r = 0.485$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.235$)، وقيمة ($F = 126.17$) بدلالة ($p < 0.001$)، ومعامل الانحدار ($B = 0.377$ ، $t = 11.23$). وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية (H1d) — توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين: بلغ معامل الارتباط ($r = 0.535$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.287$)، وقيمة ($F = 164.78$) بدلالة ($p < 0.001$)، ومعامل الانحدار ($B = 0.372$ ، $t = 12.84$). وتُقبل الفرضية البديلة.

جدول 23: ملخص نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية (H1a-H1d)

الفرضية الفرعية	r	R ²	B	الخطأ المعياري	t	F	الدلالة	القرار
H1a — الابتكار الاجتماعي	0.551	0.304	0.429	0.032	13.37	178.86	< 0.001	تُقبل
H1b — الاستباقية الاجتماعية	0.576	0.331	0.448	0.031	14.25	203.2	< 0.001	تُقبل
H1c — تحمّل المخاطرة الاجتماعية	0.485	0.235	0.377	0.034	11.23	126.17	< 0.001	تُقبل
H1d — توليد الدخل والنموذج الهجين	0.535	0.287	0.372	0.029	12.84	164.78	< 0.001	تُقبل

درجات الحرية للانحدار = 1، وللبواقي = 410

وبقراءة النتائج الأربع معاً، يتبيّن أن الاستباقية الاجتماعية هي الأقوى تفسيراً سواء اختُبرت منفردة ($R^2 = 0.331$) أو ضمن النموذج المتعدّد ($Beta = 0.316$)، وهو اتساق يعزّز الثقة في هذه النتيجة ويجعلها الرسالة المركزية للفصل. ويليهما الابتكار الاجتماعي ($R^2 = 0.304$)، ثم توليد الدخل ($R^2 = 0.287$)، وأخيراً تحمّل المخاطرة ($R^2 = 0.235$). وترتيباً كهذا يقدّم للممارس خريطة أولويات واضحة في بناء القدرات الريادية: يبدأ ببناء القدرة على الاستشراف والابتكار، ثم يُنتقل إلى أدوات توليد الدخل، وتُترك المخاطرة المحسوبة لمرحلة النضج.

ويلاحظ كذلك أن الأثر التفسيري للأبعاد مجتمعة (53.4%) يفوق ما يفسره أقوى بُعد منفرداً بفارق واسع، وهو ما يدعم الطرح النظري القائل بأن الريادة الاجتماعية بناءً سلوكي متعدد الأبعاد لا مجموعة ممارسات منفصلة (Kraus et al., 2017)، ويرجح أن التدخل الجزئي في بُعد واحد لن يحقق أثراً مماثلاً للتدخل المتكامل.

4.6.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2)

نص الفرضية: «توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين وبُعد تنوع مصادر الدخل».

اختُبرت هذه الفرضية بمعامل ارتباط بيرسون، ودُعِّمت بتحليل انحدار بسيط لتقدير مقدار التغير المتوقع في تنوع مصادر الدخل مقابل التغير في تبني النموذج الهجين.

جدول 24: معامل ارتباط بيرسون بين توليد الدخل وتبني النموذج الهجين وتنوع مصادر الدخل

المتغيرات	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة p	قوة العلاقة
توليد الدخل وتبني النموذج الهجين × تنوع مصادر الدخل	0.463	0.215	< 0.001	متوسطة موجبة

دالة إحصائية عند مستوى 0.01 **

جدول 25: معاملات الانحدار البسيط لتوليد الدخل على تنوع مصادر الدخل

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1.67	-	-	-	-
توليد الدخل وتبني النموذج الهجين	0.435	0.041	0.463	10.58	< 0.001

$$R^2 = 0.215 / F = 111.98 / p < 0.001$$

بلغ معامل الارتباط ($r = 0.463$) بمستوى دلالة ($p < 0.001$)، وهي علاقة موجبة متوسطة القوة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01). وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.215$)، أي أن تبني النموذج الهجين يفسر نحو (21.5%) من التباين في تنوع مصادر الدخل، فيما بلغ معامل الانحدار ($t = 10.58$ ، $F = 111.98$ ، $p < 0.001$)؛ بما يعني أن ارتفاع درجة المنظمة في تبني النموذج الهجين بمقدار درجة واحدة يقابله ارتفاع متوقع في تنوع مصادر دخلها بمقدار (0.435) درجة. وبذلك تُقبل الفرضية البديلة وتُرفض الفرضية الصفرية.

غير أن حجم هذه العلاقة يستحق وقفة. فهي دالة بلا شك، لكنها أضعف من الارتباط بين البعد نفسه والاستدامة المالية الكلية ($r = 0.535$)، وهو أمرٌ غير متوقع نظرياً؛ إذ يُفترض أن يكون توليد الدخل أوثق

صلةً بتنوع الإيراد منه ببقية أبعاد الاستدامة. والتفسير الذي ترجّحه القراءة الوصفية السابقة أن ما تمارسه المنظمات من «توليد دخل» ما يزال في صورته اللينة — إعادة استثمار الفوائض وإنشاء وحدات لتنمية الموارد — لا في صورته التي تنشئ أصلاً مولداً للدخل كالوقف الاستثماري الذي سجّل أدنى عبارات الاستبانة (2.62)؛ ولذلك ينعكس هذا النشاط على الوضع المالي العام أكثر مما ينعكس على بنية مصادر الإيراد ذاتها.

وتتفق هذه النتيجة في اتجاهها مع ما خلصت إليه دراسة الشيبى (2022) من محورية تنوع الإيراد في الاستدامة، ومع ما رصده Carroll و Stater (2009) من ارتباط دال بين تنوع الإيراد واستقرار التدفقات المالية في المنظمات غير الربحية الأمريكية، لكنها تختلف عنهما في القوة؛ وهو اختلاف يُعزى في تقديرنا إلى أن السوق المحلية لخدمات القطاع الثالث ما تزال في طور التشكّل، وإلى أن النماذج الهيكلية تتطلب نضجاً في الأسواق المحلية لاستيعابها كما نبّه (2007) Alter.

4.6.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (H3)

نص الفرضية: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية تُعزى إلى المتغيرات التصنيفية (مجال النشاط الرئيس للمنظمة وحجمها، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)».

اختُبرت هذه الفرضية بتحليل التباين الأحادي للمتغيرات ذات الثلاث فئات فأكثر، وباختبار (t) للعينات المستقلة عند المقارنة بين فئتين، وذلك على الدرجة الكلية للاستدامة المالية. وأضيف متغير الجنس إلى الاختبار بوصفه المتغير التصنيفي الثنائي الوحيد في الأداة، استكمالاً لصورة الفروق وإن لم يكن مذكوراً في نص الفرضية.

أولاً: الفروق حسب الجنس

بلغ متوسط الذكور (3.202) بانحراف معياري (0.622)، ومتوسط الإناث (3.226) بانحراف معياري (0.640)، وجاءت قيمة (t = -0.381) عند درجات حرية (410) بمستوى دلالة (p = 0.703)، وهي أكبر من (0.05). كما لم يكن اختبار ليفين لتجانس التباين دالاً (F = 0.055، p = 0.815)، بما يؤكّد تحقق شرط الاختبار. وعليه تُقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق دالة تُعزى إلى الجنس.

جدول 26: نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق في الاستدامة المالية حسب الجنس

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	266	3.202	0.622
أنثى	146	3.226	0.64

$t = -0.381$ / درجات الحرية = 410 / $p = 0.703$ (غير دالة) / اختبار ليفين: $F = 0.055$ ، $p = 0.815$

وهذه نتيجة متوقعة ومنطقية؛ فالاستدامة المالية سمة تنظيمية تخص المنظمة لا سمة شخصية تخص المستجيب، ومن ثم فإن تقارب تقديرات الذكور والإناث إلى هذا الحد يُقرأ بوصفه مؤشراً إيجابياً على موضوعية الأداة أكثر منه نتيجة موضوعية في ذاتها.

