

تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة

حالة دراسية: شركة مدارس الظهران الأهلية

عمل الطالب: احمد يوسف ال الشيخ

الرقم الأكاديمي: 242002363

المشرف الرئيسي: الدكتور الفيصل حسين

العام الجامعي 2025م

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024

الشكر والتقدير

قال الله تعالى في كتابه الكريم: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه".

وفي بداية كلمتي لا بد لي من أتوجه أولاً بالشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقني للوصول الى هذه المرحلة

العلمية العالية، ومهد لي الطريق لأقدم مشروع بحثي

كما انني أتوجه بالشكر والامتنان لكل من:

والدي العزيز والدي الكريمة وزوجتي الحبيبة الذين كانوا السند الاول لي في الوصول الى ما وصلت اليه.

كما أتوجه بالشكر والامتنان لكل من الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد والدكتور حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما، فقد كان لإشرافهما ومنحهما الكثير من الوقت لي اليد الأولى في خروج هذه الرسالة العلمية بالشكل الذي ظهرت عليه، كما كان لتوجيهاتهما ونصائهما دور أساسي في إتمام دراستي العلمية.

بالإضافة الى شكري الكبير لجميع أفراد عينة الدراسة الذين منحوني الكثير من وقتهم، وبذلوا الكثير من الجهود في سبيل خروج الرسالة بأدق النتائج وأكثرها فعالية.

والله ولي التوفيق

فهرس المحتوات:

Contents

5.....	المستخلص
8.....	المقدمة:
10.....	مشكلة الدراسة.
12.....	أهمية الدراسة.
12.....	الأهمية التطبيقية.
13.....	-أهداف الدراسة.
14.....	-فروض الدراسة
14.....	حدود الدراسة
15.....	الإطار النظري و
15.....	الدراسات السابقة
17.....	الدراسات السابقة
22.....	الإطار النظري
22.....	نشأة القطاع غير الربحي:
24.....	القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية:
27.....	الفصل الثالث
27.....	منهجية الدراسة
29.....	منهجية البحث
32.....	النتائج والتوصيات
33.....	تحليل البيانات
35.....	تحليل بيانات محاور الاستبانة:
41.....	اختبار فرضيات البحث:
42.....	التفسير:
44.....	النتائج الختامية
48.....	التوصيات:
52.....	المراجع
56.....	الملاحق

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	توزيع البيانات الديمغرافية	جدول رقم 1
40	تحليل متغير التحديات المالية	جدول رقم (1-1)
42	محور التحديات الإدارية والتنظيمية	جدول (1-2)
43	تحديات الحوكمة والشفافية	جدول (1-3)
45	تحديات ضعف العلاقة مع المجتمع والداعمين	جدول (1-4)

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى فهم وتحليل التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية بشكل منهجي وتحديد مدى تأثيرها عليها وتم تطبيق الدراسة على مدارس الظهران الاهلية كإحدى المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة في عدد 44 من العاملين في مدارس الظهران الاهلية وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التحديات الثلاث (المالية، الإدارية والتنظيمية، الحوكمة والشفافية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية وبين قدرتها على تحقيق أهدافها، مما يشير إلى أن زيادة هذه التحديات قد تؤثر سلبًا على كفاءة تحقيق الأهداف. وأوصى الباحث بعدد من التوصيات بناء على نتائج الدراسة من أهمها ضرورة تعزيز الكفاءة الإدارية العاملة في المنظمات غير الربحية لضمان نموها وتحقيق أهدافها، وضرورة تحسين البنية التنظيمية في المنظمات غير الربحية من خلال مراجعة الهيكل التنظيمي بانتظام لضمان ملاءمته مع الأهداف والخطط الاستراتيجية، وأهمية تنويع

مصادر التمويل من خلال تقليل الاعتماد على مصدر واحد لتمويل المنظمات غير الربحية
وتطوير استراتيجيات للتمويل المتنوع لضمان الكفاءة المالية من خلال حملات التبرعات
والشراكات وضرورة بناء قدرات ومهارات في إدارة الموارد المالية من خلال الكفاءات العاملة في
الإدارة المالية وتطبيق ممارسات الشفافية المالية والموازنات التخطيطية واستخدام أدوات
التحليل المالي والتخطيط طويل المدى.

الفصل الأول

المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية تقدماً ملحوظاً في شتى المجالات بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز -حفظه الله- وسمو ولي العهد الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز -حفظه الله وتحت ظل رؤية الابتكار والتجديد رؤية ٢٠٣٠، والتي ستساهم في تطور نمط حياة المواطنين والمقيمين والزائرين للمملكة. تركز رؤية ٢٠٣٠ على عدة محاور أبرزها وطن طموح من خلال تمكين المسؤولية الاجتماعية والمساهمة في تحقيق أثر أكبر للقطاع غير الربحي في المملكة. (الدويش والمزيد، 2020).

يزداد وعي الدول في أهمية وجود المنظمات غير الربحية بشكل أكثر فاعلية خاصة مع زيادة الازمات الاقتصادية العالمية والسياسية وتأثيرها على المجتمع، وحالة الركود الاقتصادي التي يمر بها سوق العمل اليوم في ظل ظروف الأزمة العالمية الاقتصادية وتأثيراتها على الاسواق المحلية ومنظمات الأعمال. الأمر الذي يؤثر على كفاءة أداء المنظمات بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق أهدافهم بأقل الكلف الممكنة وبالمصادر المتوفرة.

تلعب المؤسسات غير الربحية اليوم دوراً مميزاً على الصعيد الاجتماعي والتنموي بما توفره من خدمات اجتماعية وإنسانية عديدة والمساهمة في بناء العلاقات الدولية، وبما أن عملية تمويل المؤسسات غير الربحية تتم عن طريق الجهات الداعمة المختلفة، سواء كانت عالمية او محلية فإنها تمر بعدد من التحديات عند تقديم أعمالها وتنفيذ مشاريعها لتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها وضمان بقائها وديمومتها.(الشيخلي، 2013).

