

دراسة بحثية لمشروع التخرج في ماجستير التسويق الرقمي بعنوان:
تأثير الحملات التسويقية الرقمية على تحقيق الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي
في السعودية: دراسة تحليلية

The Impact of Digital Marketing Campaigns on Achieving Financial
Sustainability in the Non-Profit Sector in Saudi Arabia: An Analytical Study

إعداد الباحث:

عبدالرحمن خير الله حرقص

243000596

إشراف الدكتور:

محمد عويس

أغسطس - ٢٠٢٥ م

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى والدي العزيز، نبع العطاء، الذي علّمني أن الطموح لا سقف له.
إلى والدتي الحبيبة، منبع الحنان والدعاء، التي غرست فيّ حب العلم والصبر على دربه.
إلى رفيقة دربي وزوجتي الغالية، سندي بعد الله، التي منحتني الحب والدعم، وتحملت
معي مشاق الطريق في رحلتي العلمية.
إلى فلذات كبدي وأطفالي الأحباء، مصدر بهجتي وإلهامي، الذين أستمد من براءتهم الأمل.
إلى كل من كان له فضل عليّ بكلمة، أو نصيحة، أو دعوة صادقة...
أهديكم ثمرة جهدي، وقطاف سهر الليالي، عربون وفاء ومحبة.

شكرو تقدير

نحمد الله سبحانه وتعالى أن وفقنا لإتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والقدرة والعزيمة

فالحمد لله على نعمه التي لا تعد ولا تحصى.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى المشرف على البحث سعادة الدكتور/ محمد عويس على كل ما بذله وقدمه من توجيهات ومعلومات قيّمة بجوانب مختلفة ساهمت في إتمام هذا البحث وإثراء معلوماته العلمية.

والشكر والتقدير موصول إلى سعادة عميد كلية الإعلام والتسويق وإلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات ودعم وتشجيع خلال رحلة التعلم لدراسة ماجستير التسويق الرقمي وإتمام هذه الدراسة البحثية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم في تحفيزي وتشجيعي على إتمام هذه الدراسة، راجياً من الله عز وجل أن تكون هذه الدراسة بداية لمرحلة نجاحات قادمة ونافذة لتقديم المزيد من الدراسات البحثية والعلمية في المستقبل بما يخدم مجالات التسويق الرقمي.

الملخص:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الحملات التسويقية الرقمية على تحقيق الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، في ضوء التوجه الاستراتيجي لرؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو تمكين هذا القطاع وتعزيز دوره المجتمعي. ظهرت مشكلة الدراسة من استمرار اعتماد الجمعيات الخيرية على مصادر تقليدية محدودة للتمويل، مما يجعلها عرضة للتقلبات الاقتصادية وضعف الاستقرار التشغيلي، إلى جانب قصور في استثمار الأدوات الرقمية بشكل استراتيجي.

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى توظيف الجمعيات الأهلية للتسويق الرقمي في حملاتها التمويلية، والكشف عن العلاقة بين هذه الحملات وتنوع مصادر الدخل، إضافة إلى اكتشاف التحديات التي تعيق كفاءتها، واقتراح حلول عملية لتعزيز الاستدامة المالية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وربطت بين الأطر النظرية والدراسات السابقة والواقع العملي للقطاع، بما يتيح بناء تصور متكامل لآليات تفعيل التسويق الرقمي.

تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالجمعيات الخيرية في مجال التسويق وتنمية الموارد المالية، وبلغ حجمها (١٢٧) عاملاً.

توصلت النتائج إلى أن الحملات التسويقية الرقمية تمثل أداة محورية لتوسيع قاعدة الداعمين وتعزيز الشفافية والثقة المجتمعية، وتسهم بشكل مباشر في تنوع مصادر التمويل وتقليل الاعتماد على التبرعات الموسمية التقليدية. كما كشفت عن أن تحديات البنية التحتية الرقمية وضعف الكفاءات البشرية ونقص الاستراتيجيات المخططة تمثل عوائق أساسية تحد من فاعلية هذه الحملات.

أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تسويق رقمي موجهة وفق دوافع الجمهور، وتطوير محتوى رقمي متنوع عالي الكفاءة، إضافة إلى تنوع مصادر التمويل، وإنشاء احتياطات نقدية، وتطوير أطر تشريعية وتنظيمية داعمة، فضلاً عن الاستثمار في تنمية القدرات البشرية المتخصصة وبناء مؤشرات قياس دقيقة للأثر الاجتماعي والاقتصادي.

الكلمات المفتاحية: التسويق الرقمي، الحملات التسويقية، الاستدامة المالية، الجمعيات الأهلية، القطاع غير الربحي، رؤية السعودية ٢٠٣٠.

فهرس الجداول

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون للصدق البنائي لمحاور الاستبيان.....	الصفحة ٥١
جدول (٢) قيم معاملات ألفا كرونباخ للثبات.....	الصفحة ٥٢
جدول (٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنة التأسيس.....	الصفحة ٥٥
جدول (٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المنطقة الجغرافية.....	الصفحة ٥٦
جدول (٥) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد الموظفين.....	الصفحة ٥٧
جدول (٦) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب النشاط الأساسي.....	الصفحة ٥٨
جدول (٧) المتوسطات والانحرافات لاستجابات أفراد العينة على المحور الأول.....	الصفحة ٦٠
جدول (٨) المتوسطات والانحرافات لاستجابات أفراد العينة على المحور الثاني.....	الصفحة ٦٣
جدول (٩) المتوسطات والانحرافات لاستجابات أفراد العينة على المحور الثالث.....	الصفحة ٦٥

فهرس الأشكال

شكل (١) الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب سنة التأسيس.....	الصفحة ٥٥
شكل (٢) الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب المنطقة الجغرافية.....	الصفحة ٥٧
شكل (٣) الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب عدد الموظفين.....	الصفحة ٥٨
شكل (٤) الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب النشاط الأساسي.....	الصفحة ٥٩
شكل (٥) الأعمدة البيانية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على المحور الأول.....	الصفحة ٦١
شكل (٦) الأعمدة البيانية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على المحور الثاني.....	الصفحة ٦٤
شكل (٧) الأعمدة البيانية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على المحور الثالث.....	الصفحة ٦٦

فهرس المحتويات:

شكر وتقدير.....الصفحة ٤

الملخص.....الصفحة ٥

فهرس الجداول.....الصفحة ٦

فهرس الأشكال.....الصفحة ٦

أولاً: مدخل إلى الدراسة:

١.١ المقدمة.....الصفحة ٩

١.٢ الدراسات السابقة.....الصفحة ١٠

١.٣ أوجه الاستفادة والمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....الصفحة ١٦

١.٤ مشكلة الدراسة.....الصفحة ١٨

١.٥ أهمية الدراسة.....الصفحة ١٩

١.٦ أهداف الدراسة.....الصفحة ٢٠

١.٧ تساؤلات الدراسة.....الصفحة ٢١

١.٨ مفاهيم الدراسة.....الصفحة ٢٢

١.٩ فروض الدراسة.....الصفحة ٢٥

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

٢.١ التسويق الرقمي في القطاع غير الربحي.....الصفحة ٢٦

٢.٢ الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية.....الصفحة ٣٣

٢.٣ القطاع غير الربحي.....الصفحة ٣٩

ثالثاً: منهجية الدراسة:

٣.١ الإطار المنهجي للدراسة.....الصفحة ٤٨

٣.٢ أدوات جمع البيانات ومقاييس الدراسة.....الصفحة ٥٠

٣.٣ مجالات الدراسة.....الصفحة ٥٣

٣.٤ المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة.....	الصفحة ٥٤
٣.٥ خصائص عينة الدراسة.....	الصفحة ٥٥
رابعاً: النتائج وتحليل البيانات:	
٤.١ نتائج الدراسة.....	الصفحة ٦٠
٤.٢ تحليل النتائج ومناقشتها.....	الصفحة ٧٠
التوصيات.....	الصفحة ٧٢
الخاتمة.....	الصفحة ٧٣
قائمة المصادر والمراجع.....	الصفحة ٧٤
ملاحق الدراسة.....	الصفحة ٨٠
Abstract.....	الصفحة ٨٤

أولاً: مدخل إلى الدراسة:

١.١ المقدمة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً في آليات التواصل والوصول إلى الجماهير، خاصة في ظل الثورة الرقمية المتسارعة التي غيرت ملامح القطاعات الاقتصادية والاجتماعية كافة. ولم يكن القطاع غير الربحي بمعزل عن هذه التحولات؛ بل بات مطالباً بمواكبة التطور التقني واستثمار أدواته في سبيل ضمان الاستدامة وتعزيز الأثر المجتمعي.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، جاء الاهتمام بالقطاع غير الربحي بشكل غير مسبوق ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي نصّت صراحة على تمكين هذا القطاع ليصبح رافداً أساسياً في الناتج المحلي وزيادة مساهمته من أقل من ١٪ إلى ٥٪. وتأتي الجمعيات الخيرية الأهلية على رأس المكونات المحورية لهذا القطاع، لما تؤديه من أدوار تنموية وإنسانية حيوية تشمل تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية للفئات المحتاجة في المجتمع. ورغم هذا التوجه الطموح والدعم المؤسسي المتنامي، لا يزال القطاع غير الربحي يواجه تحديات مالية حقيقية تتمثل في محدودية الموارد، والاعتماد المفرط على التبرعات التقليدية، والافتقار إلى آليات تمويل مستدامة. وفي ظل هذا الواقع، برز التسويق الرقمي كأداة استراتيجية واعدة تتيح فرصاً جديدة للتواصل الفعال مع المتبرعين والجمهور، وتنمية الموارد، وتعزيز صورة الجمعية في الفضاء الرقمي. إلا أن الاستخدام الفعلي لهذه الأداة لا يزال في كثير من الأحيان عشوائياً أو غير ممنهج، ما يحدّ من الأثر المحتمل لها على تحقيق الاستدامة المالية للجمعيات الخيرية.

ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر الحملات التسويقية الرقمية على تحقيق الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية غير الربحية، عبر تحليل واقع الحملات الحالية، وتحديد فرص التحسين والتطوير، وفهم التحديات البنيوية والتشغيلية التي تعيق استخدام التسويق الرقمي بفاعلية. كما تهدف إلى تقديم إطار عملي وتوصيات قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز الأداء التسويقي والاستدامة المالية لهذه الجمعيات، بما ينسجم مع التوجهات الوطنية في السعودية نحو تمكين القطاع غير الربحي كرافد اقتصادي واجتماعي فاعل. وسيقوم الباحث بدراسة هذا الواقع وتحليله وفقاً للخطة الآتية:

١.٢ الدراسات السابقة:

تمثل مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة في موضوع الدراسة أهمية كبيرة، حيث تم الاطلاع على عدد من الدراسات البحثية السابقة المتنوعة وساهمت في تعميق فهم الدراسة البحثية وتحديد الفجوات البحثية، وفي سياق هذه الدراسة سيتم تجزئة الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين وهما: المحور الأول (التسويق الرقمي للقطاع غير الربحي) ويعنى في توضيح الدراسات التي تمحورت حول استخدام التسويق الرقمي متمثلاً في الأدوات التسويقية المتنوعة مثل - مواقع التواصل الاجتماعي، ومحركات البحث بالتسويق عبر SEM، والتسويق باستخدام البريد الإلكتروني وأدواته - ومعرفة الجمعيات الخيرية في السعودية بآلية الاستفادة منه أقصى استفادة تعود بالنفع عليها بتواصلها مع جمهورها وتسويق مشاريعها، و المحور الثاني (الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي) من خلال الدراسات التي تحدثت عن مفهوم الاستدامة المالية للجمعيات الخيرية بشكل عام، مع التركيز بشكل خاص على الاستدامة المالية من خلال التسويق الرقمي، وكيفية الاحتفاظ في العملاء المتبرعين وتنمية قاعدة بياناتهم، والتحديات التي تواجه القطاع غير الربحي في استدامة الموارد المالية.