ثانياً: الفروق حسب مجال النشاط الرئيسي

جاءت قيمة ($F = 3.878$) عند درجتَي حرية (5، 406) بمستوى دلالة ($p = 0.002$)، وهي دالة إحصائياً، وبلغ مربع إيتا (0.046). وتُقبل الفرضية البديلة. وتوزعت متوسطات المجموعات على النحو الآتي: دعم العمل الخيري والتطوع (3.396)، فالتعليم والبحث (3.292)، فالتنمية والإسكان (3.223)، فالخدمات الاجتماعية والرعاية (3.215)، فالصحة (3.209)، وأخيراً الثقافة والفنون (2.835). وتشير المقارنات البعدية بأسلوب شيفيه إلى أن الفروق الدالة تتركز بين مجال الثقافة والفنون وكلٍّ من مجالي دعم العمل الخيري والتعليم والبحث.

جدول 27: تحليل التباين الأحادي للفروق في الاستدامة المالية حسب مجال النشاط الرئيسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.373	5	1.475	3.878	0.002
داخل المجموعات	154.375	406	0.38	–	–
الكلي	161.749	411	–	–	–

متوسطات المجموعات — الخدمات الاجتماعية والرعاية: $m = 3.215$ (ن = 156) / التنمية والإسكان: $m = 3.223$ (ن = 67) / الصحة: $m = 3.209$ (ن = 58) / التعليم والبحث: $m = 3.292$ (ن = 43) / الثقافة والفنون: $m = 2.835$ (ن = 38) / دعم العمل الخيري والتطوع: $m = 3.396$ (ن = 50) / مربع إيتا = 0.046

تتطلب قراءة هذه النتيجة النظر إلى طرفي التوزيع لا إلى وسطه. فتصدّر منظمات دعم العمل الخيري والتطوع (وهي في غالبيتها مؤسسات مانحة تقوم على أوقاف ومنح مؤسّسة) أمرٌ متسقٌ مع بنيتها التمويلية ذاتها؛ فهي تملك أصلاً مولداً للدخل لا تعتمد فيه على حملات التبرّع. أما تذيّل مجال الثقافة والفنون بفارق يقارب (0.56) درجة عن المتصدّر، فيفسّر بحدّ ذاته تنظيم هذا المجال ضمن منظومة القطاع غير الربحي وبضعف اعتياد المتبرّعين على دعم الأنشطة الثقافية مقارنةً بالأنشطة الخيرية المباشرة، وهو ما يجعل منظماته أشدّ اعتماداً على الدعم المؤسسي المشروط.

ويعني هذا عملياً أن الهشاشة المالية في القطاع ليست موزّعة بالتساوي على المجالات، وأن سياسات الدعم التي تتعامل مع القطاع بوصفه كتلة واحدة ستُبقي المجالات الناشئة في موقعها المتأخّر. غير أن مربع إيتا

المنخفض نسبياً (0.046) يذكر بأن مجال النشاط يفسر أقل من خمسة في المئة من التباين، وأن الجزء الأكبر من الاختلاف يعود إلى عوامل داخل المنظمة لا إلى طبيعة نشاطها.

ثالثاً: الفروق حسب حجم المنظمة

أظهر حجم المنظمة فروقاً دالة، إذ بلغت قيمة ($F = 8.927$) عند درجتي حرية (2، 409) بمستوى دلالة ($p < 0.001$)، وبلغ مربع إيتا (0.042). وتقبل الفرضية البديلة. وسارت الفروق في اتجاه تصاعدي منتظم مع الحجم: المنظمات الكبيرة (3.478)، ثم المتوسطة (3.232)، ثم الصغيرة (3.099). وتشير المقارنات البعدية إلى أن الفارق الجوهرى يقع بين المنظمات الكبيرة والصغيرة لصالح الكبيرة، فيما كان الفارق بين المتوسطة والصغيرة أضيق.

جدول 28: تحليل التباين الأحادي للفروق في الاستدامة المالية حسب حجم المنظمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.765	2	3.383	8.927	$0.001 >$
داخل المجموعات	154.984	409	0.379	-	-
الكل	161.749	411	-	-	-

متوسطات المجموعات: صغيرة (أقل من 10 موظفين): م = 3.099 (ن = 181) / متوسطة (من 10 إلى 49 موظفاً): م = 3.232 (ن = 169) / كبيرة (50 موظفاً فأكثر): م = 3.478 (ن = 62) / مربع إيتا = 0.042

تبلغ الفجوة بين طرفي المقياس نحو (0.38) درجة على مقياس خماسي، وهي فجوة معتبرة تعني أن الحجم يوفر ميزة مالية حقيقية لا مجرد اختلاف في التقدير. ويُفسر ذلك بأن الحجم يوفر ثلاثة شروط تعذر توفرها في المنظمات الصغيرة: قدرة على تحمل تكلفة وحدة متخصصة لتنمية الموارد، وتنوع طبيعي في قاعدة المانحين يخفف تركّز الإيراد، وهامش يسمح ببناء احتياطي. وهي الشروط نفسها التي ربطها Tuckman و(1991) Chang بمقاومة الهشاشة المالية. غير أن استحضار التركيبة الديموغرافية للعينة يكشف الوجه المقلق لهذه النتيجة: فالمنظمات الصغيرة والمتوسطة تمثل نحو خمسة وثمانين في المئة من العينة، ما يعني أن الفئة الأقل استدامة هي الفئة الأوسع انتشاراً في القطاع.

رابعاً: الفروق حسب المسمى الوظيفي

سجل هذا المتغير أقوى فروق في الدراسة، إذ بلغت قيمة ($F = 7.407$) عند درجتي حرية (4، 407) بمستوى دلالة ($p < 0.001$)، وبلغ مربع إيتا (0.068) وهو الأعلى بين المتغيرات التصنيفية جميعاً. وتقبل الفرضية البديلة. وتدرّجت المتوسطات تدرّجاً هرمياً واضحاً: أعضاء مجالس الإدارات (3.656)، فالمديرون التنفيذيون ونوابهم (3.418)، فمديرو الإدارات ورؤساء الأقسام (3.268)، فالأخصائيون الماليون

والمحاسبون (3.142)، وأخيراً الأخصائيون والموظفون الإداريون (3.078). وتُظهر المقارنات البعدية أن الفروق الدالة تتركز بين أعضاء مجالس الإدارات وكلٍّ من الفئتين الأدنى.

جدول 29: تحليل التباين الأحادي للفروق في الاستدامة المالية حسب المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10.975	4	2.744	7.407	$0.001 >$
داخل المجموعات	150.774	407	0.37	–	–
الكلية	161.749	411	–	–	–

متوسطات المجموعات: عضو مجلس إدارة: م = 3.656 (ن = 29) / مدير تنفيذي أو نائبه: م = 3.418 (ن = 36) / مدير إدارة أو رئيس قسم: م = 3.268 (ن = 114) / أخصائي مالي أو محاسب: م = 3.142 (ن = 60) / أخصائي أو موظف إداري: م = 3.078 (ن = 173) / مربع إيتا = 0.068

لا تخبرنا القراءة الأدق لهذه النتيجة أنها عن اختلاف في الاستدامة المالية بقدر ما تخبرنا عن اختلاف في زاوية النظر إليها. فعضو مجلس الإدارة يرى المشهد من مستوى الأصول والشراكات الاستراتيجية، والموظف الإداري يراه من مستوى القيود اليومية على الصرف. وما يستحق التوقف حقاً أن الأخصائيين الماليين والمحاسبين — وهم الأقرب إلى الأرقام الفعلية — جاء تقديرهم (3.142) أدنى من تقدير أعضاء المجالس بفارق يزيد على نصف درجة (0.51)، وأدنى من تقدير المديرين التنفيذيين بنحو (0.28) درجة. وهذا الفارق تحديداً ينبغي أن يُقرأ بوصفه تحذيراً من تفاؤل قيادي في تقييم الوضع المالي، لا بوصفه تفصيلاً إحصائياً عابراً؛ فحين يكون من يمسك الدفاتر أقل تفاؤلاً ممن يرسم السياسات، فإن مسافة ما تفصل بين الصورة المُدارة والصورة المحاسبية.