تعاني العديد من المنظمات غير الربحية من عدد من التحديات الاقتصادية التي شهدها العالم مما زاد من مسؤوليتها لمواجهة التحديات من خلال التركيز على تحليل بيئتها والوقوف على عناصرها بغرض الوصول الى نتائج ذات قيمة لتقديم رسالتها السامية التي وجدت من أجلها.(بسريدة، 2020).

سنقوم خلال الدراسة الحالية بالتطرق لوضع المؤسسات غير الربحية وواقعها في المملكة والتحديات الخاصة التي تواجهها وكيفية مواجهتها بشكل تحليل واقعي من خلال أدوات قياس الأثر الاجتماعي للمنظمات غير الربحية في المملكة والتي تعد ذات أهمية في تقييم المستوى الفعلي للأثر الاجتماعي الخاص بالمنظمات غير الربحية.

مشكلة الدراسة.

تعاني العديد من المؤسسات غير الربحية من مرحلة حرجة تفرضها التحديات الاقتصادية التي شهدها العالم مما زاد العبء والمسؤوليات على المنظمات لكي تتمكن من مواجهة التحديات وتخطيها، فرغم التوسع الملحوظ في القطاع غير الربحي في المملكة والدعم المتزايد تحت مظلة رؤية المملكة لا تزال المنظمات غير الربحية تواجه عدد من التحديات التي تؤثر على نموها وكفاءتها واستدامتها.

إن استمرار التحديات قد يُضعف من قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية، ويؤثر سلباً على مساهمتها في التنمية المستدامة، خصوصاً في ظل التوجه الوطني الحكومي لرفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي..(بسريدة،2020).

وعليه تأتي مشكلة الدراسة من الحاجة الملحة لفهم وتحليل التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية بشكل منهجي وتحديد مدى تأثيرها عليها وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في :

ما هي التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

وتتفرع منها عدد من الأسئلة الفرعية:

1. ما هو مفهوم المنظمات غير الربحية وأعمالها وتأثير على التنمية المجتمعية ؟
2. ما هي التحديات الإدارية والتنظيمية والمالية التي تواجه المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟
3. ما هو أثر التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في المملكة على كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهدافها ؟
4. ما مستوى قدرة المنظمات غير الربحية في المملكة من التكيف مع التغيرات الحاصلة ومتطلبات الحوكمة والاستدامة تحت مظلة رؤية المملكة؟

أهمية الدراسة.

الأهمية النظرية

1. التطرق لأحد أهم الموضوعات التي تؤثر على المؤسسات الحيوية ذات الخدمة

الاجتماعية (المنظمات غير الربحية).

2. إثراء المكتبة والادبيات المتعلقة بالقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية

والتطرق للتحديات التي تواجهها وتؤثر على تحقيق أهدافها.

3. توفير إطار علمي وإضافة معرفية للباحثين في مجال المنظمات والمنظمات غير الربحية

والتنمية المجتمعية واستدامتها.

الأهمية التطبيقية

4. تقديم عدد من النتائج للمعنيين لتعزيز فهم العوامل المؤثرة على أداء عمل المنظمات

غير الربحية واستدامتها.

5. التوصل لعدد من التوصيات العملية القابلة للتطبيق للمعنيين والجهات المختصة في

تمكين المنظمات غير الربحية للتغلب على تحدياتها وضمان استمراريته ونموها.

6. دعم أصحاب القرار والجهات التنظيمية المختصة في تطوير السياسات والبرامج التي

تعزز من كفاءة وفاعلية المنظمات غير الربحية.

-أهداف الدراسة.

1. التعرف على مفهوم المنظمات غير الربحية وأعمالها وتأثير على التنمية المجتمعية.

2. تحديد التحديات الإدارية والتنظيمية والمالية التي تواجه المنظمات غير الربحية

في المملكة العربية السعودية.

3. تحليل أثر التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في المملكة على كفاءتها

وقدرتها على تحقيق أهدافها.

4. تحديد مدى قدرة المنظمات غير الربحية في المملكة من التكيف مع التغيرات

الحاصلة ومتطلبات الحوكمة والاستدامة تحت مظلة رؤية المملكة.

- فروض الدراسة

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات الإدارية والتنظيمية والمالية التي

تواجه المنظمات غير الربحية.

2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير التحديات الإدارية والتنظيمية والمالية

التي تواجه المنظمات غير الربحية واستدامتها وتحقيق أهدافها.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثالث 2025 م - 1446 هـ

الحدود الموضوعية: تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني

الإطار النظري و

الدراسات السابقة

مقدمة

بدأ الاهتمام بالمعوقات والتحديات التي تواجه المنظمات الاجتماعية ومنظمات المجتمع المدني غير الربحية في نهاية القرن العشرين حين أظهرت بعض الدراسات اهتماما كبيرا بتلك التحديات والمعوقات ، ونلاحظ أن الدراسات الحديثة تركز على المعوقات/ التحديات التي ترتبط بجانب واحد أو أكثر من وظائف الإدارة مثل معوقات التخطيط او التمويل لتحديد المعوقات والتحديات التي قد تواجهها المنظمات غير الربحية وإلا فإن ظهورها سيصبح أمراً

لزاماً مما يزيد من المشكلات التي تتعرض لها تلك المنظمات. (Salamon, L. M. (2012).

ونلاحظ أن الدراسات الأجنبية التي تناولت تحديات المنظمات غير الربحية كانت أكثر توافراً مقارنة بالدراسات العربية التي لاحظ الباحث أنها نادرة وقليلة خاصة تلك المخصصة للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. وبالرغم من أن المنظمات غير الربحية في العالم العربي تشهد تطوراً ملحوظاً في أدوارها التنموية والاجتماعية، إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات التي تعيق تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتشير الدراسات السابقة إلى أن هذه التحديات تتنوع بين ما هو إداري ومالي وتشريعي وتنظيمي، مما يستدعي تحليلاً

معمقًا لهذه المعوقات واقتراح سبل لمعالجتها. وسنقوم في هذا الفصل باستعراض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت المعوقات والتحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية عموماً وداخل المملكة العربية السعودية.(الحمدي،2023).