المحور الأول: التسويق الرقمي للقطاع غير الربحي. وتضمن الدراسات الآتية

أولاً: دراسة حنان البريم. (٢٠٢٤م) بعنوان: دور التسويق الإلكتروني في زيادة إقبال الجمهور

على المنشآت الخيرية غير الربحية في المملكة العربية السعودية:

استخدمت هذه الدراسة الميدانية تحليلاً لجمهور الجمعيات الخيرية السعودية معتمدة على المسح الميداني عبر توزيع استبانة لعدد (١١٠ فرد من الجمهور المستهدف للدراسة) وأكدت الباحثة من خلال دراستها على تأثير ودور التسويق الإلكتروني والمسؤولية المجتمعية وتنوع القنوات التسويقية الإلكترونية في تعزيز الحضور للمؤسسات الخيرية وزيادة إقبال الجمهور عليها بما يعزز من التبرعات المالية للمنظمات، وأوصت نتائج الدراسة بتعزيز الحضور الرقمي باستخدام التسويق عبر مختلف القنوات التسويقية كأداة أساسية فاعلة تعين الجمعيات الخيرية وتساهم في تحقيق إقبال الجمهور وجذبه للتعرف على مشاريعها وبرامجها الخيرية وتحسين دور الجمعيات اجتماعياً، كما أكدت الباحثة على وجوب بقية الجمعيات الأخرى في القطاع غير الربحي على تحديد أبعادها استراتيجياً في مسؤوليتها الاجتماعية واستخدام التسويق الإلكتروني متمثلاً

في الابداع والابتكار بالمحتوى التسويقي لتعزيز القدرة على تقديم مشاريع خيرية تخلق الرضا للجمهور المستهدف.

ثانياً: دراسة بسام الهزاع. (٢٠٢٣) بعنوان: أثر استخدام المنظمات غير الربحية السعودية

لمواقع التواصل الاجتماعي لتعزيز التواصل مع الجمهور:

اعتمدت الدراسة التي قام بها الباحث كدراسة ميدانية على إجراء استبانة موجه إلى (٣٣٥) موظفاً ومتطوعاً في المؤسسات غير الربحية ممثلاً في الجمعيات الخيرية في السعودية، ووجدت الدراسة أن هوية الجمعيات البصرية، و جدولته محتوى مواقع التواصل الاجتماعي لمنشورات الجمعيات وفقاً لتقويم شهري سنوي، والتفاعل المستمر مع المتابعين عبر تلك المنصات التي تستخدمها يعزز بشكل واضح في جذب المتبرعين لدعم الجمعيات، وفي زيادة الوعي المجتمعي في دور وأثر الجمعيات الخيرية، مما يسهم بشكل كبير في تعزيز الاستدامة المالية من الجمهور المستهدف.

ثالثاً: دراسة دعاء حسن (٢٠٢٣) بعنوان: اتجاهات الجمهور نحو الاتصالات التسويقية

للمؤسسات الخيرية عبر شبكات التواصل الاجتماعي:

سعت هذه الدراسة إلى جمع وتحليل وتفسير اتجاهات الجمهور في المؤسسات الخيرية نحو الاتصالات التسويقية في مواقع التواصل الاجتماعي، وهدفت إلى معرفة مدى الإدراك في الاتصال التفاعلي بالحوار عبر منصات التواصل الاجتماعي مع الجمهور المستهدف والتي وظفتها الباحثة في عينة دراستها الوصفية البالغ عددها (٤٠٠) مفردة في المنظمات الخيرية معتمدة على منهج المسح.

وكشفت نتائج دراسة الباحثة عن ضعف المؤسسات الخيرية في تحسين حساباتها على منصات التواصل الاجتماعي، وأردفت ذلك بضعف المستوى التسويقي في موظفي التسويق الرقمي بالمؤسسات الخيرية.

رابعاً: دراسة رشاش سيد، (٢٠٢١) بعنوان: فاعلية مواقع التواصل الاجتماعي للجمعيات

الأهلية في التسويق الإلكتروني:

أبرزت هذه الدراسة البحثية مدى فعالية الوصول إلى الجمهور المستهدف في مواقع التواصل الاجتماعي بتحليل التأثير الإيجابي والسلبي على الجمعيات الخيرية التي تستخدم التسويق الإلكتروني، واستخدمت الباحثة عينة دراسة على (٤) جمعيات.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإيجابيات التي تجنّبها الجمعيات الخيرية من مواقع التواصل الاجتماعي أكثر من سلبياتها، وعليه فإن استخدامها في الوصول للجمهور المستهدف تؤثر في علاقة جمهورها معها، وتبرّعهم، أو التطوع والمشاركة في برامجها.

خامساً: دراسة Tsadiras, Athanasios Nerantzidou, Marina (٢٠١٩) بعنوان: دراسة

تجريبية حول الإعلان عبر وسائل التواصل الاجتماعي للأعمال الخيرية:

عمدت هذه الدراسة إلى تحليل فعالية التسويق بالإعلان عبر أدوات التواصل الاجتماعي، لمساعدة المنظمات الخيرية على تحديد فئتها المستهدفة الأكثر تبرّعاً وتصميم استراتيجيتها في التسويق الرقمي وفقاً لذلك باستخدام منهجية البحث التجريبي على جمعية خيرية رسمية في اليونان ومقياس عائد الإنفاق الإعلان. وتمكن الباحثون من الوصول إلى أنّ معظم التبرّعات من قبل الفئة العمرية ٣٥ و ٤٥ عاماً، وبأن النساء هم الأكثر عدداً في التبرع بمقابل قيمة تبرعات أعلى لدى الرجال، وتبيّن بأن الاستجابة للحملات التسويقية تعتمد على زمان استهداف الجمهور بما يعكس النجاح في أوقات موسمية، إضافة إلى تنوع الجمهور المستهدف بشكل أوسع برسائل تسويقية متنوعة بعيداً عن تخصيصها للمهتمين بالقطاع الخيري فقط.

سادساً: دراسة أسماء سلركة، وزينب حمدي. (٢٠١٨) بعنوان: التسويق الخيري ودوره في

زيادة موارد الجمعيات الخيرية:

ساهمت هذه الدراسة البحثية في إلقاء الضوء على دور التسويق للجمعيات الخيرية من خلال التركيز على ارتباط التسويق مع الجمعيات الخيرية، والعوائق التي تواجه الجمعيات في تنمية مواردها المالية. وأسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود استراتيجيات في استقطاب الأموال من المحسنين، وتحديات في تنوع الدخل، وندرة الكفاءات في التسويق لتنمية الموارد المالية، وتكرار الرسائل التسويقية الخيرية، والغياب الإعلامي، وعدم تفرغ المتطوعين العاملين في القطاع، وقلة الشفافية في مصداقية التقارير المالية الصادرة منها.

سابعاً: دراسة Smith, J. & Jones, A. (٢٠١٨) بعنوان: تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على

جمع التبرعات للمنظمات غير الربحية:

خلصت هذه الدراسة إلى كيفية توظيف المنظمات غير الربحية لوسائل التواصل الاجتماعي في الحملات التسويقية لجمع التبرعات ضمن تحليل معمق.

وأظهرت النتائج والتوصيات البحثية عن وجود علاقة إيجابية بين مستوى النشاط على منصات التواصل الاجتماعي مثل (منصة X تويتر، وفيسبوك Meta) من جهة، وعدد المتبرعين وحجم التبرعات التي يتم جلبها للجمعيات من جهة أخرى، كما أشارت إلى الأهمية القصوى في المحتوى التسويقي الذي يجذب المتبرع وينعكس على اتخاذه لقرار التبرع، وسرد القصص المؤثرة عن أثر العطاء على مستفيدي الجمعية، والتفاعل المباشر بالرد على الجمهور على استفساراتهم وطلباتهم ومقترحاتهم، كعناصر أساسية في تحقيق الأهداف المأمولة من الحملات التسويقية المتخصصة في جمع التبرعات عبر وسائل التسويق الرقمية المختلفة.

المحور الثاني: الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي. وتضمن الدراسات الآتية:

ثامناً: دراسة Tan, Kowang & Albar, Somia (٢٠٢٤) بعنوان: قياس أداء الاستدامة في

المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الممارسات الناجحة لقياس أداء الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية في السعودية، في ظل المتطلبات المتزايدة في أهداف التنمية المستدامة وبرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ بات قياس أداء الاستدامة في المنظمات غير الربحية ضرورة ملحة لضمان استمرارية فعالية تلك المنظمات الخيرية. ولتحقيق هذه الغاية، اعتمدت الدراسة على منهجية التحليل المعمق للدراسات السابقة، إضافة إلى إجراء المقابلات مع سبعة خبراء متخصصين في القطاع غير الربحي ويمتلكون خبرة في مجال الاستدامة المالية في مناطق جغرافية مختلفة في السعودية، وقد أسفر التحليل في هذه الدراسة بأن الأبحاث السابقة لم تتناول بشكل كاف الإطار الشامل لأداء الاستدامة بالمنظمات غير الربحية في السعودية.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود قصور في الممارسات الواضحة والمحددة لقياس أداء الاستدامة في المنظمات غير الربحية بالمملكة، وبناءً عليه خلصت إلى ضرورة حتمية في تطوير وتطبيق أطر عمل واسعة وشاملة لقياس الاستدامة في القطاع غير الربحي بما يتسق مع رؤية المملكة والمعايير العالمية للتنمية المستدامة.

تاسعاً: دراسة سيوري، سناء (٢٠٢٣) بعنوان: تأثير استراتيجيات جمع التبرعات على استدامة المنظمات غير الحكومية، أسلوب القيادة كوسيط:

تطرقت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات جمع التبرعات على استدامة المنظمات غير الحكومية، ودراسة دور نمط القيادة كمتغير وسيط في هذه العلاقة والتحقق مما إذا كانت العلاقة بين استراتيجيات جمع التبرعات واستدامة المنظمات غير الربحية تتأثر بنمط القيادة. تبنت الدراسة منهجاً تحليلياً لدراسة تأثير استراتيجيات جمع التبرعات، وتحدد مجتمع الدراسة باختيار عينة مكونة من (٩٥) منظمة غير ربحية استخدمت الباحثة فيها الاستبانة كأداة لجمع البيانات من تلك المنظمات وتحليلها.