خامساً: الفروق حسب سنوات الخبرة

بلغت قيمة ($F = 5.571$) عند درجتَي حرية (3، 408) بمستوى دلالة ($p < 0.001$)، وبلغ مربع إيتا (0.039). وتُقبل الفرضية البديلة. وتساعدت المتوسطات باطّراد مع الخبرة: أقل من خمس سنوات (3.075)، ومن خمس إلى أقل من عشر (3.179)، ومن عشر إلى أقل من خمس عشرة (3.295)، وخمس عشرة سنة فأكثر (3.511). وتُظهر المقارنات البعدية أن الفروق الدالة تتركز بين فئة (15 سنة فأكثر) وكلٍّ من الفئتين الأدنى خبرة.

جدول 30: تحليل التباين الأحادي للفروق في الاستدامة المالية حسب فئات سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.365	3	2.122	5.571	$0.001 >$
داخل المجموعات	155.383	408	0.381	–	–

الكلبي	161.749	411	-	-	-
--------	---------	-----	---	---	---

متوسطات المجموعات: أقل من 5 سنوات: م = 3.075 (ن = 112) / من 5 إلى أقل من 10 سنوات: م = 3.179 (ن = 160) / من 10 إلى أقل من 15 سنة: م = 3.295 (ن = 102) / 15 سنة فأكثر: م = 3.511 (ن = 38) / مربع بيتا = 0.039

ويحتمل هذا الاطراد تفسيرين لا يتنافيان: أولهما أن أصحاب الخبرة الطويلة يشغلون غالباً مواقع أقرب إلى صنع القرار المالي فيرون الصورة أوسع، وثانيهما أن طول البقاء في القطاع يمنح مرجعية تاريخية للمقارنة، فمن عاصر أوضاع القطاع قبل موجة التنظيم الأخيرة يقيس الحاضر بمقياس الماضي فيراه أفضل نسبياً. وأياً كان التفسير الراجح، فإن النتيجة تحمل تنبيهاً منهجياً: تقديرات الاستدامة المالية ليست محايدة تجاه موقع المستجيب وخبرته، وهو ما يستدعي في الدراسات اللاحقة تدعيم القياس الإدراكي ببيانات مالية موضوعية.

4.6.5 ملخص نتائج اختبار الفرضيات

لتجميع صورة القرارات الإحصائية في موضع واحد، يعرض الجدول الآتي خلاصة اختبار الفرضيات جميعاً.

جدول 31: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	الأسلوب الإحصائي	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
H1: أثر أبعاد الريادة الاجتماعية مجتمعة في الاستدامة المالية	الانحدار المتعدد	$F = 0.534 = R^2$ 116.5	$0.001 >$	تُقبل الفرضية البديلة
H1a: أثر الابتكار الاجتماعي في الاستدامة المالية	الانحدار البسيط	$F = 0.304 = R^2$ 178.86	$0.001 >$	تُقبل الفرضية البديلة
H1b: أثر الاستباقية الاجتماعية في الاستدامة المالية	الانحدار البسيط	$F = 0.331 = R^2$ 203.2	$0.001 >$	تُقبل الفرضية البديلة
H1c: أثر تحمل المخاطرة الاجتماعية في الاستدامة المالية	الانحدار البسيط	$F = 0.235 = R^2$ 126.17	$0.001 >$	تُقبل الفرضية البديلة
H1d: أثر توليد الدخل والنموذج الهجين في الاستدامة المالية	الانحدار البسيط	$F = 0.287 = R^2$ 164.78	$0.001 >$	تُقبل الفرضية البديلة
H2: ارتباط توليد الدخل بتنوع مصادر الدخل	ارتباط بيرسون	$0.463 = r$	$0.001 >$	تُقبل الفرضية البديلة
H3 (الجنس)	اختبار t	$0.381 - = t$	0.703	تُقبل الفرضية الصفريّة
H3 (مجال النشاط الرئيس)	تحليل التباين الأحادي	$3.878 = F$	0.002	تُقبل الفرضية البديلة
H3 (حجم المنظمة)	تحليل التباين الأحادي	$8.927 = F$	$0.001 >$	تُقبل الفرضية البديلة

H3 (المسمى الوظيفي)	تحليل التباين الأحادي	$F = 7.407$	$0.001 >$	تقبل الفرضية البديلة
H3 (سنوات الخبرة)	تحليل التباين الأحادي	$F = 5.571$	$0.001 >$	تقبل الفرضية البديلة

وخلاصة ذلك أن الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية الأربع قُبلت جميعاً، وأن الفرضية الثانية قُبلت كذلك، وأن الفرضية الثالثة قُبلت بمتغيراتها الأربعة المذكورة في نصّها، مجال النشاط الرئيسي وحجم المنظمة والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، بينما لم تظهر فروق دالة تُعزى إلى الجنس الذي أُضيف للاختبار استكمالاً للصورة.

4.7 التحليل التكاملي ومناقشة نتائج الدراسة

بعد عرض النتائج مفصّلة، يسعى هذا القسم إلى قراءتها قراءةً مترابطة تربط الوصفي بالاستدلالي وتضعها في سياقها النظري والمحلي، انطلاقاً من عينة قوامها (412) مستجيباً يعملون في منظمات غير ربحية بمنطقة الرياض.

أولاً: تؤكد الدراسة، بأدلة كمية مباشرة، أن نماذج الريادة الاجتماعية تُسهم إسهاماً جوهرياً في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، إذ تفسّر أبعادها مجتمعةً (53.4%) من التباين في المتغير التابع. وهذه النسبة مرتفعة بمعايير الدراسات السلوكية التنظيمية، وتقل الطرح القائل بأن الريادة الاجتماعية «حلٌّ واعد» للاستدامة من دائرة الافتراض النظري إلى دائرة النتيجة المختبرة، وهي الفجوة التي انطلقت منها إشكالية الدراسة أصلاً.

ثانياً: تقدّم النتائج تصحيحاً للتوقع النظري الذي بنته الخطة على أساس أن توليد الدخل هو أقوى الأبعاد أثراً. فقد تصدّرت الاستباقية الاجتماعية الترتيب في الاختبارين معاً (منفردةً $R^2 = 0.331$) وضمن النموذج المتعدّد ($Beta = 0.316$) بينما حلّ توليد الدخل ثالثاً. والدرس المستفاد أن الأنشطة المولدة للدخل ليست نقطة البداية بل نقطة الوصول؛ فهي تحتاج إلى أرضية من الاستشراف وبناء الشراكات تسبقها، وأي برنامج لبناء القدرات يبدأ من الأدوات التجارية دون أن يبني القدرة الاستباقية أولاً يُرجّح أن يُنقّ موارد في غير موضعها.

ثالثاً: يكشف الجمع بين المستوى الوصفي والمستوى الاستدلالي عن مفارقة جديرة بالتوقّف: فأعلى محاور الدراسة متوسطاً هو الكفاءة والانضباط المالي (3.70)، وهو في الوقت نفسه أضعف أبعاد الاستدامة ارتباطاً بالريادة الاجتماعية ($r = 0.481$). أي أن أكثر ما أنجزه القطاع هو أقلّ ما يتأثر بتوجهه الريادي. وليس ذلك مصادفة؛ فالانضباط المالي مدفوعٌ بالزام تنظيمي خارجي، بينما تنويع الإيراد وكفايته يتطلبان مبادرة داخلية، ولذلك جاء تنويع الإيراد أقوى أبعاد الاستدامة ارتباطاً

بالريادة ($r = 0.602$). وهذا يقود إلى تمييز جوهري بين «إنجاز الامتثال» الذي تحقّق و«إنجاز الكفاءة» الذي لم يتحقّق بعد، وهو التمييز الذي أشار إليه الفوزان (2016) في بنائه لمؤشر الاستدامة.