الدراسات السابقة

-في دراسة الخطيب (2020)، قام الباحث باستعراض أبرز التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في الوطن العربي والتي تتعلق بضعف عنصر الحوكمة والرقابة الداخلية، وأيضاً غياب استراتيجيات واضحة للتنمية المستدامة عموماً في المنظمات غير الربحية، وأكد الباحث أن البنية المؤسسية للعديد من هذه المنظمات لا تزال تعتمد على الاجتهادات الفردية دون تبني نماذج إدارية متقدمة.

-بينما أشار السلمي (2018) في دراسته التي تناولت منظمات المجتمع المدني في السعودية، للبحث في المعوقات والتحديات التي تواجهها، وجد الباحث أن نقص التمويل يعد من أبرز المعوقات التي تواجه المنظمات غير الربحية إضافة إلى ندرة الكفاءات البشرية المؤهلة

والمدرية، وضعف التنسيق بين الجهات العاملة في القطاع. وأوضح الباحث أن التشريعات

المنظمة للعمل غير الربحي تحتاج إلى مزيد من التحديث لتواكب التطورات العالمية.

-ومن جهة أخرى، ركزت العلي (2021) في أطروحتها حول الاستدامة المالية في المنظمات غير

الربحية في الإمارات، على أهمية تنويع مصادر التمويل وتقليل الاعتماد على التبرعات

الموسمية. وذكرت أن غياب الثقافة الاستثمارية في بعض هذه المنظمات يحدّ من قدرتها على

الاستمرار في تقديم خدماتها على المدى الطويل.

-أما في دراسة الحراحشة (2017) حول الجمعيات الخيرية في الأردن والتحديات التي تواجهها،

فقد تناولت التحديات الإدارية والتنظيمية، مثل غياب الوصف الوظيفي، وضعف

التخطيط الاستراتيجي، والتضارب بين العمل التطوعي والوظيفي، مما يؤثر سلباً على جودة

الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وتؤكد تقارير صادرة عن مركز الملك سلمان لأبحاث القطاع غير الربحي أن التحول الرقمي

يشكل تحدياً وفرصة في آن واحد، حيث تواجه المنظمات غير الربحية في المملكة صعوبات في

تبني الأنظمة الرقمية نتيجة نقص التدريب والموارد، في حين يُمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين الشفافية ورفع الكفاءة اذا تم تطبيقه واستغلاله بالشكل الأمثل.

-دراسة احمد وعبدالجواد (2012). والتي هدفت للتعرف على مفهوم مؤسسات المجتمع المدني ومكوناته وخصائصه وأسباب ظهوره ومعوقاته، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (283) رئيساً من رؤساء مؤسسات المجتمع المدني بمدينة القاهرة، وتكونت أداة الدراسة من استبانة وورشة عمل تضم رؤساء ومسؤولي مؤسسات المجتمع المدني، وكان من أهم نتائج الدراسة ان ابرز المعوقات التي تواجه مؤسسات المجتمع المدني هي غياب فلسفة واستراتيجية محددة تنطلق من مؤسسات المجتمع المدني في تقديم الخدمات في تعليم الكبار، ونقص الخبرة والمؤهلات العلمية لدى المعلمين بمؤسسات المجتمع المدني، وقصور الدور التربوي لمؤسسات المجتمع المدني.

-دراسة طايح، فيصل الراوي رفاعي (2019). والتي هدفت إلى محاولة الوقوف على واقع أدوار مؤسسات المجتمع المدني تجاه مشكلات التعليم بالقرى الأكثر فقراً بمحافظة سوهاج،

والكشف عن المعوقات التي تحد من إسهامات مؤسسات المجتمع المدني تجاه تلك المشكلات، وذلك في ضوء مجال المشاركة المجتمعية في التعليم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لنوع الدراسة باعتباره أكثر المناهج البحثية ملائمة لنوع الموضوع، وتم إعداد استبانة تم تطبيقها على عدد ٢٢٦ فرد من العاملين بمؤسسات المجتمع المدني أو مجالس الإدارات. وتوصلت الدراسة إلى عدة من النتائج للتحديات التي تواجهها كان من أهمها: جمود اللوائح والقوانين المحددة للعمل داخل المؤسسات التعليمية التي تحد من مشاركة المؤسسات غير الحكومية في التعليم. - قلة الدعم المالي المقدم من وزارة التضامن الاجتماعي لمؤسسات المجتمع المدني لممارسة أنشطتها.. - صعوبة الاتصال بين مؤسسات المجتمع المدني والمدارس إلا بعد موافقة الجهة الإدارية المختصة. - غلبة البيروقراطية على الممارسات الإدارية بمؤسسات المجتمع المدني بما يضعف أداءها. - افتقار العمل داخل مؤسسات المجتمع المدني إلى روح العمل الفريقي والاعتماد على الجهود الفردية. - تمركز نشاط بعض مؤسسات المجتمع المدني في يد رئيس مجلس الإدارة. - ضعف الإمكانيات والتجهيزات الموجودة ببعض مؤسسات المجتمع المدني بما يؤثر سلبا في فاعليتها. - ضعف الاهتمام بتدريب العاملين بمؤسسات المجتمع المدني لتنمية مهاراتهم وقدراتهم. - قلة مشاركة المرأة في

أنشطة مؤسسات المجتمع المدني. - تركيز العمل داخل مؤسسات المجتمع المدني على أعمال الإعانات والمساعدات الأسرية. - قناعة غالبية أفراد المجتمع بأن الدولة هي المسؤول الوحيد عن التعليم. وضعف تناول وسائل الإعلام لدور مؤسسات المجتمع المدني في التعليم.