وتوصلت هذه الدراسة لوجود علاقة إيجابية بشكل مباشر بين استراتيجيات جمع التبرعات واستدامة المنظمات غير الربحية، وأظهرت تأثيراً إيجابياً غير مباشر لاستراتيجيات جمع التبرعات المستخدمة ونمط وأسلوب القيادة على الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية غير الحكومية من خلال أسلوب القيادة التحويلية، بينما لم يظهر وجود تأثير إيجابي على استراتيجيات جمع التبرعات من خلال أسلوب القيادة التبادلية حسب وصف الباحثة ونتائج دراستها.

عاشرًا: دراسة Johnson, L., & Williams, C. (٢٠١٦) بعنوان: دور الحوكمة والشفافية في تعزيز

الاستدامة المالية للمنظمات الخيرية:

ركزت هذه الدراسة باهتمام على دور الحوكمة والشفافية في دعم الاستدامة المالية في الجهات غير الربحية، وكشفت نتائج الدراسة بأن المنظمات التي تلتزم بالمعايير الخاصة بالحوكمة وتظهر لجمهورها المستهدف من الداعمين والمستفيدين عن مستوى عالي من الشفافية في تقارير الأداء المالية التي تصدرها، وتعمل على الإفصاح عن مصادر أموالها وطريقة جمعها للتبرعات، وكيفية تخصيص تلك الأموال على البرامج والمشاريع والمصارف التشغيلية والإدارية، تتمكن من بناء الثقة بشكل أعمق مع الداعمين والمتبرعين لها والتي بدورها

تشجع بشكل كبير في جذب المتبرعين لمزيد من الدعم والتبرع، وتحقيق الاستقرار المالي والاستدامة على المدى البعيد، وتؤكد هذه الدراسة بأن الشفافية المالية والحوكمة الفعالة ليسا مجرد متطلبات امتثال حكومية، بل هما مكونان أساسيان للحفاظ على الداعمين، وتعزيز المصداقية بشكل مباشر أمامهم، وتحقيق النمو المستدام للمنظمات الخيرية والقطاع غير الربحي.

إحدى عشر: دراسة Seyoum, Sisay (٢٠١٥) بعنوان: الاستدامة المالية للمنظمات الخيرية

الإثيوبية المقيمة: التحديات والفرص:

قيمت هذه الدراسة البحثية الفرص والتحديات المرتبطة بالاستدامة المالية في الجهات الخيرية، وركزت على طريقة حصولها على مواردها المالية، وطرق إدارتها وتفعيلها للرقابة المالية، في سياق أكثر تعقيداً مع زيادة المنظمات غير الربحية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى التحديات التي تواجهها هذه المنظمات في عدم كفاية التمويل لتحقيق استدامة مالية، ووجود فجوات معرفية إدارية ومالية في القطاع، وشملت وجود فرص محتملة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا في تفعيل التسويق الإلكتروني لزيادة وعي الجمهور المستهدف وتحقيق التبرعات والدعم.

١.٣ أوجه الاستفادة والمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

في إطار بناء الدراسة العلمية على أسس منهجية رصينة، تأتي مراجعة الدراسات السابقة كمرحلة محورية لتحديد مواضع الاتفاق والاختلاف، والتأسيس على الجهود البحثية السابقة.

ومن هنا، يسعى الباحث إلى بيان أوجه الاستفادة والمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، من خلال توضيح ما أضافته تلك الدراسات من معرفة، وما تميزت به الدراسة الحالية من رؤية ومجال لم يتم تناوله في الدراسات السابقة.

أولاً: مدى استفادة الباحث من الدراسات السابقة

١. ساعدت الدراسات السابقة في بلورة المفاهيم النظرية حول التسويق الرقمي والاستدامة المالية.
٢. مكّنت الباحث من الاطلاع على الأدوات المنهجية المستخدمة، مما يساهم في تطوير تصميم الدراسة الحالي.
٣. أسهمت في تحديد الفجوة البحثية المتمثلة في ضعف الربط التحليلي بين الحملات التسويقية الرقمية والاستدامة المالية في السياق المحلي.

ثانياً: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المحور الأول: التسويق الرقمي للقطاع غير الربحي

- نقاط الاتفاق: معظم الدراسات (مثل البريم، الهزاع، Smith & Jones) أجمعت على أهمية التسويق الرقمي في زيادة الوعي وجذب المتبرعين.
 - نقاط الاختلاف:
١. تنوع المحاور من الهوية البصرية (الهزاع) إلى التفاعل والمحتوى (Smith & Jones)، بينما ركزت دراسات أخرى كدعاء حسن على ضعف البنية التسويقية.

٢. دراسة Tsadiras تميزت بمنهجها التجريبي وتحليلها الديموغرافي.
٣. سلكة وحمدى سلطوا الضوء على العوائق التسويقية والإدارية.

المحور الثاني: الاستدامة المالية

- نقاط الاتفاق: أهمية بناء استراتيجيات مالية مستدامة، كما اتفقت الدراسات على دور الحوكمة، القيادة، والتكنولوجيا.

- نقاط الاختلاف:

١. ركزت دراسات مثل Tan و Johnson على الأداء المؤسسي والحوكمة.
٢. سيوري تناولت أسلوب القيادة كمتغير مؤثر.
٣. Seyoum ركز على التحديات في السياق الإثيوبي.

ثالثاً: أوجه التميز في الدراسة الحالية

١. رؤية تكاملية بحيث تربط بشكل مباشر بين التسويق الرقمي والاستدامة المالية، خلافاً للدراسات التي تناولت كل محور على حدة.
٢. تحليل الحملات الرقمية حيث تركز على الحملات الموسمية والمستمرة من حيث الأثر المالي.
٣. خصوصية السياق السعودي حيث تعزز ملاءمة النتائج لرؤية المملكة ٢٠٣٠.
٤. تقديم توصيات عملية حيث تسعى لتقديم حلول قابلة للتطبيق في بيئة العمل الخيري.

١.٤ مشكلة الدراسة:

رغم التوجه الاستراتيجي للمملكة العربية السعودية نحو تمكين القطاع غير الربحي وتعزيز دوره في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، إلا أن هذا القطاع لا يزال يواجه تحديات مالية وتسويقية كبيرة تعيق نموه واستدامته.

وتُعدّ الاستدامة المالية أحد أبرز هذه التحديات، خاصة في الجمعيات الخيرية الأهلية التي تعتمد اعتمادًا كبيرًا على التبرعات التقليدية الموسمية ومصادر التمويل المحدودة، ما يجعلها عرضة لتقلبات الظروف الاقتصادية وضعف الاستقرار التشغيلي. وقد أشار تقرير رسمي صادر عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلى وجود فجوة كبيرة في القدرات المالية والتخطيطية للعديد من الجمعيات، مما يحدّ من قدرتها على النمو وتحقيق الاستدامة طويلة المدى.

في المقابل، يوفر التسويق الرقمي فرصة استراتيجية غير مستثمرة بالشكل الأمثل في العديد من الجمعيات، حيث أن الحملات التسويقية الرقمية غالبًا ما تنفّذ بدون رؤية منهجية واضحة أو استراتيجيات مستدامة. كما أن هناك نقصًا في الكوادر المؤهلة، وافتقارًا للبنية التقنية التي تعزز من فعالية هذه الحملات في الوصول إلى شرائح متنوعة من المتبرعين وتنمية الموارد المالية.

وعليه، فإن جوهر مشكلة الدراسة يتمثل في الآتي:

غياب الرؤية الاستراتيجية والاستثمار الفعّال في الحملات التسويقية الرقمية داخل الجمعيات الأهلية غير الربحية، بما يحدّ من قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية والتكيف مع التحديات المتغيرة في البيئة التمويلية. وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل هذه الإشكالية بعمق، وفهم مدى استخدام هذه الجمعيات للحملات الرقمية، والفرص المتاحة لتعزيز أثرها، وسبل التغلب على التحديات التي تعيق توظيفها بالشكل الأمثل.

١.٥ أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

١. تساهم في تطوير الإطار النظري للعلاقة بين التسويق الرقمي والاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية.
٢. تسد الفجوة البحثية المتعلقة بغياب دراسات تربط بوضوح الحملات الرقمية بالأثر المالي.
٣. تعزز الفهم العلمي لدور الأدوات الرقمية في تنمية الموارد ضمن العمل الخيري.
٤. تقدم إضافة نوعية في الدراسات العربية المتعلقة بالقطاع غير الربحي في السياق السعودي.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

١. تمكّن الجمعيات الخيرية من تصميم حملات رقمية أكثر كفاءة.
٢. تساعد في قياس وتحسين أثر الحملات على تنمية الموارد المالية.
٣. تعزز تنوع مصادر الدخل وتقلل الاعتماد على التمويل التقليدي.
٤. تقدم توصيات عملية في التسويق والتخطيط الرقمي.

١.٦ أهداف الدراسة:

١. تقييم مدى توظيف الجمعيات الخيرية الأهلية للتسويق الرقمي في حملاتها التمويلية.
٢. تحديد العلاقة بين الحملات التسويقية الرقمية والاستدامة المالية في القطاع غير الربحي.
٣. استكشاف أبرز التحديات التي تواجه الجمعيات في تصميم وتنفيذ حملات تسويقية رقمية فاعلة.
٤. قياس أثر الحملات الرقمية على تنوع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على التبرعات التقليدية.
٥. إيجاد حلول واستراتيجيات لتحسين التسويق الرقمي في الجمعيات بما يعزز من استدامتها المالية.

١.٧ تساؤلات الدراسة:

في ظل التحديات التي يواجهها القطاع غير الربحي، وبالتحديد الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، من حيث محدودية الموارد المالية وغياب استراتيجيات تسويق رقمي فعّالة، تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر الحملات التسويقية الرقمية على تحقيق الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟

ومن هذا التساؤل الرئيس تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

١. إلى أي مدى توظّف الجمعيات الأهلية الحملات التسويقية الرقمية في أنشطتها التمويلية؟
٢. ما دور هذه الحملات في تنويع مصادر الدخل وتعزيز الاستقرار المالي؟
٣. ما أبرز التحديات التي تعيق تبني استراتيجيات تسويق رقمي فاعلة؟
٤. كيف يمكن للحملات الرقمية أن تقلل الاعتماد على التبرعات التقليدية؟
٥. ما الحلول المقترحة لتعزيز فاعلية التسويق الرقمي في تحقيق الاستدامة المالية للجمعيات؟

١.٨ مفاهيم الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على عدد من المفاهيم الأساسية التي تشكل ركيزتها النظرية والمنهجية. وسيقوم الباحث بتعريف هذه المفاهيم بشكل واضح لتحديد نطاق الدراسة وضمان فهم مشترك للمصطلحات المستخدمة.

• التسويق الرقمي:

التعريف الاصطلاحي للتسويق الرقمي:

عرف T. Piñero-Otero و X. Martínez-Rolán التسويق الرقمي بأنه يشمل وظائف وأدوات واستراتيجيات التسويق التقليدي، ولكن يتم تنفيذها عبر الإنترنت. وقد أدى تطور العالم الرقمي إلى توسع كبير في القنوات والوسائط والأساليب، بحيث ظهرت استراتيجيات لا يمكن تصوّرها ضمن السياقات التقليدية.