رابعاً: يمثّل غياب الوقف الاستثماري أخطر ما كشفته الدراسة على مستوى البنية التمويلية. فقد سجّلت عبارة امتلاك وقفٍ يدرّ عائداً منتظماً أدنى متوسط في الاستبانة كلها (2.62)، بينما سجّلت عبارة السعي إلى استقطاب مانحين جدد (3.48) وتتوّع قنوات التبرّع (3.24) مستويات أعلى بكثير. والمعنى المباشر لهذا التفاوت أن ما يجري في القطاع هو تنويع في المتبرّعين لا في طبيعة الإيراد؛ فالمنظمة تضاعف عدد مانحيها وتظلّ في موقع المتلقّي، ولا تنتقل إلى موقع المالك لمصدر دخلٍ متجدّد. وقد جعل Tuckman و(Chang 1991) من تركيز الإيرادات ورصيد حقوق الملكية ركنين من أربعة لقياس الهشاشة المالية، وهما بالضبط الركنان اللذان يعالجهما الوقف.

خامساً: تُحدّر النتائج من قراءة المتوسط العام (3.22) بوصفه علامة ارتياح. فهذا المتوسط يخفي تفاوتاً حاداً بين قمة عند (4.01) في الالتزام باللوائح وقاع عند (2.62) في امتلاك الوقف و(2.68) في استقلالية القرار البرامجي عن اشتراطات الجهات المانحة. وتجاوز هاتين العبارتين في القاع ليس مصادفة إحصائية بل علاقة سببية: فمن لا يملك مصدر دخل مستقلاً لا يملك قراراً مستقلاً، والاستقرار المرصود من ثمّ استقرارٌ مشروط وهشّ في آن.

سادساً: يمثّل انخفاض بُعد تحمّل المخاطرة (3.00)، وضعف إسهامه النسبي في النموذج المتعدّد ($Beta = 0.157$)، الحلقة الأضعف في السلسلة الريادية. والقراءة المنصفة لهذا الانخفاض تستدعي الاعتراف بأن التحفّظ هنا ليس عيباً إدارياً خالصاً؛ فالمنظمة تدير مالياً مؤتمناً لا رأس مال مخاطر، ومن حقّ المتبرّع أن يتوقّع حرصاً. غير أن نتيجة الدراسة تُظهر أن هذا التحفّظ له كلفة قابلة للقياس على الاستدامة، وأن المطلوب ليس رفع سقف المخاطرة إطلاقاً بل نقلها من الحظر المطلق إلى الإدارة المحسوبة عبر أدوات كتحليل المخاطر وحوكمة قرارات الاستثمار.

سابعاً: تكشف الفروق حسب مجال النشاط ($F = 3.878$ ، $p = 0.002$) عن تفاوت بنيوي بين المجالات، إذ تصدّرت منظمات دعم العمل الخيري والتطوع (3.396) بحكم قيامها على أوقاف ومَنحٍ مؤسّسة، وتذيّلت منظمات الثقافة والفنون (2.835) بحكم حداثة تنظيمها وضعف اعتياد المتبرّعين على دعم أنشطتها. وهذه النتيجة تُثري قراءة القطاع بدلاً من أن تسطحها: فالهشاشة المالية ليست موزّعة بالتساوي، والمجالات الناشئة تحتاج معالجةً مختلفة عن المجالات الراسخة. غير أن ضالّة مربع إيتا (0.046) تُبقي على الاستنتاج الأهم: أن معظم التباين يعود إلى ما تفعله المنظمة لا إلى المجال الذي تعمل فيه.

ثامناً: يبرز حجم المنظمة بوصفه متغيراً دالاً ($F = 8.927, p < 0.001$)، بفجوة تبلغ نحو (0.38) درجة بين الكبيرة والصغيرة. وحين يُقرأ هذا مع كون المنظمات الصغيرة والمتوسطة تمثل نحو (85%) من العينة، تتضح مفارقة السياسة العامة: الفئة الأضعف مالياً هي الفئة الأوسع عدداً، وهو ما يجعل أي سياسة قطاعية تتعامل مع القطاع بوصفه كتلة واحدة سياسةً تُضيف الميزة لمن يملكها أصلاً. ويستدعي هذا تدخّلات تعويضية مصمّمة خصيصاً لصغار الفاعلين، من قبيل الخدمات المالية المشتركة وحاضنات تنمية الموارد والأوقاف الجماعية.

تاسعاً: يقدّم اختلاف التقديرات باختلاف الموقع الوظيفي (مربع إيتا = 0.068، وهو الأعلى بين المتغيرات التصنيفية) والخبرة تنبئاً منهجياً لا ينبغي إغفاله. فتقدير أعضاء مجالس الإدارات (3.656) يفوق تقدير الأخصائيين الماليين (3.142) بفارق يزيد على نصف درجة، كما ترتفع التقديرات باطراد مع سنوات الخبرة. ولما كانت الدراسة تقيس الاستدامة المالية قياساً إدراكياً عبر تقدير المستجيبين، فإن هذا التفاوت يذكر بأن ما قيس هو «الاستدامة المالية كما تُدرك» لا كما تُوثّق في القوائم المالية، وهو حدّ منهجي تصرّح به الدراسة وتبني عليه إحدى توصياتها البحثية.

عاشراً: تُسهم الدراسة نظرياً في سدّ ثلاث فجوات أشارت إليها خطتها: فجوة السياق، إذ اختُبرت العلاقة في بيئة المنظمات غير الربحية السعودية بعد موجة التنظيمات الأخيرة لا في البيئات الغربية التي نشأت فيها النماذج، وبأداة كُيّفت على أدواتها التمويلية المحلية كالوقف ومنصّات التبرّع الوطنية؛ وفجوة الوحدة التحليلية، إذ طُبّقت على منظمات غير ربحية خالصة لا على مشروعات اجتماعية هجينة كما في دراسة Zafar وآخرين (2022)؛ وفجوة القياس، إذ ربطت أبعاد التوجّه الريادي بأبعاد الاستدامة المالية ربطاً إحصائياً مباشراً وهو ما لاحظ Stock (2024) أنه ظلّ أقلّ نضجاً وأكثر تباعباً في المنظمات غير الربحية.

وفي الختام، ترسم نتائج هذا الفصل صورة قطاع اجتاز مرحلة الانضباط ولم يجتز بعد مرحلة الاستقلال. فهو ملتزم بالحوكمة، وإعٍ بأهمية الابتكار، متحفّظ في المخاطرة، ومحدود في تنويع إيراده وكفايته، ويكاد يخلو من الأصول الوقفية المولّدة للدخل. والأهم أن الدراسة أثبتت وجود مسار سببي قابل للتفعيل: كل درجة تُضاف إلى التوجّه الريادي للمنظمة تُقابلها زيادة متوقّعة قدرها (0.738) درجة في استدامتها المالية. وهذا المسار هو ما تبني عليه التوصيات في الفصل التالي.

4.8 التوصيات والآفاق المستقبلية

لا تكتمل لا تكتمل قيمة الدراسة الميدانية بعرض نتائجها، بل بترجمة تلك النتائج إلى مقترحات قابلة للتطبيق ومسارات بحثية قابلة للمواصلة. ويقدم هذا الفصل توصيات الدراسة مشتقةً اشتقاقاً مباشراً من نتائجها الرقمية لا من انطباعات عامة عن القطاع؛ فكل توصية فيه مسنودة إلى متوسط منخفض رُصد في التحليل الوصفي، أو إلى معامل أثر ثبتت دلالاته في اختبار الفرضيات، أو إلى فرق دالّ ظهر في اختبار الفروق. ثم يُختم بالآفاق البحثية المستقبلية المشتقة من حدود الدراسة الحالية.