-دراسة Bromideh (2011).تناول الباحث فيها التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية والتي لخصها في تحديات إدارية داخلية وخارجية. وقدمت الدراسة نظرة عامة نقدية على القضايا الرئيسية المتعلقة بإدارة المنظمات غير الحكومية، واعتمدت الدراسة على نهج نوعي من خلال إجراء مقابلات فردية شبه منظمة مع أعضاء المنظمات غير الحكومية. وخلصت الدراسة لعدة نتائج منها أن الموارد البشرية والمالية والنظام التنظيمي تعد من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية (داخليًا). ، وأن التدويل والأزمة المالية، من أبرز التحديات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية في فئة العلاقات الخارجية.

الإطار النظري

نشأة القطاع غير الربحي:

تعد المنظمات غير الربحية جزءاً هاماً من المجتمع حيث أنها تعنى بشكل مباشر لسد الفجوات بين القطاع الحكومي والخاص وتعنى بتطوير الخدمات وتوفير مختلف أنواع البرامج الداعمة

لكافة شرائح المجتمع. (Frumkin, P. (2002).

تعرف المنظمات غير الربحية بعدم تطلعها الى تعظيم العوائد والإيرادات المالية وتركيزها على الاهتمام باحتياجات المجتمع وتبنى على أساس العمل الخيري والإحسان حتى أضحت اليوم تؤسس على شكل هيئات ومنظمات مدنية تتلقى الدعم من قبل الأفراد المساهمين في أعمال خير المجتمع لتحسين المستوى المعيشي للأفراد الأقل حظاً ودعمهم بما يعزز تكافل المجتمعات واستقرارها. (هيجان، 2006)

تقوم المنظمات غير الربحية بتنفيذ أعمالها ضمن عدة معايير منها معايير الجودة ومقياس الأداء والأثر الاجتماعي وغيرها وتتعدد أشكالها من الأوقاف الخيرية والأعمال الخيرية والمنظمات المجتمعية والجمعيات الخيرية والتعاونية والتطوعية والوقفية وغيرها الكثير،

تهدف جميعها الى حل القضايا الاجتماعية على مستوى إقليمي او محلي من خلال توفير المساعدات وتقديم الدعم المعنوي والمادي للأفراد المستهدفين بأعمالها مثل الدعم والتعليم للأيتام او المساعدات المادية للفقراء والتبرعات والمنح والخدمات الخيرية التي تقدمها لمساعدة المجتمع.(الحسين،2015).

تواجه المنظمات غير الربحية عموما عددا من التحديات أثناء تنفيذ أعمالها تعود الى أسباب إدارية ومالية وتنظيمية وتشريعية وغيرها ونذكر أبرزها كالتالي:

1. نقص التمويل:

يعتمد أساس عمل المنظمات غير الربحية على التبرعات والاسهامات والاستثمارات التي يقدمها أفراد المجتمع او المنظمات لتقديم الدعم للمحتاجين ومع غياب هذه التبرعات تصبح المنظمات غير قادرة على تقديم خدماتها او تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. Bryson, J. M. (2018).

2. التوظيف

يفضل العديد من الخريجين الباحثين عن العمل البحث عن وظائف في القطاع الخاص او الحكومي نظرا لما تقدمه من رواتب وحوافز عالية مقارنة بالايراد المالي من العمل في المنظمات غير الربحية مما يسبب نقص في الكوادر العاملة .

3. النمو والاستدامة

بالرغم من أن العديد من المنظمات غير الربحية تحصل على الدعم من العديد من الجهات الا أنها تجد صعوبة في توفيره بشكل مستقر أو دائم مما يعيق قدرتها على تحقيق أهدافها.(مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.(2021) .

القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية:

تساهم العديد من الأبحاث العلمية بشكل كبير في تنمية القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية تحت مظلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات غير الربحية ويمكننا القول أن هنالك عدة عوامل ساهمت في ازدهار القطاع غير الربحي في المملكة ومن أهمها:

أولاً: دور الرعاية الاجتماعية في سد احتياجات المجتمع وتقديم الخدمات للمجتمع، ففي فترة السبعينيات الميلادية ساهمت عوائد البترول بتقديم الدعم المالي من الدولة لبرامج الرعاية الاجتماعية وعدم فرض ضرائب مالية عليها (٦٤).

ثانياً: تطور العمل الخيري، وذلك من خلال اعتبار القطاع غير الربحي قطاعاً ناشئاً نسبياً، حيث تشير بعض الأقوال إلى أن من أوائل المنظمات غير الربحية سُجِّلَتْ قبل ٧٠ عاماً تقريباً، وكان القطاع غير الربحي مهتماً بالعطاء المادي المباشر؛ وذلك من خلال جمع الصدقات والتبرعات بشكل مباشر من المتعاون وإيصالها إلى المحتاجين دون النظر إلى الأثر الحقيقي الناتج من تلك التبرعات. (Anheier, H. K. (2014).

وقد أدت مثل هذه الممارسات إلى ازدياد أخطار الاستخدامات غير المشروعة. ومع ارتفاع الوعي للمواطن السعودي واستشعاره لأهمية معرفة المَصَب النهائي للتبرعات وحوكمة المخرجات للبرامج والخدمات المقدمة، وضعت أنظمة تسجيل وإدارة للمنظمات غير الربحية من قبل وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في عام ١٣٨٤ هجرية بهدف تنظيم وتوحيد جهود القطاع في الأعمال الخيرية. ووفقاً لتقرير مؤسسة الملك خالد الخيرية فإن الأرقام المسجلة للمنظمات

غَيْرُ الرَّبْحِيَّةِ تبلغ ما يقارب ٢٥٩٨ ألفين وخمسمئة وثمانياً وتسعين) منظمةٌ غَيْرَ ربحية (الدويش والمزيد، 2020).