كما عرّفه Onobrakpeya و Mac-Attama بأنه تسويق المنتجات أو الخدمات من خلال تقنيات وقنوات رقمية تعتمد على الإنترنت، بالإضافة إلى وسائط رقمية أخرى غير متصلة بالشبكة، وفي تعريف بتول قدومي، يشير التسويق الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا والإنترنت لتيسير وصول المستهلك إلى المنتجات بطريقة أكثر سرعة وسهولة، مما يقلل من الجهد والوقت والتكلفة، ويتيح بناء علاقات فعالة بين البائع والمشتري.

التعريف الإجرائي:

وعرف الباحث التسويق الرقمي بأنه مجموعة من الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المنظمات غير الربحية من خلال استخدام الإنترنت والتقنيات الرقمية المختلفة، مثل مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية، بهدف الترويج للبرامج والخدمات، وزيادة التفاعل مع الفئات المستهدفة، ودعم جهود جمع التبرعات

• الحملات التسويقية الرقمية

التعريف الاصطلاحي:

عرف Kotler و Kartajaya و Setiawan الحملات التسويقية بأنها استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية للتفاعل مع الجمهور المستهدف وتحقيق أهداف تسويقية محددة، باستخدام وسائل كالمواقع الإلكترونية، والمنصات الاجتماعية، والبريد الإلكتروني، والمحتوى الرقمي. بينما يراها Chaffey و Ellis-Chadwick كجهود تسويقية منظمة ومستمرة، تستخدم الإنترنت وسيطاً أساسياً لبناء العلاقات، والتأثير في السلوك، وجمع التبرعات، من خلال قنوات متعددة مثل المدونات، الفيديوهات، الرسائل الفورية، وغيرها.

التعريف الاجرائي:

وعرف الباحث الحملات التسويقية: بأنها مجموعة من الأنشطة المخططة التي تنفذها المنظمات غير الربحية باستخدام أدوات وقنوات رقمية متنوعة، خلال فترة زمنية محددة، بهدف تحقيق أهداف استراتيجية مثل تعزيز التفاعل المجتمعي، جمع التبرعات، أو زيادة الوعي برسالة المنظمة.

• الاستدامة المالية

التعريف الاصطلاحي

عرّفها فهد القحطاني على أنها قدرة المنظمة الخيرية على الاستمرار في أداء رسالتها عبر تنويع مصادر التمويل وإدارة النفقات بكفاءة، مع بناء احتياطي مالي يساعدها على مواجهة التحديات المستقبلية. كما يوضح Bowman أن الاستدامة المالية تعني امتلاك الموارد اللازمة للمحافظة على العمليات التنظيمية والقدرة على الاستجابة للفرص والتهديدات. ويضيف كل من Williams و Havers أن الاستدامة تشمل مزيجاً من استراتيجيات الإيرادات والمصروفات، وتغطية تكاليف التشغيل والتضخم والنمو المتوقع.

التعريف الإجرائي:

وعرف الباحث الاستدامة المالية بأنها قدرة المنظمة غير الربحية على الحفاظ على موارد مالية مستدامة ومتنوعة، تُدار بكفاءة، وتكفل استمرارها في تقديم خدماتها وتنفيذ مشروعاتها على المدى الطويل، دون الاعتماد المفرط على مصدر تمويلي واحد، مع القدرة على التكيف مع التحديات والمتغيرات.

• القطاع غير الربحي

التعريف الاصطلاحي:

عرف Salamon و Anheier القطاع غير الربحي بأنه يشمل منظمات رسمية لها كيان قانوني وهيكل تنظيمي مستقل عن القطاع الحكومي، وتسعى لتحقيق منفعة عامة دون السعي لتحقيق الربح، وتشمل العمل التطوعي وتخدم قضايا اجتماعية وخيرية.

كما تصفه الحسيني بأنه وحدات لا تهدف إلى تحقيق الربح بقدر ما تسعى إلى تقديم خدمات اجتماعية، وإن وُجد فائض مالي، فهو غير مستهدف.

أما المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في السعودية، فقد عرفه بأنه: المنظمات والمؤسسات الخيرية غير الربحية، والتي تعمل بدون السعي لتحقيق الربحية المادية، بل لتحقيق أهداف خيرية متعددة مرتبطة بالخدمات الاجتماعية، الثقافية، الصحية، البيئية، الدينية. عبر تقديم مبادرات ومشاريع تعود بالنفع العام على المجتمع أو فئات محددة منه، تدعم المحتاجين في حياتهم وتمكنهم من العيش في كفاف.

التعريف الإجرائي:

وعرف الباحث القطاع غير الربحي بأنه عبارة عن جميع الكيانات القانونية والتنظيمية التي تعمل دون تحقيق الربح، وتقدم خدمات أو مبادرات اجتماعية أو إنسانية تستهدف الصالح العام، وتموّل عادة من خلال التبرعات والمنح، وتخضع لمعايير الحوكمة والمساءلة.

١.٩ فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، سيتم بناء الفروض التالية التي ستُختبر إحصائياً لتحقيق أهداف البحث:

الفرض الرئيسي:

تؤثر الحملات التسويقية الرقمية بشكل إيجابي وملاموس على تحقيق الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية هي كما يلي:

الفروض الفرعية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توظيف الجمعيات الأهلية للحملات التسويقية الرقمية (من حيث التخطيط، التنفيذ، التنوع) وقدرتها على تنويع مصادر دخلها.
٢. يساهم الاهتمام بتصميم وتنفيذ حملات تسويقية رقمية فعّالة في تقليل اعتماد الجمعيات الأهلية على التبرعات التقليدية الموسمية.
٣. يؤثر مستوى التغلب على التحديات المتعلقة بالبنية التحتية الرقمية، الكفاءات البشرية، والتخطيط الاستراتيجي للحملات الرقمية، بشكل إيجابي على الأداء المالي المستدام للجمعيات الأهلية.
٤. تساهم الحملات التسويقية الرقمية في بناء وعي مجتمعي أوسع بالجمعية وأهدافها، مما يعزز من فرص الدعم المالي المستمر.
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجيات تسويق رقمي مبتكرة مثل (التسويق عبر محركات البحث، التسويق بالمحتوى، التسويق عبر المؤثرين) وتعزيز الاستقرار المالي للجمعيات الأهلية.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

يرتكز الإطار النظري لهذه الدراسة على دمج ثلاثة مفاهيم رئيسية مترابطة: القطاع غير الربحي، والتسويق الرقمي في القطاع غير الربحي، والاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، ويسعى هذا الإطار إلى توضيح الأسس النظرية التي تفسر العلاقة بين هذه المفاهيم، مع التركيز على السياق التنظيمي والاقتصادي والاجتماعي للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

٢.١ التسويق الرقمي في القطاع غير الربحي

يشكل التسويق الرقمي أداة محورية في تطوير أداء المؤسسات غير الربحية لما يتيح من فرص واسعة للتواصل الفعال، وتوسيع قاعدة الداعمين وتعزيز الأثر المجتمعي. وفي ظل التحديات التمويلية وتزايد الحاجة إلى الشفافية والمصداقية، بات من الضروري فهم الأسس النظرية التي تحكم سلوك الجمهور وتوجّه الحملات الرقمية نحو تحقيق أهدافها الإنسانية والتنموية. وسيتم مناقشة هذا الموضوع الحيوي على النحو الآتي:

• نظرية التبادل الاجتماعي.

في إطار فهم الأسس النظرية التي تحكم سلوك الجمهور وتوجّه الحملات الرقمية في القطاع غير الربحي، تبرز نظرية التبادل الاجتماعي كأحد المرتكزات التي تُفسّر طبيعة التفاعل بين الأفراد والمؤسسات، وتُساعد على تعزيز فعالية التواصل الرقمي وتحقيق الأثر المجتمعي المنشود.

وقد ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي في خمسينيات القرن العشرين، وتُعد امتداداً للنظرية التفاعلية، إذ تنظر إلى طبيعة التفاعل المتبادل بين الأفراد والمؤسسات والمجتمعات. وقد كان من أبرز روادها كيلي، وثيبوت، وجورج هومنز، وبيتر بلاو، الذين انطلقوا من إطار النظرية التفاعلية أو التفاعلية الرمزية، ثم انفصلوا عنها ليؤسسوا نظرية جديدة تُعرف باسم "نظرية التبادل الاجتماعي".

وتُعد هذه النظرية جزءاً من النظرية التفاعلية الرمزية، لأنها تركز على فهم طبيعة التفاعل المتبادل بين الأفراد، والجماعات والمؤسسات والمجتمعات. وهي تنطلق من الإيمان بأن الحياة الاجتماعية تقوم على عملية تبادلية،

حيث يأخذ كل طرف من أطراف التفاعل ويُعطي في الوقت ذاته، فالعلاقة التفاعلية لا تقوم على العطاء فقط، ولا على الأخذ فقط، بل على التوازن بينهما، وهو ما يضمن استمرارية العلاقة وتعميقها.

أما إذا بُنيت العلاقة على الأخذ دون عطاء، أو العطاء دون مقابل، فإنها تضعف تدريجياً، وتفتقر، ثم تنقطع وتختفي. ولهذا، تُعد نظرية التبادل الاجتماعي أداة فعالة في تفسير مختلف الظواهر الاجتماعية، إذ تتيح فهم الجوانب الديناميكية والتحولية لهذه الظواهر. كما أنها نظرية ذات طابع مادي واقتصادي، تُعنى بالكسب والمنفعة والسعي لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح المادي (الطفي، طلعت والزيات، كمال، ١٩٩٩).

وتفترض هذه النظرية أن العلاقات الإنسانية تُبنى على مبدأ تبادل المنفعة والتكلفة، وأن الأفراد يتخذون قراراتهم في علاقاتهم بناءً على تقييم واقعي لما يقدمونه للغير وما يتلقونه منهم في المقابل. وتُعد من أبرز النظريات النفسية الاجتماعية التي تفسّر دوافع السلوك الإنساني، خاصة في سياق العلاقات التطوعية والخيرية، حيث يُنظر إلى التبرع أو المشاركة المجتمعية كعملية تفاعلية تُحفّز عندما يشعر الفرد بأن مساهمته تُقابل بتقدير أو أثر ملموس.

وفي القطاع غير الربحي، تُستخدم هذه النظرية لفهم دوافع الجمهور في دعم الحملات الرقمية، سواء عبر التبرع المالي، أو إعادة نشر المحتوى، أو المشاركة في الأنشطة التطوعية. فكل تفاعل رقمي يُنظر إليه كنوع من "العطاء"، يتوقع صاحبه أن يُقابل برّد معنوي أو اجتماعي، مثل الشعور بالانتماء، أو الاعتراف المجتمعي، أو تعزيز الهوية القيمية.

ومن هنا، تبرز أهمية هذه النظرية في تصميم استراتيجيات تسويقية رقمية تراعي البُعد النفسي والاجتماعي للجمهور، وتُحفّز المشاركة من خلال بناء علاقات متوازنة قائمة على التقدير والاعتراف. كما تُساعد المؤسسات غير الربحية على فهم أن الدعم لا يُطلب فقط، بل يُبنى عبر تفاعل مستمر يُشعر الفرد بقيمة مساهمته، ويُعزز انتماءه للرسالة الإنسانية للمؤسسة.