4.8.1 خلاصة النتائج التي تُبنى عليها التوصيات

تتلخّص النتائج التي تنطلق منها التوصيات في سبع نقاط:

- 1) أبعاد الريادة الاجتماعية مجتمعةً تفسّر (53.4%) من التباين في الاستدامة المالية، وكل بُعدٍ منها دالٌّ منفرداً.
- 2) أقوى الأبعاد أثراً هو الاستباقية الاجتماعية ($Beta = 0.316$)، يليه الابتكار الاجتماعي ($Beta = 0.270$)، ثم توليد الدخل وتبني النموذج الهجين ($Beta = 0.237$)، وأضعفها تحمّل المخاطرة ($Beta = 0.157$).
- 3) أدنى عبارة في الاستبانة كلها هي امتلاك وقفٍ استثماري يدرّ عائداً منتظماً (2.62)، تليها استقلالية القرار البرامجي عن اشتراطات الجهات المانحة (2.68)، ثم انخفاض الاعتماد على أكبر مانح (2.70).
- 4) أدنى محاور الاستدامة هو كفاية الإيرادات واستقلالية التمويل (2.93)، وأعلاها الكفاءة والانضباط المالي (3.70) وهو الأضعف ارتباطاً بالريادة ($r = 0.481$).
- 5) الاحتفاظ باحتياطي نقدي يغطّي عدة أشهر (2.79) وتحليل المخاطر المالية (2.96) من أضعف الممارسات، مقابل ارتفاع الالتزام باللوائح (4.01).
- 6) الفروق دالة حسب مجال النشاط ($F = 3.878$) وحجم المنظمة ($F = 8.927$) والمسمى الوظيفي ($F = 7.407$) وسنوات الخبرة ($F = 5.571$)، وغير دالة حسب الجنس.
- 7) منظمات الثقافة والفنون هي الأدنى استدامةً (2.835)، ومنظمات دعم العمل الخيري والتطوع هي الأعلى (3.396).

4.8.2 التوصيات الإدارية والتنظيمية الموجهة للمنظمات غير الربحية

تبدأ الدراسة توصياتها من أدنى نتائجها رقماً: تأسيس الوقف الاستثماري. فالعبارة التي سجّلت أدنى متوسط في الاستبانة كلها (2.62) هي في الوقت نفسه الأداة الوحيدة القادرة على نقل المنظمة من موقع المتلقّي للتبرّع إلى موقع المالك لمصدر دخل متجدّد. وتوصي الدراسة تبعاً لذلك بأن تُدرج كل منظمة في خطتها

الاستراتيجية هدفاً صريحاً لتأسيس وقف أو الانضمام إلى وقف جماعي مشترك مع منظمات مماثلة، وأن يُخصّص له مسار تمويلي مستقل عن الحملات التشغيلية — كتخصيص نسبة ثابتة من فوائض الأنشطة أو استقطاب متبرّع مؤسّس واحد بدل استقطاب عشرة متبرّعين تشغيليين. فالنتيجة الرقمية تُظهر أن ما ينقص القطاع ليس عدد المانحين بل طبيعة الإيراد.

وانطلاقاً من تصدر الاستباقية الاجتماعية لمعاملات الأثر ($Beta = 0.316$)، تُوصي الدراسة بأن تُنشئ المنظمة وظيفة دائمة لاستشراف بيئة التمويل، لا نشاطاً موسمياً يُستدعى عند إعداد الخطة السنوية. ويمكن أن تتمثّل هذه الوظيفة في تقرير ربع سنوي موجز يرصد التغيّرات في سياسات المانحين وبرامج الدعم الحكومي وفرص الشراكة المستجدة، يُعرض على مجلس الإدارة ويُترجم إلى قرارات. والمبرّر هنا رقمي لا خطابي: بُعدُ يفسّر منفرداً (33.1%) من التباين في الاستدامة يستحقّ بنية مؤسسية دائمة لا مبادرات متفرقة.

وفي ضوء انخفاض العبارة الخاصة بتخصيص موارد لتجريب البرامج المبتكرة (3.18) مقارنةً بارتفاع الخطاب المؤيّد للابتكار (3.68)، تُوصي الدراسة بتخصيص نسبة محدّدة ومعلنة من الموازنة السنوية — يُقترح ألا تقلّ عن ثلاثة في المئة — بوصفها «موازنة تجريب» تُنفق على اختبار برامج ونماذج تمويل جديدة على نطاق ضيق قبل تعميمها. فالفجوة بين العبارتين تكشف أن العائق ليس في القناعة بالابتكار بل في غياب البند المالي الذي يحوّل القناعة إلى ممارسة.

أما بشأن أضعف الأبعاد الريادية أثراً ومستوى — تحمّل المخاطرة (3.00) — فلا تُوصي الدراسة برفع سقف المخاطرة إطلاقاً، وإنما بنقلها من دائرة الحظر الضمني إلى دائرة الإدارة المحكومة. ويتحقّق ذلك ببناء سياسة مكتوبة لإدارة مخاطر المشروعات الاستثمارية تحدّد سقف الموارد القابلة للتوظيف في المشروعات غير مضمونة العائد، وآلية اعتماد هذه القرارات، ومعايير الخروج عند تعثرها. ووجود مثل هذه السياسة يمنح القيادة غطاءً حوكمياً يقلّل كلفة الفشل السمعية، وهي الكلفة الأشدّ رديعاً في المنظمات التي تدير موارد مؤتمنة (Battilana & Lee, 2014).

وتمثّل نتيجة انخفاض الاحتياطي النقدي (2.79) وتحليل المخاطر المالية (2.96) أساساً لتوصية محدّدة قابلة للقياس: تبني سياسة احتياطي تشغيلي إلزامية داخل كل منظمة تستهدف بناء رصيد يغطّي ثلاثة أشهر من النفقات التشغيلية بحدّ أدنى، يُبنى تدريجياً عبر تخصيص نسبة ثابتة من فوائض الأنشطة سنوياً. ويكتسب هذا الإجراء أهميته من كون المرونة المالية — لا حجم الإيراد وحده — هي ما يفصل بين المنظمة القادرة على استيعاب الصدمة والمنظمة التي تُحجم عن تقديم خدماتها فور وقوعها (Tuckman & Chang, 1991).

وبالنظر إلى أن خفض تركّز الإيراد لدى أكبر مانح (2.70) جاء أدنى بكثير من السعي إلى مانحين جدد (3.48)، تُوصي الدراسة بتغيير مؤشر الأداء المعتمد في تنمية الموارد: فبدلاً من قياس نجاح الوحدة بعدد

المانحين المستقطبين، يُقاس بنسبة مساهمة أكبر مانح إلى إجمالي الإيراد، مع تحديد سقف مستهدف لهذه النسبة يُخفّض تدريجياً عبر سنوات الخطة. فالمؤشر الأول يمكن أن يتحقق دون أن تتغيّر بنية المخاطر، أما الثاني فلا يتحقق إلا بتغيّرها فعلياً.

وفي ضوء انخفاض عبارتي تقديم الخدمات بمقابل مادي (2.86) ومزاولة الأنشطة الاستثمارية المرخصة (2.98)، تُوصي الدراسة بأن تبدأ المنظمات مسار التحوّل الهجين من أقرب نقطة إلى رسالتها لا من أبعدّها: أي بتسعير خدماتٍ تقدّمها أصلاً لفئات قادرة على الدفع، وتوجيه العائد إلى دعم الفئات غير القادرة، ضمن ما تسمح به لوائحها الأساسية. وهذا المدخل يقلّل التوتر بين المنطقيين الاجتماعي والسوقي بدل أن يفجّره، ويتّسق مع التصنيف الطيفي الذي وضعه (Alter 2007) والذي يجعل الانتقال بين النماذج التشغيلية قراراً تدريجياً محكوماً بطبيعة الخدمة والقدرات المتاحة.

ولمّا كانت عبارة استقلالية القرار البرامجي عن اشتراطات الجهات المانحة من أدنى عبارات الدراسة (2.68)، فإن الدراسة تُوصي بأن تُدرج المنظمات في اتفاقياتها التمويلية بنداً يخصّص نسبة من قيمة المنحة لتغطية التكاليف الإدارية غير المقيّدة، وأن تتفاوض على ذلك بوصفه شرطاً لاستدامة الخدمة لا امتيازاً إدارياً. فالنتيجة الرقمية تُظهر أن كفاية الموارد غير المقيّدة (2.77) واستقلالية القرار (2.68) تتحرّكان معاً، وأن معالجة الأولى هي المدخل العملي إلى الثانية.

