

أثر نماذج الريادة الاجتماعية على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية في المملكة
العربية السعودية

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).

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 التي تتوسط هذه العلاقة في السياق السعودي تحديداً؟ 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 Sage Journals .

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 المنطقيين الاجتماعي والتجاري، وصولاً إلى شركات اجتماعية تعتمد أساساً على إيرادات السوق في تحقيق مهمتها. وأبان 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 Academia.edu .

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 ليشبها 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.

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.

على الرغم من الثراء النسبي للأدبيات العالمية، يكشف الفحص النقدي الدقيق عن ثلاث فجوات جوهرية لا يمكن إغفالها:

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.

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.

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، ويُعرّض المستفيدين منها من فئات هشّة وأسر ومجتمعات لمخاطر انقطاع الخدمات جراء نماذج مالية غير مستدامة.

تتوجه هذه الدراسة بالدرجة الأولى إلى ثلاث شرائح متميزة ومتراصة في آنٍ واحد: الباحثين الأكاديميين في حقل إدارة المنظمات غير الربحية والريادة الاجتماعية، الساعين إلى نماذج تحليلية تستوعب خصوصية السياقات غير الغربية؛ وصانعي السياسات في الجهات التنظيمية كالمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي الذين يحتاجون إلى أدلة تجريبية تُسند قراراتهم في صياغة منظومة الحوافز واشتراطات التسجيل والرقابة؛ وقيادات المنظمات غير الربحية السعودية أنفسهم الذين يواجهون اليوم ضغطاً متصاعداً لبناء نماذج تمويل مستدامة.

يستمد البحث أهميته المضافة من توقيته 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. في هذا المناخ، تُمثل الأدلة التجريبية الموثوقة حول نماذج الريادة الاجتماعية وأثرها المالي أداة لا غنى عنها لمنظمات تبني اختياراتها الاستراتيجية الآن، قبل أن تتصلب هياكلها المؤسسية وتصبح إعادة تشكيلها. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين نماذج الريادة الاجتماعية التي تتبناها المنظمات غير الربحية السعودية ومستوى استدامتها المالية، وذلك من خلال تحليل تجارب عينة قصدية من هذه المنظمات العاملة في مناطق مختلفة من المملكة. ويتمحور الغرض الجوهري حول بناء فهم تجريبي متجذّر في السياق المحلي لكيفية تأثير اعتماد نماذج ريادية متنوعة — تجارية أو هجينة أو شبكية — على مؤشرات مثل تنوع مصادر الإيراد، ومعدل الاعتماد الذاتي، ومؤشرات الملاءة التشغيلية.

وتسعى الدراسة إلى تحقيق غايتين متلازمتين: الأولى أكاديمية، تتمثل في إثراء أدبيات الريادة الاجتماعية بأطر تحليلية تستوعب السياق الثقافي والتشريعي لمجتمعات الخليج؛ والثانية تطبيقية، تتمثل في تزويد صانعي القرار وقيادات المنظمات غير الربحية بتوصيات مبنية على أدلة تُمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة في مسار بناء منظومة قطاع ثالث مستدامة وفاعلة تُسهم فعلاً في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2021). لائحة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. مجلس الوزراء السعودي <https://ncnp.gov.sa>.

مؤسسة الملك خالد. (2025). تقرير مؤشر القطاع غير الربحي 2025: القطاع غير الربحي يتجاوز 100 مليار ريال. مؤسسة الملك خالد <https://kkf.org.sa>.

المملكة العربية السعودية، رؤية 2030. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية <https://www.vision2030.gov.sa>.

الراجحي للتنمية. (2024). نظرة عامة على القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. مؤسسة الراجحي <https://alrajhicharity.org>.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في رؤية السعودية 2030: تقرير الإنجازات. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية <https://www.hrsd.gov.sa>.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>

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. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun025>

Dees, J. G. (1998). The meaning of "social entrepreneurship" [Working paper]. Duke University, Fuqua School of Business. https://case.fuqua.duke.edu/wp-content/uploads/2025/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf

Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short? *Harvard Business Review*, 76(1), 55–67.

Drucker, P. F. (1990). *Managing the nonprofit organization: Principles and practices*. HarperCollins.

García-Jurado, A., Pérez-Barea, J. J., & Nova, R. J. (2021). A new approach to social entrepreneurship: A systematic review and meta-analysis. *Sustainability*, 13(5), 2754. <https://doi.org/10.3390/su13052754>

King Khalid Foundation. (2025). Nonprofit Sector Outlook 2025. King Khalid Foundation. <https://kkf.org.sa/en/news/flagship-report-highlights-growth-trajectory-of-saudi-s-nonprofit-sector>

Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28–39.

Nicholls, A. (Ed.). (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford University Press.

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. <https://doi.org/10.1177/089976409102000407>

Vision 2030. (2024). National Center for Non-Profit Sector strategy. Saudi Vision 2030. <https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/strategies/national-center-for-non-profit-sector-strategy>