وللكشف عن التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية قام الباحث بتقديم نظرة شمولية لواقع المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية لدراسة التحديات الخاصة بالقطاع غير الربحي في المملكة بشكل تحليلي وتوظيف أدوات القياس للمنظمات غير الربحية في المملكة من خلال منهجية الدراسة وتوزيع الاستبانة على عينة من العاملين في المنظمات غير الربحية والمتمثلة في شركة مدارس الظهران الأهلية والتي تأسست كمنظمة غير ربحية مكرّسة لتقديم تعليم متميز بكلا اللغتين العربية والانجليزية. وهذا ما سوف نتناوله في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة:

يُعدّ هذا الفصل محورًا أساسيًا في الدراسة، حيث يوضح الإجراءات العلمية التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف البحث، والإجابة عن تساؤلاته. ولتحقيق ذلك، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعدّ الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية وتحليلها كما هي في الواقع، دون تدخل من الباحثة في متغيراتها.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وذلك نظرًا لقدرته على تغطية عدد كبير من الأفراد بسهولة وكفاءة. وقد تم تصميم الاستبانة وفق محاور محددة تعكس أبعاد مشكلة البحث.

كما استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجمعة، من خلال البرامج الإحصائية SPSS وذلك لاستخلاص النتائج وتفسيرها بناءً على المعايير العلمية المتبعة. ويتناول هذا الفصل وصفًا مفصلاً للمنهج المستخدم، وأداة البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى توضيح إجراءات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليلها.

منهجية البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الوصفي من خلال الرجوع الى المصادر والمراجع والدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة لوصف المتغيرات وتعريفها، فضلاً عن استخدام المنهج التحليلي الاحصائي لتحليل نتائج الاستبانة.

طرائق جمع البيانات: تم جمع البيانات من خلال مراجعة المصادر الثانوية وتحليل محتوى الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، واستخدام أداة الدراسة الاستبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة الهادفة التي تساعد فريق الدراسة من تحقيق اهداف الدراسة والاجابة عن الأسئلة.

أداة الدراسة:

الاستبانة.

مجتمع الدراسة:

المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة:

العاملين في مدارس الظهران الاهلية.

تتناول تصميم البحث من حيث بناء الفرضيات وطرائق جمع البيانات وتحليلها والمجتمع

الاحصائي والعينة المسحوبة وغير ذلك.

محددات البحث :research limitations

القيود الزمنية

تم إجراء البحث خلال فترة زمنية محدودة، مما قد لا يسمح بتتبع التحديات على المدى

الطويل أو دراسة أثرها الممتد على استدامة المنظمات

القيود الجغرافية

اقتصرت نطاق الدراسة على منطقة جغرافية معينة (الظهران)، مما قد يؤثر على إمكانية

تعميم النتائج على منظمات غير ربحية في مناطق أو دول أخرى

القيود المتعلقة بإتاحة البيانات

لم تكن بعض البيانات المطلوبة متاحة بشكل كامل أو محدث، خصوصًا البيانات الكافية عن تحديات المنظمات غير الربحية في السعودية من دراسات سابقة أو تقارير مالية أو تقارير الأداء المؤسسي.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبانة. وقد تم تنظيم هذا التحليل وفقاً لمجاور الدراسة وتساؤلاتها، وذلك بهدف الإجابة عن تلك التساؤلات بشكل دقيق وموضوعي.

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجمعة من أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وغيرها من المؤشرات الإحصائية الضرورية لفهم وتفسير النتائج.

ويُعد هذا الفصل بمثابة ترجمة رقمية وموضوعية لآراء أفراد العينة، حيث تم تحليل كل فقرة من فقرات الاستبانة، وربط النتائج بأهداف الدراسة ومشكلتها، تمهيداً لمناقشتها في الفصل التالي في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري.

تحليل البيانات

توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية

جدول رقم 1

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	77.3%
	أنثى	22.7%

المجموع	%100	
العمر	أقل من 30 سنة	%15.9
	من 31 الى 40 سنة	%36.4
	من 42 الى 50 سنة	%27.3
	50 سنة فما فوق	%20.5
عدد سنوات الخبرة في العمل غير الربحي	أقل من 3 سنوات	%54.5
	من 3 الى 5 سنوات	%9.1
	أكثر من 5 سنوات	%36.4
نوع المؤسسة	خيرية	%27.3
	تنموية	%15.9
	تعليمية	%38.6
	أخرى	%18.2

تحليل بيانات محاور الاستبانة:

في هذا القسم من البحث يتم تقديم وصف للمتغيرات المدروسة كما يلي:

أولاً: التحديات المالية

تم تحليل المتغير الأول الخاصة بأداة الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية، الانحرافات

المعيارية، النتيجة لكل عبارة من عبارات المتغير من خلال التالي:

جدول (1-1)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تواجه المؤسسة صعوبة في تأمين التمويل المستدام	3.80	0.85	70.5% من المشاركين موافق بشدة

تتعتمد المؤسسة على مصادر تمويل محدودة	3.89	0.84	69.3% موافق بشدة
قلة الدعم الحكومي تؤثر سلباً على أداء المؤسسة	4.14	0.82	81% موافق بشدة
تواجه المؤسسات غير الربحية سوء استغلال الموارد المالية المتاحة	4.1	0.81	70% موافق بشدة

بناء على الجدول رقم (1-1) لمحور التحديات المالية، العبارة التي حصلت على الترتيب الأول هي قلة الدعم الحكومي (81%) تليه الاعتماد على مصادر تمويل محدودة وهذا يدل على أن التمويل يشكل أبرز التحديات التي تواجه مدرسة الظهران الأهلية كأحد المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية وأن العبارة التي حصلت على أقل ترتيب هي اعتماد المؤسسة على مصادر تمويل محدودة.

ثانيا: محور التحديات الإدارية والتنظيمية

جدول (1-2)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تعاني المؤسسة من ضعف في التخطيط الاستراتيجي	3.5	0.94	79% موافق بشدة
هناك نقص في الكوادر الإدارية المؤهلة	3.77	1.02	68% موافق بشدة
ضعف البنية التنظيمية يعيق تحقيق الأهداف	4.11	0.93	81.8% موافق بشدة

بناء على الجدول رقم (1-2) لمحور التحديات الإدارية والتنظيمية، العبارة التي حصلت على الترتيب الأول هي أن ضعف البنية التنظيمية يعيق تحقيق الاهداف (81%) هذا يشير إلى أن غالبية المشاركين يتفقون بشدة على أن ضعف البنية التنظيمية يعوق تحقيق الأهداف الخاصة بمدارس الظهران كمؤسسة غير ربحية ، مع وجود تباين طفيف في الآراء.