وأخيراً، تُوصي الدراسة، استناداً إلى الفارق الدال بين تقدير أعضاء مجالس الإدارات (3.656) وتقدير الأخصائيين الماليين (3.142)، بأن تُبنى تقارير الوضع المالي التي تُرفع لمجالس الإدارة على مؤشرات موثّقة من القوائم المالية لا على تقديرات إدارية، وأن يُضمّن التقرير الدوري ثلاثة مؤشرات صريحة على الأقل: نسبة تركّز الإيراد، ونسبة الإيراد الذاتي، وعدد أشهر التغطية بالاحتياطي. فالفجوة المرصودة بين موقعين داخل المنظمة الواحدة تُنبّه إلى احتمال تفاؤلٍ قيادي في تقييم وضع مالي يراه الأقرب إلى الأرقام أقلّ متانة.

4.8.3 التوصيات الموجهة للجهات المنظّمة والداعمة للقطاع

تفرض نتيجة الفروق حسب حجم المنظمة ($F = 8.927$ ، $p < 0.001$) توصيةً على مستوى السياسات لا على مستوى المنظمة الواحدة. فالفجوة بين المنظمات الكبيرة (3.478) والصغيرة (3.099)، مقترنةً بكون الصغيرة والمتوسطة تمثّلان نحو خمسة وثمانين في المئة من العينة، تعني أن ترك السوق التمويلي لآلياته الحالية سيوسّع الفجوة لا يضيقها. وتُوصي الدراسة تبعاً لذلك بإنشاء مراكز خدمات مالية مشتركة على مستوى المنطقة تقدّم للمنظمات الصغيرة ما لا تستطيع تحمّل كلفته منفردة: المراجعة الداخلية، وإعداد الدراسات الاستثمارية، والاستشارات المتخصصة في تنمية الموارد، وإدارة الأوقاف الجماعية نيابةً عن مجموعات من المنظمات الصغيرة.

وتفرض نتيجة الفروق حسب مجال النشاط ($F = 3.878$ ، $p = 0.002$) توصيةً مكتملة: فتذيل منظمات الثقافة والفنون (2.835) قائمة المجالات بفارق يقارب (0.56) درجة عن المتصدّر يستدعي برنامج دعم انتقالياً موجّهاً لهذا المجال تحديداً، يقوم على تحفيز الأوقاف الثقافية وتوسيع قاعدة الداعمين عبر ربط الأنشطة الثقافية ببرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات. فالمجالات الناشئة لا تحتاج المعاملة نفسها التي تحتاجها المجالات الراسخة.

وتوصي الدراسة كذلك بأن يُعاد النظر في مؤشرات تقييم أداء المنظمات لدى الجهات المشرفة. فقد أظهرت النتائج أن الالتزام باللوائح بلغ (4.01) بينما لم يتجاوز قياس كفاءة الإنفاق بمؤشرات معتمدة (3.33)، وهو ما يكشف أن منظومة التقييم القائمة تلتقط الامتثال وتُغفل الكفاءة. وإضافة مؤشرات كنسبة الإيراد الذاتي، ونسبة تركّز الإيراد، وعدد أشهر التغطية بالاحتياطي، ووجود أصل وقفي، إلى بطاقة تقييم المنظمة، من شأنه أن يحوّل هذه الممارسات من فضائل اختيارية إلى معايير أداء متبعة.

وتوصي الدراسة أخيراً بربط برامج بناء القدرات الريادية بالتسلسل الذي كشفه النموذج المتعدّد: البدء ببناء القدرة الاستباقية والابتكارية، ثم الانتقال إلى أدوات توليد الدخل وتأسيس الأوقاف، ثم إلى حوكمة المخاطرة. فالبرامج التي تبدأ بتدريب المنظمات على الأنشطة التجارية قبل تمكينها من استشراف بيئتها وبناء شراكاتها تبدأ من منتصف السلسلة، وهو ما يفسّر جانباً من تعثر مبادرات التمكين الاقتصادي السابقة في القطاع.

4.9 الآفاق البحثية المستقبلية

تفتح حدود هذه الدراسة ونتائجها مسارات بحثية عدة، تقترح الدراسة منها ما يأتي:

أولاً: قياس الاستدامة المالية بمؤشرات موضوعية مستخرجة من القوائم المالية للمنظمات — كنسبة الإيراد الذاتي، ونسبة تركّز الإيراد، وهامش التشغيل، وعدد أشهر التغطية بالاحتياطي — بدلاً من الاقتصاد على القياس الإدراكي. فقد أظهرت هذه الدراسة تفاوتاً دالاً في التقدير باختلاف الموقع الوظيفي ($F = 7.407$ ، مربع إيتا = 0.068) والخبرة ($F = 5.571$)، وهو ما يجعل تثليث القياس ضرورةً منهجية لا ترفاً بحثياً.

ثانياً: أفراد الوقف بدراسة مستقلة تتناول أثره في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية السعودية. فقد كشفت هذه الدراسة أن امتلاك الوقف هو أضعف الممارسات (2.62)، دون أن تتمكّن من قياس أثره التفاضلي بين المنظمات المالكة له وغير المالكة، وهو سؤالٌ يستحقّ تصميمياً بحثياً خاصاً يقارن بين المجموعتين مقارنةً مباشرة.

ثالثاً: إجراء دراسات طولية تتبّع المنظمات نفسها عبر عدة سنوات، إذ إن التصميم المقطعي الذي اعتمدته الدراسة يكشف التلازم ولا يثبت التعاقب الزمني. ومثل هذه الدراسة قادرة على الإجابة عن

سؤال لم تستطع الدراسة الحالية حسمه: هل التوجّه الريادي يسبق الاستدامة المالية فيصنعها، أم أن المنظمات المستقرة مالياً هي الأقدر أصلاً على تحمّل كلفة الريادة؟

رابعاً: اختبار متغيرات بسيطة ومعدّلة لم يشملها نموذج الدراسة الحالي الذي اقتصر عمداً على متغيرين. ومن أبرز المرشّحين لذلك: القيادة التحويلية، ومستوى نضج الحوكمة، وجودة رأس المال البشري، وطبيعة العلاقة مع المانح الرئيس. فبقاء (46.6%) من التباين غير مفسّر في النموذج الحالي يشير إلى مساحة معتبرة لهذه المتغيرات.

خامساً: توسيع النطاق الجغرافي إلى مناطق المملكة الأخرى وإجراء مقارنات بينية. فالدراسة اقتصرّت على منطقة الرياض بما لها من كثافة تنظيمية وقرب من الجهات المشرفة والمانحة، ومن المرجّح أن تختلف الصورة في المناطق الأقل كثافة، وهو فرضٌ يستحقّ الاختبار لا الافتراض.

سادساً: إجراء دراسات نوعية معمّقة مع القيادات التنفيذية للمنظمات التي حقّقت تحوّلاً ناجحاً نحو النموذج الهجين، لفهم آليات هذا التحوّل وعقباته الفعلية. فالمنهج الكمي الذي اعتمدته الدراسة قاس حجم الأثر ولم يكشف كيفية حدوثه، وهي كيفية لا يبلغها إلا التصميم النوعي.

سابعاً: البحث في اقتصاديات التحوّل الهجين تحديداً: ما التكلفة الفعلية لإنشاء وحدة لتنمية الموارد؟ وما مدى العائد الزمني لاستثمارها؟ وعند أي حجم للمنظمة يصبح هذا الاستثمار مجدياً؟ فنتيجة الفروق حسب الحجم تشير إلى وجود عتبةٍ ما يصبح عندها التحوّل ممكناً اقتصادياً، وتحديد هذه العتبة بحثياً سيكون بالغ القيمة لصانع السياسة.