إن تطبيق نظرية التبادل الاجتماعي في الحملات الرقمية يُسهم في تحويل الجمهور من متلقٍ سلبي إلى شريك فاعل، ويُعيد تشكيل العلاقة بين المؤسسة والمجتمع على أساس من الثقة والتفاعل المتبادل، مما يُعزز الاستدامة ويُضعف الأثر المجتمعي.

• نظرية الانتشار والابتكار

تُعد نظرية الانتشار والابتكار من النظريات الاتصالية التي تفسر كيفية تبني الأفراد والمؤسسات للأفكار والتقنيات الجديدة، وقد طوّرها الباحث الأمريكي إيفرت روجرز عام ١٩٦٢، وجرى توسيع نطاقها لتشمل مجالات متعددة مثل التسويق، الصحة العامة، والتعليم. وتُعرف هذه النظرية بأنها عملية يتم من خلالها نقل الابتكار عبر قنوات اتصال معينة، خلال فترة زمنية محددة، بين أفراد أو مؤسسات في نظام اجتماعي معين. ويُقصد بالابتكار أي فكرة أو ممارسة أو منتج يُنظر إليه على أنه جديد من قبل المتبنين.

وقد صنّف روجرز المتبنين إلى خمس فئات متتابعة بحسب سرعة التبني، تبدأ بالمبتكرين الذين يتميزون بالجرأة والاستعداد لتجربة كل جديد، يلهم المتبنين الأوائل الذين يُعدّون مؤثرين اجتماعيين ويُسهّمون في نشر الابتكار، ثم الأغلبية المبكرة التي تتبنى الابتكار بعد ملاحظة نجاحه لدى الآخرين، تليها الأغلبية المتأخرة التي تتسم بالحذر، وأخيرًا المتأخرون الذين غالبًا ما يرفضون التغيير ويتبنون الابتكار في مراحل متأخرة جدًا. كما حدّد روجرز خمسة عوامل رئيسة تؤثر في سرعة تبني الابتكار؛ هي: المنفعة النسبية التي تبين مدى تفوقه على البدائل، والانسجام مع قيم وخبرات المستخدمين، ودرجة التعقيد التي تعكس سهولة فهمه واستخدامه، والقابلية للتجريب التي تتيح اختباره قبل اعتماده، والقابلية للملاحظة حيث يسهل رؤية نتائجه وأثاره في الواقع. (روجرز، ٢٠٠٣).

عند النظر إلى التسويق الرقمي كابتكار في القطاع غير الربحي، يمكن تحليل مدى تبنيه وتأثيره من خلال عناصر هذه النظرية. فالمنفعة النسبية للتسويق الإلكتروني تتجلى في قدرته على الوصول إلى جمهور واسع بتكلفة منخفضة، وتحقيق نتائج ملموسة في جمع التبرعات وزيادة الوعي المجتمعي، مقارنة بالوسائل التقليدية. كما أن انسجامه مع أهداف المنظمات غير الربحية، مثل تعزيز الشفافية وتوسيع قاعدة الداعمين، يجعله أكثر قابلية للتبني. وعلى الرغم من أن بعض أدوات التسويق الرقمي قد تتطلب مهارات تقنية، إلا أن توفر المنصات الجاهزة والتدريب يساهم في تقليل درجة التعقيد، ويُتيح للمنظمات تجربة حملات رقمية محدودة وتحليل نتائجها قبل التوسع، مما يعزز من القابلية للتجريب. أما القابلية للملاحظة، فتُظهرها أدوات التحليل الرقمي التي تتيح تتبع الأداء وقياس الأثر، مما يُشجع على تبني هذا الابتكار من قبل منظمات أخرى (الموسى، ٢٠١٥).

إن تطبيق نظرية الانتشار والابتكار في سياق التسويق الرقمي للقطاع غير الربحي يُسهّم في تفسير التفاوت في تبني هذا الابتكار بين المنظمات، حيث تُظهر بعض الجهات استعدادًا عاليًا لتبني الأدوات الرقمية، بينما تتردد أخرى

نتيجة لمحدودية الموارد أو ضعف المعرفة التقنية. ومن خلال هذا التحليل، يمكن اقتراح عدد من الاستراتيجيات التي تُسهم في تسريع تبني التسويق الرقمي، مثل بناء القدرات الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتوثيق قصص النجاح، وتوفير الدعم الفني والتدريب المستمر.

• نظرية أصحاب المصلحة

تعد نظرية أصحاب المصلحة من النظريات الإدارية التي أعادت صياغة مفهوم العلاقة بين المنظمة ومحيطها، حيث يرى فريمان (Freeman, 1984) ان نجاح أي منظمة لا يتحقق فقط من خلال تحقيق أهدافها الداخلية، بل من خلال إدارتها الفعالة لعلاقاتها مع الأطراف التي تتأثر أو تؤثر في أنشطتها. وفي القطاع غير الربحي، تتسع دائرة أصحاب المصلحة لتشمل فئات متعددة مثل المتبرعين، المستفيدين، المتطوعين، الجهات التنظيمية، والمجتمع المحلي، مما يجعل إدارة هذه العلاقات أكثر تعقيداً وحساسية.

وينعكس تأثير نظرية أصحاب المصلحة على التسويق الرقمي في هذا القطاع من خلال إعادة توجيه الاستراتيجيات التسويقية لتكون أكثر شمولاً وتفاعلية، بحيث لا تقتصر على الترويج للأنشطة، بل تُستخدم كأداة لبناء الثقة، وتعزيز المشاركة، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة. فكما تشير دراسة عبد الله (٢٠١٩)، فإن التسويق الرقمي يُتيح للمنظمات غير الربحية التواصل المباشر مع أصحاب المصلحة، وتقديم محتوى مخصص يعكس احتياجاتهم وتوقعاتهم، مما يُسهم في رفع مستوى التفاعل والرضا العام.

ومن أبرز مظاهر تأثير النظرية على التسويق الرقمي في القطاع غير الربحي، أن المنظمات أصبحت تُصمم حملاتها الرقمية بناءً على تحليل دقيق للفئات المستهدفة، وتُراعي في ذلك اختلاف دوافع الدعم، وطرق التفاعل، ومستوى المشاركة. فعلى سبيل المثال، يُركّز المحتوى الموجه للمتبرعين على الأثر الاجتماعي والشفافية المالية، بينما يُبرز المحتوى الموجه للمستفيدين جودة الخدمات المقدمة، ويُحفّز المتطوعين من خلال إبراز قصص النجاح والتجارب الإنسانية (الزهراني، ٢٠٢١)، كما أن أدوات التحليل الرقمي، التي تُعد جزءاً من منظومة التسويق الرقمي، تُسهم في تطبيق عملي لمبادئ نظرية أصحاب المصلحة، من خلال تتبع سلوك الجمهور، وقياس مدى رضاهم، وتحديد أولوياتهم، مما يُمكن المنظمة من تعديل رسائلها واستراتيجياتها بما يتناسب مع توقعاتهم. وهذا يُعزز من قدرة المنظمة على بناء علاقات مستدامة، ويُسهم في تحقيق أهدافها الاجتماعية بكفاءة أعلى.

إن تأثير نظرية أصحاب المصلحة على التسويق الرقمي في القطاع غير الربحي لا يقتصر على الجانب الاتصالي، بل يمتد ليُشكّل أساسًا إداريًا يوجّه المنظمة نحو تبني نهج تشاركي، يُراعي التنوع في المصالح، ويُعزز من شرعية المنظمة ومصادقيتها في البيئة الرقمية. ويُعد هذا التأثير جوهريًا في ظل التغيرات المتسارعة في سلوك الجمهور، وتزايد الاعتماد على المنصات الرقمية كوسيلة للتفاعل والتأثير.

• الحملات التسويقية الرقمية المفهوم الأنواع والأهمية

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبح التسويق الرقمي أحد الركائز الأساسية في بناء استراتيجيات التواصل الفعّال بين المنظمات وجمهورها المستهدف.

وتُعد الحملات التسويقية الرقمية من أبرز هذه الأدوات، حيث تُستخدم لتوصيل الرسائل، وتحفيز المشاركة، وجذب الدعم، عبر قنوات متعددة مثل وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، والمواقع الإلكترونية. وتكمن أهمية دراسة الحملات التسويقية الرقمية في كونها تمثل نموذجًا عمليًا لتطبيق مفاهيم التسويق الحديث، حيث تُسهم في رفع كفاءة الأداء الاتصالي، وتحقيق نتائج قابلة للقياس، خاصة في بيئة تتسم بالتنافس على انتباه الجمهور ومحدودية الموارد.

ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المطلب مفهوم الحملات التسويقية الرقمية، وأنواعها، وأبرز أوجه أهميتها، مع التركيز على تطبيقاتها في القطاع غير الربحي، بما يُثري الفهم النظري ويُعزز من قدرة المنظمات على تصميم حملات أكثر تأثيرًا وفعالية.

أولاً: مفهوم الحملات التسويقية الرقمية

تُعد الحملات التسويقية الرقمية من أبرز أدوات التسويق الحديث، حيث تعتمد على استخدام الوسائط الرقمية والمنصات الإلكترونية لتنفيذ مجموعة من الأنشطة التسويقية المترابطة، بهدف تحقيق أهداف محددة مثل رفع الوعي، تعزيز التفاعل، أو زيادة المبيعات أو التبرعات. ويُعرّفها (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019) بأنها "جهد منظم يُنفذ عبر قنوات رقمية متعددة، ويُصمم لتحقيق نتائج قابلة للقياس ضمن فترة زمنية محددة".

وتتميز هذه الحملات بخصائص تجعلها أكثر فاعلية مقارنة بالحملات التقليدية، منها:

١. القدرة على تخصيص الرسائل للجمهور المستهدف بدقة.

٢. إمكانية التفاعل الفوري مع الجمهور.

٣. توفر أدوات تحليل الأداء بشكل لحظي.

٤. انخفاض التكلفة مقارنة بالإعلانات التقليدية (Kotler et al., 2021)

و في القطاع غير الربحي، تُستخدم الحملات الرقمية لتحقيق أهداف اجتماعية وإنسانية، مثل نشر الوعي حول قضية معينة، أو جمع التبرعات، أو تجنيد المتطوعين، مما يجعلها أداة استراتيجية في تحقيق الأثر المجتمعي (عبد الله، ٢٠٢٠).

ثانيًا: أنواع الحملات التسويقية الرقمية

تتنوع الحملات التسويقية الرقمية بحسب الهدف، والجمهور المستهدف، والقنوات المستخدمة. ومن أبرز أنواعها:

١. حملات المحتوى الرقمي حيث تركز على إنتاج محتوى ذي قيمة يُلبّي احتياجات الجمهور، مثل المقالات، الفيديوهات، البودكاست، والإنفوغرافيك. وتُستخدم لبناء الثقة وتعزيز العلاقة مع الجمهور على المدى الطويل (Pulizzi, 2014).

٢. حملات البريد الإلكتروني حيث تُستخدم للتواصل المباشر مع الجمهور، وتُعد فعالة في بناء علاقات مستدامة، خاصة عند تخصيص الرسائل بحسب اهتمامات المتلقين (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019)

٣. حملات وسائل التواصل الاجتماعي حيث تُنفذ عبر منصات مثل (X تويتر سابقًا)، إنستغرام، فيسبوك، وتيك توك، وتهدف إلى تعزيز التفاعل والمشاركة، ونشر الرسائل بسرعة وفعالية (Kaplan & Haenlein, 2010).