ثالثاً: تحديات الحوكمة والشفافية

جدول (1-3)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تفتقر المؤسسة إلى نظام حوكمة واضح	3.73	0.91	65.9%
يتم الإفصاح عن الأنشطة والتقارير بشكل دوري	3.59	0.89	72.8%

79.5%	0.97	4.20	ضعف الشفافية يؤثر على ثقة المجتمع
-------	------	------	--------------------------------------

بناء على الجدول رقم (1-3) لمحور تحديات الحوكمة والشفافية، العبارة التي حصلت على الترتيب الأول هي ضعف الشفافية يؤثر على ثقة المجتمع (79.5%) ويشير هذا إلى أن الاتفاق الأكبر بين المشاركين كان في العبارة الثالثة المتعلقة بتأثير ضعف الشفافية وتأثيرها على ثقة المجتمع، في حين أن هناك تفاوتًا أكبر في الردود في البيان الأول والثاني.

رابعاً: تحديات ضعف العلاقة مع المجتمع والداعمين

جدول (1-4)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
هناك ضعف في تفاعل المؤسسة مع المجتمع.	3.57	1.12	59% موافق بشدة
تواجه المؤسسة صعوبة في جذب متطوعين مؤهلين	3.89	1.00	73% موافق بشدة
تواجه المؤسسة صعوبة في بناء شراكات استراتيجية	3.68	1.08	61.4% موافق بشدة

بناءً على الجدول رقم (4-1) لمحور تحديات ضعف العلاقة مع المجتمع والداعمين، تشير هذه النتائج إلى أن التوافق العام على العبارات كان مرتفعاً نسبياً، مع وجود تباين ملحوظ في الآراء، والعبرة التي حصلت على الترتيب الأول هي أنه تواجه المؤسسة صعوبة في جذب متطوعين مؤهلين في حين كانت هناك تفاوت في العبرة الأولى والثالثة.

اختبار فرضيات البحث:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات الإدارية والتنظيمية والمالية

التي تواجه المنظمات غير الربحية.

نتائج اختبار الفرضية تشمل اختبار التحديات الإدارية والتنظيمية والمالية التي

تواجه المنظمات غير الربحية (مدارس الظهران الأهلية)

أظهرت معاملات الارتباط بين المحاور الثلاثة النتائج التالية:

التحديات المالية والإدارية والتنظيمية: معامل الارتباط = 0.339

التحديات المالية والحوكمة: معامل الارتباط = 0.386

التحديات الإدارية والتنظيمية والحوكمة: معامل الارتباط = 0.253

تظهر النتائج أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين التحديات المالية والإدارية

(0.339) وكذلك بين المالية والحوكمة. (0.386)

نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) جاءت كما يلي:

• قيمة $F = 0.568$

• قيمة p (الاحتمالية) = 0.568

التفسير:

نظرًا لأن قيمة $p > 0.05$ ، فإننا لا نرفض الفرضية الصفرية. وهذا يعني أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التحديات الثلاث (المالية، الإدارية والتنظيمية،

الحوكمة والشفافية

وتُشير نتائج اختبار ANOVA إلى أن التحديات الثلاث (الإدارية والمالية والتنظيمية) تواجه

تقريبًا بدرجة متقاربة من حيث التأثير، ولم تُظهر البيانات فروقًا جوهرية في متوسطات هذه

المحاور عند مستوى دلالة 0.05

2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير التحديات الإدارية والتنظيمية

والمالية التي تواجه المنظمات غير الربحية تؤثر على البنية التنظيمية وقدرتها على

تحقيق أهدافها؟

تم اختبار الفرضية الثانية وظهرت النتائج التالي:

معامل الارتباط (Person P) = 0.544.

قيمة $p = 0.0001$ وعليه فإن العلاقة ذات دلالة إحصائية نظراً لأن $p < 0.05$ وأنه توجد

علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين متوسط التحديات (المالية، الإدارية، الحوكمة) وعبرة

"ضعف البنية التنظيمية يعوق تحقيق الأهداف".

وبناء على ما تقدم نعم، فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه

المنظمات غير الربحية وبين قدرتها على تحقيق أهدافها، مما يشير إلى أن زيادة هذه التحديات

قد تؤثر سلباً على كفاءة تحقيق الأهداف.

النتائج الختامية

نتائج المحور الأول: التحديات المالية

العبرة التي حصلت على الترتيب الأول هي قلة الدعم الحكومي (81%) يليها عبرة تواجه

المؤسسة صعوبة في تأمين التمويل المستدام وعبرة تواجه المؤسسات غير الربحية سوء

استغلال بنسبة 70% وأن العبرة التي حصلت على أقل ترتيب هي اعتماد المؤسسة على

مصادر تمويل محدودة بنسبة 69.3% وتراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين

(3.80 و4.14) وهذا يدل على أن التمويل يشكل أبرز التحديات التي تواجه مدرسة الظهران

الأهلية كأحد المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

نتائج المحور الثاني: التحديات الإدارية والتنظيمية

العبرة التي حصلت على الترتيب الأول هي أن ضعف البنية التنظيمية يعيق تحقيق الاهداف

بنسبة (81%) يليها في الترتيب أنه تعاني المؤسسة من ضعف في التخطيط الاستراتيجي بنسبة

79% والعبرة الأقل كانت هناك نقص في الكوادر الإدارية المؤهلة بنسبة 68%، وتراوح

المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (3.5 و4.11)، هذا يشير إلى أن غالبية المشاركين

يتفقون بشدة على أن ضعف البنية التنظيمية يعوق تحقيق الأهداف الخاصة بمدارس

الظهران كمؤسسة غير ربحية، مع وجود تباين طفيف في الآراء.