ثامناً: دراسة أسباب تأخّر المجالات الناشئة — وفي مقدّمتها الثقافة والفنون — في تحقيق الاستدامة المالية، وبحث ما إذا كان التأخّر عائداً إلى حداثّة التنظيم أم إلى بنية تفضيلات المتبرّعين أم إلى ضعف القدرات الإدارية في هذه المنظمات.

تاسعاً: بناء نموذج نضج للاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية السعودية يحدّد مراحل انتقال المنظمة من الاعتماد الكامل على المنح إلى الاستقلالية النسبية، ويربط كل مرحلة بحزمة الممارسات الريادية المناسبة لها. فقد أظهرت الدراسة أن الأبعاد الريادية لا تعمل بالقوة نفسها في كل الظروف، وهو ما يجعل النموذج المرحلي أجدى من الوصفة الواحدة.

عاشراً: اختبار العلاقة نفسها في قطاعات ثالثة مقارنة في دول الخليج أو في بيئات عربية أخرى، بما يتيح تحديد ما هو خاصّ بالسياق السعودي وما هو مشترك. وقد نبّه (2024) Stock إلى تباين قوة العلاقة بين التوجّه الريادي والأداء باختلاف السياقات، وهو تباينٌ لا يُقاس إلا بالمقارنة المنهجية.

4.10 خاتمة

سعت هذه الدراسة إلى اختبار أثر نماذج الريادة الاجتماعية في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض، فخلصت إلى أن هذا الأثر قائمٌ وقويٌّ وقابل للقياس، وأن أبعاد الريادة الاجتماعية مجتمعةً تفسّر أكثر من نصف التباين في الاستدامة المالية. غير أن الصورة التي كشفتها ليست صورة قطاعٍ اكتمل تحوّل، بل صورة قطاعٍ قطع شوطاً في الانضباط ولم يقطع مثله في الاستقلال؛ فهو ملتزم بلوائحه، واعٍ بأهمية ابتكاره، متحفّظ في مخاطرته، محدود في تنويع إيراده وكفايته، ويكاد يخلو من الأصول الوقفية التي تصنع الاستقلال المالي الحقيقي.

وبين هذين الطرفين تقع مساحة العمل التي تشير إليها توصيات هذه الدراسة: تأسيس الأوقاف بوصفها البوابة الأولى للاستقلال، وبناء القدرة الاستباقية بوصفها نقطة البداية لا النهاية، وتحويل الابتكار من خطابٍ مؤيّد إلى بندٍ في الموازنة، وإدارة المخاطرة بدل حظرها، وقياس التنويع بتركّز الإيراد لا بعدد المانحين، وتحسين الاستقلال البرامجي بتغطيةٍ كافيةٍ للتكاليف غير المقيّدة. وهي مساحةٌ لا تُقطع بجهد المنظمة وحدها، بل بتضافر مبادراتها الداخلية مع سياسةٍ قطاعية تستهدف الصغير قبل الكبير، والمجال الناشئ قبل الراسخ، وتقيس الكفاءة لا الامتثال وحده.

ويكتسب هذا كله دلالاته الأوسع حين يُستحضر الهدف الاستراتيجي الذي تنطلق منه رؤية المملكة 2030 برفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي؛ فالمساهمة المنشودة لا تُبنى على منظماتٍ تُدير عجزها بمهارة، بل على منظماتٍ تملك قاعدة موارد متجدّدة تجعل رسالتها مستقلةً عن تقلّبات المانحين. وبهذا المعنى، فإن الاستدامة المالية ليست غاية إدارية في ذاتها، وإنما شرطٌ لبقاء الأثر الاجتماعي الذي وُجدت هذه المنظمات لأجله.

المراجع

المراجع العربية

- الدبوسي، سامي. (2017). رؤية طلاب جامعة تبوك حول ثقافة ريادة الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(8)، 20-41.
- الدويش، آلاء، والمزيد، عثمان. (2020). تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية: الواقع والمستقبل وكيفية الاستفادة من التجارب العالمية. مجلة دراسات.
- الراجحي للتنمية. (2024). نظرة عامة على القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. مؤسسة الراجحي.
- السكرانة، بلال خلف. (2010). الريادة وإدارة منظمات الأعمال (ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشوبري، نهى محمد هلال. (2022). الاستثمار المجتمعي وتنمية الموارد المالية ودوره في تحقيق الاستدامة بالمنظمات غير الربحية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 28(1)، 754-816.
- الشيبي، محمد بن عبدالمحسن. (2022). مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح: دراسة ميدانية على بعض الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، 27(1)، 61-102.
- الفوزان، سليمان محمد. (2016). مؤشر الاستدامة المالية في الجهات الخيرية. الرياض: مكتبة العمل الخيري.
- الخميسي، دلال رشيد. (2017). المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة في المنشآت السعودية الخاصة: دراسة ميدانية. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، 17، 563-597.
- المطوع، عبدالرحمن عبدالعزيز. (1436هـ). الاستدامة المالية في المؤسسات الخيرية: التسويق بطرق مبتكرة (ورقة عمل).
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2021). لائحة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2025). اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

المملكة العربية السعودية، رؤية 2030. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.

مؤسسة الملك خالد. (2025). تقرير مؤشر القطاع غير الربحي 2025: القطاع غير الربحي يتجاوز 100 مليار ريال. مؤسسة الملك خالد.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في رؤية السعودية 2030. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

صقور، مجد ونوس، وقلاش، نهال محمد نبيه. (2024). متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية: دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في محافظتي دمشق وريفها. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 40(4).

عبابنة، رائد إسماعيل، والعقيل، محمد علي. (2006). تمويل الجمعيات الخيرية المتخصصة في الأردن: دراسة ميدانية لآراء العاملين والمتطوعين فيها. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2(4)، 530-557.

دور قيادة الأعمال في تحقيق المسؤولية المجتمعية: دراسة تطبيقية على الشركات في منطقة عسير. (2021). مجلة الدراسات التجارية والبيئية.

التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة: دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض. (د.ت). مركز الدعوة.

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس). (د.ت). مؤسسات الريادة الاجتماعية في فلسطين ومدى استجابتها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. رام الله: ماس.

المراجع الأجنبية

Alter, K. (2007). Social enterprise typology. Virtue Ventures LLC.

Austin, J. E., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? Entrepreneurship Theory and Practice, 30(1), 1-22.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. Academy of Management Journal, 53(6), 1419-1440.

- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2009). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947–966.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of "social entrepreneurship" [Working paper]. Duke University, Fuqua School of Business.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas*, 28(6), 2469–2497.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). SAGE Publications.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the nonprofit organization: Principles and practices*. HarperCollins.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- King Khalid Foundation. (2025). *Nonprofit Sector Outlook 2025*. King Khalid Foundation.
- Kraus, S., Niemand, T., Halberstadt, J., Shaw, E., & Syrjä, P. (2017). Social entrepreneurship orientation: Development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 977–997.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- León, P. (2001). *Four pillars of financial sustainability* (Resources for Success Series, Vol. 2). Arlington, VA: The Nature Conservancy.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Stock, D. M. (2024). Entrepreneurial orientation and performance in nonprofit organizations: A meta-analysis. *Nonprofit Management and Leadership*.

- Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1991). A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4), 445–460.
- Zafar, Z., Wenyuan, L., Sulaiman, M. A. B. A., Siddiqui, K. A., & Qalati, S. A. (2022). Social entrepreneurship orientation and enterprise fortune: An intermediary role of social performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 755080.
- Social entrepreneurship in nonprofit organizations: An empirical investigation of the synergy between social and business objectives. (2013). *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25(1).
- Social enterprise performance: The role of market and social entrepreneurship orientations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.
- Social entrepreneurial orientation and performance of nonprofit organizations: An empirical study. (2023). *AMC Indian Journal of Entrepreneurship*.