٤. حملات الإعلانات المدفوعة حيث تشمل إعلانات Google، وإعلانات منصات التواصل، وتُستخدم للوصول السريع إلى جمهور محدد بدقة، بناءً على الاهتمامات والموقع الجغرافي والسلوك الرقمي.

٥. حملات تحسين محركات البحث ((SEO حيث تهدف إلى رفع ترتيب الموقع الإلكتروني في نتائج البحث، مما يُسهّم في زيادة الظهور والزيارات العضوية، وهي استراتيجية طويلة الأمد لبناء حضور رقمي مستدام.

٦. حملات إعادة الاستهداف حيث تُستخدم لاستهداف الأشخاص الذين تفاعلوا سابقًا مع محتوى المنظمة، مثل زيارة الموقع أو مشاهدة فيديو، بهدف دفعهم لاتخاذ خطوة إضافية مثل التبرع أو التسجيل.

ثالثًا: أهمية الحملات التسويقية الرقمية

تبرز أهمية الحملات التسويقية الرقمية في عدة جوانب، خاصة في ظل التحول الرقمي العالمي وتغير سلوك الجمهور:

١. الوصول الواسع حيث تُتيح الوصول إلى جمهور عالمي، دون قيود جغرافية أو زمنية، مما يُعزز من انتشار الرسالة وزيادة التأثير.

٢. التكلفة الفعالة حيث تُعد أقل تكلفة مقارنة بالحملات التقليدية، حيث يُمكن تنفيذ حملات فعالة بميزانيات محدودة، خاصة في القطاع غير الربحي الذي يُعاني من محدودية الموارد (عبد الله، ٢٠٢٠).

٣. القياس والتحسين المستمر حيث تُوفر أدوات التحليل الرقمي بيانات دقيقة حول الأداء، مثل معدل النقر، معدل التحويل، مدة التفاعل، مما يُمكن المنظمة من تعديل استراتيجياتها وتحسين النتائج بشكل مستمر (Kotler et al., 2021).

٤. التفاعل الفوري حيث تُتيح التواصل المباشر مع الجمهور، وتلقي ردود الفعل بشكل لحظي، مما يُعزز من فعالية الرسائل ويُساهم في بناء علاقات مستدامة.

٥. التخصيص والاستهداف الدقيق حيث تُتيح تخصيص الرسائل بحسب اهتمامات وسلوك الجمهور، مما يزيد من احتمالية الاستجابة ويُقلل من الهدر الإعلاني.

٦. دعم الشفافية والمصداقية وذلك من خلال عرض نتائج الحملات، وقصص النجاح، وتقارير الأثر، تُساهم الحملات الرقمية في تعزيز ثقة الجمهور بالمنظمة، وهو عنصر حاسم في القطاع غير الربحي (الزهراني، ٢٠٢١).

ومن هنا يتضح أن الحملات التسويقية الرقمية تمثل أداة استراتيجية محورية في منظومة التسويق المعاصر، لما تتمتع به من خصائص فريدة تُمكن المنظمات من الوصول الفعّال إلى جمهورها، وتحقيق أهدافها الاتصالية والترويجية بكفاءة عالية. وقد أظهرت أنواع الحملات الرقمية تنوعًا واسعًا يُتيح للمنظمات اختيار الأسلوب الأنسب لطبيعة رسالتها والجمهور المستهدف، سواء عبر المحتوى الرقمي، أو وسائل التواصل الاجتماعي، أو الإعلانات المدفوعة، وغيرها من القنوات التفاعلية.

كما أن أهمية هذه الحملات لا تقتصر على الجانب الترويجي، بل تمتد لتشمل بناء العلاقات، وتعزيز الثقة، وتحقيق الشفافية، وهي عناصر جوهرية في نجاح المنظمات غير الربحية على وجه الخصوص. ومن هنا، فإن فهم

الحملات التسويقية الرقمية وتوظيفها بشكل علمي ومدرّس يُعد ضرورة ملحة في ظل البيئة الرقمية المتغيرة، ويُساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأثر المجتمعي المرجو.

٢.٢ الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية

تعد الاستدامة المالية أحد التحديات الجوهرية التي تواجه المنظمات غير الربحية، نظرًا لاعتمادها على مصادر تمويل خارجية غير ثابتة، وتعدد مسؤولياتها الاجتماعية والإنسانية. ويُشير مفهوم الاستدامة المالية إلى قدرة المنظمة على تأمين موارد مالية كافية بشكل مستمر، بما يضمن استمرارية أنشطتها وتحقيق أهدافها دون التعرض لآزمات تمويلية تؤثر على أدائها أو مصداقيتها.

وفي هذا السياق، يتناول الباحث هذا المبحث على النحو الآتي:

• نظرية تنوع مصادر الدخل.

تُعد نظرية تنوع مصادر الدخل من أبرز النظريات التي تناولتها الأدبيات المتخصصة في إدارة المنظمات غير الربحية، لما لها من دور محوري في تعزيز الاستدامة المالية وتقليل المخاطر التمويلية. وتقوم هذه النظرية على مبدأ توزيع الاعتماد المالي على أكثر من مصدر، بما يُقلل من هشاشة الوضع المالي للمنظمة، ويُعزز قدرتها على الاستمرار في أداء رسالتها المجتمعية.

أولاً: مفهوم التنوع وأهميته

يشير تنوع مصادر الدخل إلى الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة غير الربحية لتأمين موارد مالية من قنوات متعددة، مثل التبرعات الفردية، والمنح الحكومية، والدعم المؤسسي، والإيرادات الذاتية الناتجة عن الأنشطة الاقتصادية أو الخدمات المدفوعة. وقد بيّنت دراسة (Carroll & Stater 2009) أن هذا التنوع يُساهم في تحقيق الاستقرار المالي ويُقلل من الاعتماد على مصدر واحد قد يكون عرضة للتقلبات أو الانقطاع.

كما يُعد التنوع وسيلة لتعزيز استقلالية المنظمة، إذ يُقلل من تأثير الجهات الممولة على قراراتها الاستراتيجية، ويُتيح لها حرية أكبر في تحديد أولوياتها وبرامجها دون تدخل خارجي. وهذا ما أكدته ((Froelich 1999)) في دراسته

التي تناولت تطور استراتيجيات التمويل في المنظمات غير الربحية، حيث أشار إلى أن التنوع يُعد استجابة طبيعية لتغيرات البيئة التمويلية وتزايد المنافسة على الموارد.

ثانيًا: العلاقة بين التنوع والاستدامة المالية

الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية لا تتحقق فقط من خلال توفر الموارد، بل من خلال القدرة على تأمينها بشكل مستمر ومن مصادر متعددة. فكلما زادت درجة التنوع، زادت قدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات، والتخطيط طويل الأجل، وتنفيذ برامجها دون انقطاع. وقد أظهرت الدراسات أن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات تنوع تكون أكثر مرونة في مواجهة التحديات الاقتصادية، وأكثر قدرة على الحفاظ على جودة خدماتها، Young (2007) كما أكدت الدراسات العربية أهمية هذا التوجه، حيث أشار (الشمري، ٢٠٢٠) إلى أن الاعتماد المفرط على التبرعات الفردية يُشكل خطرًا على استقرار الجمعيات الخيرية، وأن التنوع من خلال الاستثمار في الأوقاف، وتقديم خدمات مدفوعة، يُعد خيارًا استراتيجيًا لتعزيز الاستدامة المالية. كما تناولت (الرويلي، ٢٠١٨) أهمية بناء شراكات مع القطاع الخاص، وتطوير منتجات ذات طابع تجاري، كوسيلة لتوليد دخل ذاتي يُسهم في تقليل الاعتماد على المنح الخارجية، ويُعزز من قدرة المنظمة على التخطيط طويل الأجل.

ثالثًا: التحديات المرتبطة بتنوع مصادر الدخل

وعلى الرغم من الفوائد المتعددة لتنوع مصادر الدخل، إلا أن تطبيقه يواجه تحديات تنظيمية وإدارية، منها الحاجة إلى تطوير مهارات التسويق الاجتماعي، وبناء علاقات استراتيجية مع الجهات المانحة، وتأسيس وحدات داخلية متخصصة في تنمية الموارد. كما أن بعض المنظمات قد تواجه صعوبة في تحقيق التوازن بين تحقيق الإيرادات والحفاظ على هويتها غير الربحية، خاصة عند دخولها في أنشطة تجارية أو استثمارية (Grønbjerg, 1993).

ومن التحديات الأخرى، ما يتعلق بتكلفة إدارة مصادر متعددة، واحتمالية تشتت الجهود، مما يتطلب وجود استراتيجية واضحة، وهيكلاً تنظيمياً مرناً، ونظام حوكمة فعال يُمكن المنظمة من إدارة التنوع بكفاءة.

ومن هنا يتضح أن نظرية تنوع مصادر الدخل تُشكّل إطارًا استراتيجيًا مهمًا لتحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، من خلال تقليل المخاطر، وتعزيز المرونة، والاستقلالية، وتوفير قاعدة مالية متينة تُساهم في استمرارية العمل وتحقيق الأثر المجتمعي المطلوب. ومع ذلك، فإن نجاح هذه الاستراتيجية يتطلب تخطيطًا دقيقًا، وكفاءة تنظيمية، ووعيًا متقدمًا بأهمية التوازن بين تنمية الموارد والحفاظ على الهوية غير الربحية.

• نموذج القدرة المالية

تعد القدرة المالية من المفاهيم المحورية في تقييم جاهزية المنظمات غير الربحية لتحقيق الاستدامة المالية، إذ لا يكفي أن تمتلك المنظمة موارد مالية، بل يجب أن تكون لديها القدرة على إدارتها وتوظيفها بكفاءة ومرونة لضمان استمرارية خدماتها وتحقيق أهدافها الاجتماعية. ويُشير نموذج القدرة المالية إلى مجموعة من المؤشرات التي تُستخدم لتقييم الوضع المالي للمنظمة، مثل تنوع مصادر التمويل، وجود احتياطات نقدية، كفاءة الإنفاق، والقدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية.

تختلف المنظمات غير الربحية عن نظيراتها الربحية في أن هدفها الأساسي ليس تعظيم الأرباح، بل تحقيق أثر اجتماعي أو إنساني. ومع ذلك، فإنها تحتاج إلى بنية مالية قوية لضمان استمرارية خدماتها. وهنا تبرز أهمية نموذج القدرة المالية، الذي يُساعد في تحليل الهيكل المالي للمنظمة، وتقييم كفاءة الإدارة المالية، وقياس المرونة في مواجهة الأزمات أو التغيرات المفاجئة في البيئة التمويلية.

وقد أشار (Bowman 2011) إلى أن القدرة المالية تُعد مؤشرًا تنبؤيًا بالاستدامة، حيث إن المنظمات التي تُظهر قدرة مالية عالية تكون أكثر استعدادًا لمواجهة الأزمات، وأكثر قدرة على التخطيط طويل الأجل، وأكثر جاذبية للجهات المانحة والداعمين.

والاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية لا تعني فقط البقاء المالي، بل تعني القدرة على الاستمرار في تقديم الخدمات بجودة وكفاءة، مع الحفاظ على استقلالية القرار المؤسسي. وترتبط القدرة المالية بالاستدامة من خلال عدة عناصر، أبرزها تنوع مصادر التمويل، الذي يُقلل من مخاطر الاعتماد على جهة واحدة ويُعزز الاستقرار المالي.

كما أن وجود احتياطات نقدية يُمكن المنظمة من مواجهة الطوارئ دون توقف الخدمات، فيما تُعد كفاءة الإنفاق مؤشراً على حسن استخدام الموارد وتعزيز ثقة المانحين.

والتخطيط المالي كذلك يُسهم في التنبؤ بالتحديات المستقبلية واتخاذ قرارات استراتيجية تُعزز من استدامة المنظمة. وقد أكدت دراسة (Herman & Renz (2008) ان المنظمات التي تُطبّق ممارسات مالية رشيدة تُحقق نتائج أفضل على مستوى الأداء المؤسسي، وتُحافظ على علاقات تمويلية مستقرة وطويلة الأمد.

وفي السياق المحلي، تُواجه العديد من المنظمات غير الربحية في العالم العربي تحديات تتعلق بالقدرة المالية، مثل الاعتماد المفرط على التبرعات الموسمية، أو غياب التخطيط المالي طويل الأجل. وقد أظهرت دراسة (الشمري، ٢٠٢٠) أن نسبة كبيرة من الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية لا تمتلك احتياطات مالية كافية لتغطية نفقاتها لأكثر من ثلاثة أشهر، مما يُهدد استدامتها ويُضعف قدرتها على تقديم خدماتها بشكل مستمر.

ولتجاوز هذه التحديات، يُوصى بتبني سياسات مالية مرنة تُراعي التغيرات في البيئة التمويلية، وتنمية القدرات الإدارية والمالية للكوادر من خلال التدريب المستمر، واستخدام أدوات قياس القدرة المالية مثل تحليل النسب المالية وتقييم المخاطر التمويلية، بالإضافة إلى التحول نحو نماذج التمويل المستدام مثل المشاريع الاستثمارية الاجتماعية أو الشراكات طويلة الأجل.

وعلى الرغم من أهمية نموذج القدرة المالية، إلا أن تطبيقه يُواجه عدة تحديات، منها ضعف الثقافة المالية لدى بعض القيادات، وغياب مؤشرات قياس موحدة في القطاع غير الربحي، ومحدودية البيانات المالية الدقيقة، خاصة في المنظمات الصغيرة أو الناشئة. ومع ذلك، فإن هذه التحديات تُعد فرصاً للتطوير، إذ يُمكن للمنظمات أن تُحوّل نموذج القدرة المالية إلى أداة استراتيجية تُسهم في بناء استدامة مؤسسية قائمة على التخطيط، والشفافية، والمساءلة.

ومن أبرز آثار تطبيق نموذج القدرة المالية في المنظمات غير الربحية أنه يُعزز من ثقة أصحاب المصلحة، سواء كانوا مانحين أو مستفيدين أو شركاء. فكلما كانت المنظمة قادرة على إدارة مواردها بكفاءة، وتقديم تقارير مالية شفافة،

كلما زادت فرصها في الحصول على دعم مستمر، وبناء علاقات تمويلية مستقرة. وهذا يُعد من أهم عوامل الاستدامة في بيئة تنافسية تتطلب من المنظمات إثبات جداتها المالية والإدارية.

ومن هنا يتضح أن تحليل نموذج القدرة المالية يُعد أداة استراتيجية مهمة لتقييم جاهزية المنظمات غير الربحية لتحقيق الاستدامة المالية، فالقدرة المالية لا تقتصر على توفر الموارد، بل تشمل كفاءة إدارتها، وتنوع مصادرها، ومرونة استخدامها في مواجهة التحديات، وقد أظهرت الدراسات أن المنظمات التي تمتلك قدرة مالية قوية تكون أكثر قدرة على الاستمرار في أداء رسالتها، وأكثر جاذبية للجهات المانحة، وأكثر استعدادًا لمواجهة الأزمات، كما أن العلاقة بين القدرة المالية والاستدامة المالية علاقة تكاملية، حيث تُسهم عناصر القدرة المالية في تعزيز الاستقرار المالي، وضمان استمرارية الخدمات، وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة. ورغم وجود تحديات في تطبيق النموذج، مثل ضعف الثقافة المالية أو محدودية البيانات، إلا أن هذه التحديات تُعد فرصًا لتطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية والحوكمة. وبالتالي، فإن تبني نموذج القدرة المالية يُمثل خطوة أساسية نحو بناء منظمات غير ربحية أكثر استدامة، وأكثر قدرة على تحقيق أثر اجتماعي طويل الأمد.

● نموذج إدارة سلسلة القيمة

تعد سلسلة القيمة من المفاهيم الإدارية التي طُوّرت في سياق المنظمات الربحية، إلا أن تطبيقها في المنظمات غير الربحية أصبح ضرورة استراتيجية لتعزيز الكفاءة وتحقيق الاستدامة المالية. ويُشير نموذج إدارة سلسلة القيمة إلى تحليل الأنشطة التي تُضيف قيمة في كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمة أو المنتج، بهدف تحسين الأداء، وتقليل الهدر، وتعزيز الأثر الاجتماعي والمالي.

أولاً: مفهوم سلسلة القيمة في المنظمات غير الربحية

عرّف بورتر (Porter, 1985) سلسلة القيمة بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تُسهم في خلق قيمة مضافة للعميل النهائي، وتشمل الأنشطة الأساسية مثل الإنتاج والتوزيع، والأنشطة الداعمة مثل الإدارة والتمويل والتكنولوجيا. وفي سياق المنظمات غير الربحية، يُعاد تعريف "القيمة" لتُشير إلى الأثر الاجتماعي أو الإنساني الذي تُحدثه المنظمة، وليس الربح المالي.

وقد أشار (Kaplan & Norton 2001) الى أن تطبيق سلسلة القيمة في المنظمات غير الربحية يُساعد على ربط الأنشطة التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية، مما يُعزز من كفاءة استخدام الموارد، ويُساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ثانيًا: العلاقة بين سلسلة القيمة والاستدامة المالية

الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية لا تتحقق فقط من خلال تنمية الموارد، بل من خلال إدارة تلك الموارد بكفاءة عبر سلسلة الأنشطة التي تُشكل عمل المنظمة. وهنا يُمكن ربط نموذج سلسلة القيمة بالاستدامة المالية من خلال عدة جوانب:

١. تحسين العمليات الداخلية عبر تحليل كل نشاط وتحديد مدى مساهمته في تحقيق الأثر، مما يُقلل التكاليف غير الضرورية ويُعزز الكفاءة التشغيلية.
٢. تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال توضيح كيفية استخدام الموارد وربطها بالأثر الاجتماعي، مما يُعزز من ثقة المانحين ويُشجع على التمويل المستدام.
٣. توجيه الإنفاق نحو الأنشطة التي تُحقق أكبر قيمة للمستفيدين، مما يُعزز من فعالية المنظمة ويُبرر استمرارية الدعم المالي.

وقد أكدت دراسة (Frumkin & Kim 2001) أن المنظمات غير الربحية التي تُدير سلسلة القيمة بفعالية تُحقق نتائج أفضل على مستوى الأداء المالي والاجتماعي، وتُظهر قدرة أعلى على التكيف مع التغيرات في البيئة التمويلية. ويمكن للمنظمات غير الربحية أن تُطبق نموذج سلسلة القيمة من خلال تحليل أنشطتها الأساسية مثل تقديم الخدمات الاجتماعية أو التعليمية، والأنشطة الداعمة مثل إدارة الموارد البشرية، والتمويل، والتكنولوجيا. يُساعد هذا التحليل في تحديد الأنشطة التي تُضيف قيمة حقيقية، وتلك التي تُشكل عبئًا ماليًا دون أثر ملموس، مما يُمكن المنظمة من إعادة هيكلة عملياتها وتوجيه مواردها بشكل أكثر فعالية.

كما يُتيح النموذج للمنظمات فرصة لتطوير مؤشرات قياس داخلية تُساعد في تقييم القيمة المضافة لكل نشاط، وربطها بالأثر الاجتماعي المتوقع، مما يُساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي والإداري.

وعلى الرغم من أهمية نموذج سلسلة القيمة، إلا أن تطبيقه في المنظمات غير الربحية يُواجه عدة تحديات، منها:

١. ضعف المعرفة التقنية لدى بعض القيادات الإدارية.

٢. غياب أدوات دقيقة لقياس الأثر الاجتماعي، مما يصعب تقييم نتائج الأنشطة والمبادرات.

٣. محدودية الموارد البشرية والمالية لتطبيق النموذج بشكل شامل.

ومع ذلك، فإن هذه التحديات تُعد فرصًا لتطوير الأداء المؤسسي، إذ يُمكن للمنظمات أن تبدأ بتطبيق النموذج تدريجيًا، وتُطوّر أدوات قياس تُناسب طبيعة أنشطتها وأهدافها، مما يُسهم في بناء نموذج مالي أكثر كفاءة واستدامة.

ومن هنا يتضح إن إدارة سلسلة القيمة تُسهم في بناء نموذج مالي أكثر كفاءة واستدامة، حيث تُساعد في تقليل الهدر، وتحسين تخصيص الموارد، وزيادة فعالية الأنشطة، مما يُعزز من قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم خدماتها، ويُقوي من علاقاتها مع الجهات المانحة والشركاء. كما يُسهم النموذج في تحويل التفكير المالي من مجرد إدارة التكاليف إلى إدارة القيمة، وهو تحول جوهري في طريق تحقيق الاستدامة المالية..

٢.٣ القطاع غير الربحي

يعد القطاع غير الربحي أحد المكونات الأساسية في البنية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات الحديثة، حيث يُسهم في تقديم خدمات إنسانية وتنموية لا تهدف إلى الربح، بل إلى تحقيق أثر اجتماعي مستدام. ويشمل هذا القطاع مجموعة واسعة من المنظمات مثل الجمعيات الخيرية، والمؤسسات الوقفية، والمنظمات المجتمعية، التي تعمل في مجالات متعددة كالصحة والتعليم والإغاثة والتنمية المحلية.

وقد أشار (Salamon 1999) إلى أن القطاع غير الربحي يُمثل "القطاع الثالث" إلى جانب القطاعين العام والخاص، ويتميز بمرونته، وقدرته على الوصول إلى الفئات المهمشة، وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات الاجتماعية. كما يُعد هذا القطاع شريكًا فاعلاً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال دوره في تعبئة الموارد، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وتقديم الخدمات التي قد لا تغطيها الدولة أو السوق.