نتائج المحور الثالث: الحوكمة والشفافية

العبرة التي حصلت على الترتيب الأول هي ضعف الشفافية يؤثر على ثقة المجتمع (79.5%)
ويليها عبارة يتم الإفصاح عن الأنشطة والتقارير بشكل دوري بنسبة 79.5% والعبارة الأقل
كانت أنه تفتقر المؤسسة إلى نظام حوكمة واضح بنسبة 68% وتراوح المتوسطات
الحسابية لكل العبارات بين (3.73 و 4.20) ويشير هذا إلى أن الاتفاق الأكبر بين المشاركين كان
في العبارة الثالثة المتعلقة بتأثير ضعف الشفافية وتأثيرها على ثقة المجتمع، في حين أن هناك
تفاوتاً أكبر في الردود في البيان الأول والثاني.

نتائج المحور الرابع: تحديات ضعف العلاقة مع المجتمع والداعمين

أشارت النتائج إلى أن التوافق العام على العبارات كان مرتفعاً نسبياً وأعلاها للعبارة الخاصة
بمواجهة المؤسسة جهود لإيجاد متطوعين بنسبة 73% ويليها عبارة تواجه المؤسسة صعوبة
في بناء شراكات استراتيجية بنسبة 61.4% والنسبة الأقل كانت أن هناك ضعف في تفاعل
المؤسسة مع المجتمع بنسبة 59%. وتراوح المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (3.59
و 3.87) ، مع وجود تباين ملحوظ في الآراء، والعبارة التي حصلت على الترتيب الأول هي أنه

تواجه المؤسسة صعوبة في جذب متطوعين مؤهلين في حين كانت هناك تفاوت في العبارة

الأولى والثالثة.

التوصيات:

التوصيات بناء على نتائج الدراسة:

1. من الضروري تعزيز الكفاءة الإدارية العاملة في المنظمات غير الربحية لضمان نموها وتحقيق أهدافها ومن أمثلة ذلك تعزيز الكفاءة الإدارية مثل الاستثمار في تدريب الموارد البشرية واستقطاب كفاءات متخصصة وذات مهارة عالية في التخطيط والتنظيم المؤسسي.
2. ضرورة تحسين البنية التنظيمية في المنظمات غير الربحية من خلال مراجعة الهيكل التنظيمي بانتظام لضمان ملاءمته مع الأهداف والخطط الاستراتيجية، وتوضيح المهام والمسؤوليات وتوزيعها.
3. تنويع مصادر التمويل من خلال تقليل الاعتماد على مصدر واحد لتمويل المنظمات غير الربحية وتطوير استراتيجيات للتمويل المتنوع لضمان الكفاءة المالية من خلال حملات التبرعات والشراكات والدخول في المشاريع المدرة للدخل الدوري وتنمية علاقات مستدامة مع الداعمين والمتبرعين.

4. بناء قدرات ومهارات في إدارة الموارد المالية من خلال الكفاءات العاملة في الإدارة المالية وتطبيق ممارسات الشفافية المالية والموازنات التخطيطية واستخدام أدوات التحليل المالي والتخطيط طويل المدى.

5. تعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية في المنظمات غير الربحية لضمان ترشيد استغلال الموارد والاستدامة وذلك من خلال تشكيل مجالس إدارة مستقلة وفعالة ووضع سياسات صارمة للحوكمة والمساءلة والرقابة ورفع مستوى الشفافية في كافة إجراءات ومهام المنظمات.

✓ ضرورة وضع خطة استراتيجية لإدارة المنظمات غير الربحية تقوم على الربط بين

التحديات وتحقيق الأهداف وتتضمن التالي:

✓ تطوير نظام متابعة وتقييم يربط بين أداء المؤسسة ومؤشرات التحديات.

✓ إجراء تحليل دوري لتحديد العوامل التي تؤثر على فعالية الأهداف.

✓ استخدام نتائج التحليل الإحصائي كأداة لاتخاذ قرارات مستندة الى بيانات وأرقام

صحيحة للاستفادة منها وبناء خطط عملية بالاعتماد عليها.

✓ مشاركة نتائج الدراسة الحالية مع أهل الخبرة والاختصاص وصناع القرار

والممولين لتحسين السياسات والدعم المقدم للمنظمات غير الربحية.

6. إدراج مفهوم القطاع غير الربحي في المناهج التعليمية في المراحل الأخيرة من التعليم المدرسي وفي التخصصات الجامعية ذات العلاقة مثل إدارة المنظمات في كافة الكليات والجامعات السعودية لتعريف الجيل القادم عن أهمية هذا القطاع وإمكانية المشاركة فيه ودور كافة أفراد المجتمع في تحقيق نموه واستقراره.

7. ضرورة تأسيس مراكز مستقلة تختص بإصدار الأبحاث والدراسات العلمية عن القطاع غير الربحي السعودي في كافة المجالات من خلال المزج بين الجانب الأكاديمي والعملي بالمنظمات غير الربحية وتكمن تلك الأهمية في سد الفجوة المعرفية لأحدث التطورات الإدارية والمحاسبية لتطوير القطاع.

8. توجه الحكومة نحو تأسيس المراكز المهمة بتعظيم وقياس الأثر الاجتماعي في المنظمات غير الربحية السعودية بهدف الاستفادة من أحدث المقاييس المطروحة على المستوى الإقليمي والدولي في قياس الأثر الاجتماعي وانعكاس نتائجه على تطوير المنظمات غير الربحية.

9.حث المنظمات غير الربحية على توظيف الكفاءات البشرية المختصة في إدارة المشاريع التنموية من خلال الاستفادة من برامج الدعم المقدمة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي وصندوق تنمية الموارد البشرية هدف وكافة الكفاءات وذلك تمهيدا لبناء قدرات المختصين والمتفرغين للعمل بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية لتحقيق الأهداف وحشد الجهود نحو تنفيذ برامج ومشاريع لها عائد اجتماعي وتنموي مستدام.

10.تأهيل المنظمات غير الربحية بالمملكة من خلال سلسلة تطويرية في بناء المعارف وتنمية المهارات بدءا من الابتكار وتصميم المشاريع التنموية والبحث التشاركي وإدارة المشاريع التنموية بما يساهم ويعزز جاهزية المنظمات غير الربحية في المملكة لتنفيذ مشاريع الإسناد الحكومي للمنظمات غير الربحية وفقا للتخصص لتقديم الخدمات الاجتماعية للمستفيدين.