الملحق 1 – استبانة الدراسة

أثر أنماط قيادة مدير المشروع على كفاءة فريق المشروع

دراسة ميدانية في تجمع نجران الصحي

أخي المستجيب / أختي المستجيبة،

يسعدني أن أضع بين يديك هذه الاستبانة، وهي أداة دراسة علمية بعنوان «أثر نماذج الريادة الاجتماعية على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية — دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض». وتستخدم بياناتها لأغراض البحث العلمي حصراً، وتُعامل بسرية تامة، ولا تتطلب ذكر اسمك أو اسم منظمتك. ولا تستغرق الإجابة أكثر من عشر دقائق.

شاكراً لكم حسن تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية والوظيفية)

البيان	الخيارات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
مجال النشاط الرئيس للمنظمة	☐ الخدمات الاجتماعية والرعاية ☐ التنمية والإسكان ☐ الصحة ☐ التعليم والبحث ☐ الثقافة والفنون ☐ دعم العمل الخيري والتطوعي
حجم المنظمة	☐ صغيرة: أقل من 10 موظفين ☐ متوسطة: من 10 إلى 49 موظفاً ☐ كبيرة: 50 موظفاً فأكثر
سنوات الخبرة في العمل بالمشاريع ضمن المنظمات الغير ربحية	

المسمى الوظيفي	☐ عضو مجلس إدارة ☐ مدير تنفيذي أو نائب مدير تنفيذي ☐ مدير إدارة أو رئيس قسم ☐ أخصائي مالي أو محاسب ☐ أخصائي أو موظف إداري
----------------	--

القسم الثاني: محاور الدراسة

نُقاس جميع العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي: (1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

المحور: الابتكار الاجتماعي (SI)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	SI1. تسعى المنظمة إلى تطوير حلول جديدة للمشكلات الاجتماعية التي تعمل عليها.	☐	☐	☐	☐	☐
2	SI2. تشجّع الإدارة العاملين على طرح أفكار غير تقليدية لخدمة المستفيدين.	☐	☐	☐	☐	☐
3	SI3. تُخصّص المنظمة موارد لتجريب برامج مبتكرة قبل تعميمها.	☐	☐	☐	☐	☐
4	SI4. تُدخل المنظمة تحسينات جوهرية على خدماتها استجابةً لتغيّر احتياجات المستفيدين.	☐	☐	☐	☐	☐
5	SI5. تتبنّى المنظمة التقنيات الحديثة في تصميم برامجها وتقديم خدماتها.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الاستباقية الاجتماعية (SP)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	SP1. تبادر المنظمة إلى رصد الاحتياجات المجتمعية قبل أن تتحوّل إلى أزمات.	☐	☐	☐	☐	☐

2	SP2. تسعى المنظمة إلى ريادة مجالات خدمية جديدة قبل غيرها من المنظمات.	☐	☐	☐	☐	☐
3	SP3. تستشرف المنظمة التغيرات في بيئة العمل غير الربحي وتستعدّ لها مسبقاً.	☐	☐	☐	☐	☐
4	SP4. تبني المنظمة شراكات جديدة بمبادرة منها مع القطاعين العام والخاص.	☐	☐	☐	☐	☐
5	SP5. تُحدّث المنظمة خططها الاستراتيجية استباقاً للتغيرات في مصادر التمويل.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: تحمّل المخاطرة الاجتماعية (SR)

م	العبرة	1	2	3	4	5
1	SR1. تُقدّم المنظمة على مشروعات ذات عائد غير مضمون متى كان أثرها الاجتماعي كبيراً.	☐	☐	☐	☐	☐
2	SR2. تتقبّل قيادة المنظمة احتمال إخفاق بعض المبادرات الجديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	SR3. تستثمر المنظمة جزءاً من مواردها في مشروعات طويلة المدى مرتفعة المخاطرة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	SR4. تتخذ المنظمة قرارات جريئة عند ظهور فرص تمويلية واعدة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	SR5. لا يمنع الخوف من الفشل المنظمة من دخول مجالات عمل جديدة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: توليد الدخل وتبني نموذج العمل الهجين (IG)

م	العبرة	1	2	3	4	5
1	IG1. تمارس المنظمة أنشطة استثمارية مرخصة مرتبطة برسالتها لتوليد دخل.	☐	☐	☐	☐	☐

2	IG2	توجد لدى المنظمة وحدة أو فريق مختص بتنمية الموارد المالية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	IG3	تقدّم المنظمة خدمات مقابل مقابل مادي للفئات القادرة على الدفع، وفق ما تسمح به لائحته الأساسية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	IG4	يجمع نموذج عمل المنظمة بين الهدف الاجتماعي والمنطق التشغيلي المولّد للدخل.	☐	☐	☐	☐	☐
5	IG5	تُعِيد المنظمة استثمار فوائض أنشطتها في تطوير برامجها.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس: تنويع مصادر الدخل (RD)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	RD1	تعتمد المنظمة على أكثر من مصدر تمويلي في تغطية نفقاتها.	☐	☐	☐	☐
2	RD2	تتخفّض نسبة اعتماد المنظمة على أكبر مانحٍ لديها إلى حدٍّ آمن.	☐	☐	☐	☐
3	RD3	تمتلك المنظمة وقفاً استثمارياً يدرّ عائداً منتظماً يُسهم في تغطية نفقاتها التشغيلية.	☐	☐	☐	☐
4	RD4	تمثّل الإيرادات الذاتية نسبةً معتبرة من إجمالي إيرادات المنظمة.	☐	☐	☐	☐
5	RD5	تسعى المنظمة إلى استقطاب مانحين جدد بصفةٍ مستمرة.	☐	☐	☐	☐
6	RD6	تتنوّع قنوات التبرّع المتاحة أمام داعمي المنظمة (منصة إحسان، والتطبيقات البنكية، والاستقطاع الشهري).	☐	☐	☐	☐

المحور السادس: كفاية الإيرادات واستقلالية التمويل (RA)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	RA1	تغطّي إيرادات المنظمة نفقاتها التشغيلية السنوية دون عجز.	☐	☐	☐	☐
2	RA2	تستطيع المنظمة الوفاء بالتزاماتها المالية في مواعيدها.	☐	☐	☐	☐
3	RA3	تتمتّع المنظمة باستقلالية في قراراتها البرمجية عن اشتراطات الجهات المانحة، حكومية كانت أو خاصة.	☐	☐	☐	☐

4	RA4. تكفي موارد المنظمة لتغطية التكاليف الإدارية والتشغيلية غير المقيدة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	RA5. تحافظ المنظمة على استقرار مستوى إيراداتها من عامٍ لآخر.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور السابع: الكفاءة والانضباط المالي (FE)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	FE1. تلتزم المنظمة بلوائح الحوكمة المالية الصادرة عن الجهات المشرفة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	FE2. تُعدّ المنظمة قوائم مالية دورية وتخضع لمراجعة خارجية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	FE3. توجد لدى المنظمة سياسات مكتوبة لضبط الصرف والشراء.	☐	☐	☐	☐	☐
4	FE4. تراقب المنظمة نسبة المصروفات الإدارية إلى إجمالي المصروفات.	☐	☐	☐	☐	☐
5	FE5. تُقاس كفاءة إنفاق المنظمة بمؤشرات أداءٍ معتمدة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثامن: التخطيط المالي والاحتياطات (FP)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	FP1. تُعدّ المنظمة موازنة تقديرية سنوية مبنية على تحليل واقعي للإيرادات.	☐	☐	☐	☐	☐
2	FP2. تحتفظ المنظمة باحتياطي نقدي يغطي نفقات تشغيل عدة أشهر.	☐	☐	☐	☐	☐
3	FP3. لدى المنظمة خطة مالية متوسطة أو طويلة المدى معتمدة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	FP4. تُجري المنظمة تحليلاً للمخاطر المالية المحتملة وسبل مواجهتها.	☐	☐	☐	☐	☐
5	FP5. تربط المنظمة خططها البرمجية بقدرتها التمويلية الفعلية.	☐	☐	☐	☐	☐