11.تطوير منهجية عمل المنظمات غير الربحية في المملكة وتوجيهها نحو المرونة الممنهجة في تنفيذ مختلف الخدمات الرعوية بغرض تحقيق التنمية للفئات المستفيدة .

المراجع

المراجع العربية

1. الدويش ، الاء والمزيد، عثمان (2020). *تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية*. مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.
2. الشيخلي، اسيل (2013). *أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي*. جامعة الشرق الأوسط.
3. بسريده، خالد (2022). *نظرية التغيير المجتمعي وأثرها في نجاح رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية*. كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية.
4. الحمدي، أحمد (2023). *إدارة المنظمات غير الربحية في المناطق الطرفية*. منار الشرق للدراسات والأبحاث.
5. هيجان، ع. م. (2006). *إدارة المنظمات غير الربحية*. مكتبة العبيكان.
6. الحسين، ع. (2015). *التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية*. مركز دراسات العمل الخيري.

7. الزيد، م.إ. (2010). *إدارة المنظمات التطوعية*. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

8. الحزيم، ي. ع. (2011). *إدارة العمل الخيري: مدخل استراتيجي*. الشبكة العربية للأبحاث والنشر.

المراجع الأجنبية

1. Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (2nd ed.). Routledge.
2. Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (5th ed.). Jossey-Bass
3. Frumkin, P. (2002). *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*. Harvard University Press.
4. Salamon, L. M. (2012). *The State of Nonprofit America* (2nd ed.). Brookings Institution Press

الملاحق

-الاستبانة

تحية طيبة وبعد،،

في إطار إجراء دراسة أكاديمية بعنوان "تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية وأثرها على استدامتها وتحقيق أهدافها"، أعدت هذه الاستبانة بهدف جمع البيانات والمعلومات من العاملين والمهتمين بالقطاع غير الربحي في المملكة.

تهدف هذه الدراسة إلى:

تحديد أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية والمالية التي تواجه المنظمات غير الربحية.

قياس أثر هذه التحديات على كفاءة المنظمات واستدامتها.

تقديم توصيات علمية تساهم في تطوير بيئة العمل غير الربحي بما يتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

نأمل منكم التفضل بالمشاركة من خلال تعبئة هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، مع التأكيد على أن جميع المعلومات الواردة سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم وقتكم ومساهماتكم القيّمة في إنجاح هذا البحث.

مع خالص التقدير والامتنان

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية

الجنس

○ ذكر

○ أنثى

الفئة العمرية:

○ أقل من 30 سنة

○ من 31 الى 40 سنة

○ من 41 الى 50 سنة

○ 50 سنة فما فوق

عدد سنوات الخبرة في العمل غير الربحي

○ أقل من 3 سنوات

○ من 3 الى 5 سنوات

○ أكثر من 5 سنوات

نوع المؤسسة:

○ خيرية

○ تنموية

○ تعليمية

○ أخرى

المحور الأول : التحديات المالية

يرجى تحديد موافقتك على العبارات التالية

تواجه المؤسسة صعوبة في تأمين التمويل المستدام

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

تعتمد المؤسسة على مصادر تمويل محدودة

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

قلة الدعم الحكومي تؤثر سلبًا على أداء المؤسسة

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

تواجه المؤسسات غير الربحية سوء استغلال الموارد المالية المتاحة

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

التحديات الإدارية والتنظيمية

تعاني المؤسسة من ضعف في التخطيط الاستراتيجي

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

هناك نقص في الكوادر الإدارية المؤهلة

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

ضعف البنية التنظيمية يعيق تحقيق الأهداف

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

المحور الثالث: تحديات الحوكمة والشفافية

تفتقر المؤسسة إلى نظام حوكمة واضح

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

يتم الإفصاح عن الأنشطة والتقارير بشكل دوري.

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

ضعف الشفافية يؤثر على ثقة المجتمع

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

المحور الرابع: تحديات ضعف العلاقة مع المجتمع والداعمين

هناك ضعف في تفاعل المؤسسة مع المجتمع.

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

تواجه المؤسسة صعوبة في جذب متطوعين مؤهلين

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

تواجه المؤسسة صعوبة في بناء شراكات استراتيجية

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

انتهت

Abstract الملخص

This study aimed to systematically understand and analyze the challenges facing non-profit organizations and determine the extent of their impact on them. The study was applied to Dhahran Ahliyya Schools, one of the non-profit organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher used the descriptive analytical approach, and the sample consisted of 44 employees at Dhahran Ahliyya Schools. The questionnaire was used as a study tool. The

study concluded with a number of results, the most prominent of which is that there are no statistically significant differences between the averages of the three challenges (financial, administrative and organizational, governance and transparency). There is a statistically significant relationship between the challenges facing non-profit organizations and their ability to achieve their goals, which indicates that increasing these challenges may negatively affect the efficiency of achieving goals. The researcher recommended a number of recommendations based on the results of the study, the most important of which is the need to enhance the administrative efficiency working in non-profit organizations to ensure their growth and achievement of their

goals, the need to improve the organizational structure in non-profit organizations by regularly reviewing the organizational structure to ensure its compatibility with strategic goals and plans, and the importance of diversifying funding sources by reducing reliance on a single source of funding for non-profit organizations and developing strategies for diversified funding to ensure financial efficiency through campaigns. Donations, partnerships, and the need to build capacity and skills in managing financial resources through the competencies of financial management personnel, the application of financial transparency practices, planning budgets, and the use of financial analysis tools and long-term planning

Challenges of Non-Profit Organizations in the Kingdom

Case Study: Dhahran Ahliyya Schools Company

Student Work: Ahmed Yousef Al-Sheikh

Academic Number: 242002363

Primary Supervisor: Dr. Faisal Hussein

Academic Year: 2025

Supervisor:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year: 2024