وفي هذا المبحث، سيقوم الباحث بمناقشته وفقاً للآتي

● أهميته

يحظى القطاع غير الربحي بأهمية متزايدة في النظم الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة، نظرًا لدوره الحيوي في سد الفجوات التي قد تعجز القطاعات الحكومية والخاصة عن تلبيتها، لا سيما في المجالات ذات الطابع الإنساني والاجتماعي. وتنبع أهمية هذا القطاع من عدة جوانب رئيسية، يمكن تناولها على النحو الآتي:

أولاً: البُعد الاجتماعي

يسهم القطاع غير الربحي في تعزيز التماسك الاجتماعي من خلال تقديم خدمات مباشرة للفئات الأكثر احتياجًا، مثل الفقراء، والمرضى، وذوي الإعاقة، والمهمشين. كما يُعزز من قيم التكافل والتضامن، ويُسهم في بناء شبكات دعم مجتمعية فاعلة (Anheier, 2005)

ثانيًا: البُعد الاقتصادي

يُعد القطاع غير الربحي مساهمًا مهمًا في الناتج المحلي الإجمالي للعديد من الدول، ويوفر فرص عمل لملايين الأفراد حول العالم. كما يُسهم في تعبئة الموارد المالية والبشرية، وتوجيهها نحو مشاريع تنموية مستدامة، بعيدًا عن منطق الربح التجاري (Salamon, 1999).

ثالثًا: البُعد التنموي

يلعب القطاع دورًا محوريًا في دعم خطط التنمية الوطنية والدولية، لا سيما في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) من خلال تنفيذ برامج في مجالات التعليم، والصحة، والبيئة، وتمكين المرأة، وغيرها من القضايا التنموية ذات الأولوية (UNDP, 2015).

رابعًا: البُعد المؤسسي

يُعزز القطاع غير الربحي من المشاركة المجتمعية، ويُسهم في بناء مؤسسات مدنية مستقلة تُراقب الأداء الحكومي، وتُعزز من الشفافية والمساءلة، مما يُسهم في ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة. وفي المملكة العربية السعودية شهد القطاع غير الربحي تطورًا ملحوظًا منذ إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي أولت اهتمامًا بالغًا لهذا القطاع باعتباره أحد ركائز التنمية الوطنية. فقد ارتفعت مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من أقل من ١٪ إلى أكثر من ٣,٢٪ حتى عام ٢٠٢٤، مع مستهدفات للوصول إلى ٥٪ بحلول عام ٢٠٣٠ (الرياض، ٢٠٢٥). كما ارتفع عدد المنظمات غير الربحية بنسبة تجاوزت ٢٥٠٪، وتم تأسيس المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، الذي يعمل على تنظيم وتمكين الجمعيات والمؤسسات، وتسهيل إجراءات تأسيسها، وتعزيز الحوكمة والشفافية (الجزيرة، ٢٠٢٥).

وقد ساهمت رؤية ٢٠٣٠ في تحويل القطاع من العمل الخيري التقليدي إلى العمل التنموي المؤسسي، من خلال إطلاق برامج تمويلية، وتأسيس صناديق استثمار اجتماعي، وتفعيل دور القطاع في ريادة الأعمال، مما عزز من أثره الاقتصادي والاجتماعي (الاقتصاد اليوم، ٢٠٢٥).

وبذلك، يُعد القطاع غير الربحي في المملكة نموذجًا متقدمًا في التحول الوطني، حيث أصبح شريكًا فاعلاً في تحقيق مستهدفات الرؤية، وتقديم حلول مستدامة للتحديات المجتمعية، وتعزيز جودة الحياة.

● خصائصه ومجالات عمله في المملكة العربية السعودية

يعتبر فهم خصائص القطاع غير الربحي ومجالات عمله أمراً جوهرياً في تحليل دوره التنموي والاجتماعي، خاصة في ظل التحولات التي يشهدها هذا القطاع في المملكة العربية السعودية. فالقطاع غير الربحي لا يُمثل مجرد كيان مساعد للقطاعين العام والخاص، بل يُشكل منظومة مستقلة ذات أهداف إنسانية وتنموية، تُسهم في تحسين جودة الحياة، وتعزيز التماسك المجتمعي، وتحقيق الاستدامة.

وقد برزت أهمية هذا القطاع في المملكة بشكل متزايد بعد إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي أولت له اهتماماً استراتيجياً، وسعت إلى تمكينه وتوسيع نطاق عمله، من خلال تطوير التشريعات، وتحفيز التخصص المؤسسي، وتفعيل الشراكات المجتمعية. ونتيجة لذلك، شهد القطاع نمواً ملحوظاً في عدد منظماته، وتنوعاً في مجالات تدخله، وتطوراً في آليات عمله، مما جعله أحد المحركات الفاعلة في التنمية الوطنية.

أولاً: خصائص القطاع غير الربحي

يتميز القطاع غير الربحي بجملة من الخصائص التي تجعله فاعلاً مميزاً في المنظومة التنموية والاجتماعية، وتمنحه مرونة في الاستجابة للاحتياجات المجتمعية، ومن أبرز هذه الخصائص:

١. ان الهدف الأساسي للمنظمات غير الربحية ليس تحقيق أرباح مالية، بل تقديم خدمات ذات أثر اجتماعي

وإنساني، ويُعاد استثمار أي فائض مالي في تطوير الأنشطة والبرامج (Anheier, 2005)

٢. يعتمد القطاع بشكل كبير على جهود المتطوعين، مما يُعزز من روح المشاركة المجتمعية، ويُسهم في بناء

رأس مال اجتماعي فعّال (Salamon, 1999)

٣. تتمتع المنظمات غير الربحية باستقلال إداري ومالي عن الحكومة والقطاع الخاص، مما يمنحها حرية في

تحديد أولوياتها وبرامجها وفقاً لاحتياجات المجتمع.

٤. يشمل القطاع طيفًا واسعًا من الكيانات، مثل الجمعيات الخيرية، والمؤسسات الوقفية، والمنظمات

المجتمعية، والشركات الاجتماعية، مما يُتيح له العمل في مجالات متعددة.

٥. تتمتع المنظمات غير الربحية بقدرة على التكيف السريع مع التغيرات المجتمعية، وتقديم حلول مبتكرة

للمشكلات المحلية، خاصة في المناطق النائية أو الأكثر احتياجاً.

ثانيًا: مجالات عمل القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية

شهدت المملكة تطورًا كبيرًا في تنوع مجالات عمل القطاع غير الربحي، خاصة بعد إطلاق رؤية ٢٠٣٠، التي شجعت

على التخصص، والابتكار، والتوسع في الأثر. ومن أبرز مجالات عمله:

١. الرعاية الاجتماعية والإنسانية وهي تشمل تقديم المساعدات المالية والغذائية، ورعاية الأيتام، ودعم الأسر

المحتاجة، وتوفير السكن الخيري، وهي من أكثر المجالات انتشارًا تاريخيًا في المملكة (الجزيرة، ٢٠٢٥).

٢. الصحة العامة حيث تُسهم الجمعيات الصحية في تقديم خدمات طبية مجانية أو مدعومة، وتنظيم حملات

توعية، ودعم مرضى السرطان والفشل الكلوي، وتوفير الأجهزة الطبية للفئات المحتاجة (الرياض، ٢٠٢٥).

٣. التعليم والتدريب حيث يشمل دعم الطلاب المحتاجين، وتقديم منح دراسية، وإنشاء مراكز تدريب مهني، وتعليم

الكبار، ومحو الأمية، بالإضافة إلى دعم البحث العلمي والمبادرات التعليمية غير النظامية.

٤. البيئة والاستدامة حيث تعمل منظمات بيئية على حماية الموارد الطبيعية. وتنظيم حملات تنظيف وتشجير،

وتوعية المجتمع بأهمية الاستدامة البيئية، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في حماية البيئة.

٥. تمكين المرأة والشباب حيث تُركز العديد من الجمعيات على تعزيز دور المرأة في المجتمع، من خلال التدريب،

والدعم النفسي، والتمويل، وكذلك دعم الشباب في مجالات ريادة الأعمال، والابتكار، والتوظيف.

٦. الثقافة والفنون والتراث حيث برزت منظمات تُعنى بالتراث الوطني، والفنون البصرية، والمسرح، والموسيقى،

وتُسهم في تعزيز الهوية الوطنية، وتوفير منصات للمواهب المحلية.

٧. العمل التطوعي والمجتمعي حيث تُعزز هذه المنظمات ثقافة التطوع، وتُنسق جهود المتطوعين في مختلف

المجالات، وقد بلغ عدد المتطوعين في المملكة أكثر من مليون متطوع حتى عام ٢٠٢٤ (الاقتصاد اليوم، ٢٠٢٥).

ثالثًا: التخصص المؤسسي في ظل رؤية ٢٠٣٠

تعد أحد أبرز التحولات التي شهدتها القطاع غير الربحي في المملكة هو التوجه نحو التخصص المؤسسي، حيث أصبحت ٩٢٪ من المنظمات غير الربحية ذات طابع تخصصي، تعمل وفق معايير واضحة، وتُركز على قياس الأثر، وتحقيق الاستدامة (الرياض، ٢٠٢٥). وقد ساهم هذا التخصص في رفع كفاءة الأداء، وتوجيه الموارد نحو أولويات وطنية، مثل الصحة والتعليم والبيئة، مما عزز من فاعلية القطاع، وجعله شريكًا حقيقيًا في التنمية.

• التحديات التي يواجهها القطاع

على الرغم من التطور الملحوظ الذي يشهده القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية ٢٠٣٠، إلا أن هذا القطاع لا يزال يواجه مجموعة من التحديات التي تُعيق تحقيق أقصى درجات الفاعلية والاستدامة. وتتنوع هذه التحديات بين تنظيمية، وتمويلية، وتقنية، وإدارية، وتؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمات غير الربحية على أداء رسالتها بكفاءة، لا سيما في بيئة رقمية متسارعة تتطلب أدوات حديثة في التواصل والتسويق.

أولًا: التحديات التنظيمية والتشريعية

على الرغم من التحسينات التشريعية التي أُدخلت على القطاع، إلا أن بعض المنظمات لا تزال تواجه صعوبات في فهم الأنظمة الجديدة، أو في التكيف مع متطلبات الحوكمة والشفافية. كما أن التباين في مستوى النضج المؤسسي بين المنظمات يؤدي إلى تفاوت في القدرة على الامتثال للمعايير التنظيمية، مما يؤثر على فرص التمويل والشراكة (الجزيرة، ٢٠٢٥).

ثانيًا: التحديات التمويلية

يعد التمويل أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية، خاصة تلك التي تعتمد على التبرعات الموسمية أو الفردية. ورغم إطلاق صناديق دعم واستثمار اجتماعي، إلا أن بعض المنظمات تُعاني من محدودية الوصول إلى مصادر تمويل مستدامة، أو ضعف في بناء علاقات استراتيجية مع الجهات المانحة (الرياض، ٢٠٢٥).

ثالثًا: التحديات الإدارية والموارد البشرية

تُواجه العديد من المنظمات غير الربحية تحديات في استقطاب الكفاءات الإدارية والفنية، نتيجة ضعف القدرة على تقديم حوافز تنافسية، أو غياب برامج تدريب وتأهيل مستمرة. كما أن بعض المنظمات تُعاني من ضعف في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، وقياس الأثر، مما يُقلل من فعاليتها على المدى الطويل (Anheier, 2005).

رابعاً: التحديات التقنية والتحول الرقمي

مع تسارع التحول الرقمي في المملكة، أصبح من الضروري أن تُواكب المنظمات غير الربحية هذا التغير، إلا أن العديد منها يُواجه تحديات في تبني الحلول التقنية، مثل أنظمة إدارة العلاقات، أو قواعد البيانات، أو أدوات التحليل المالي. ويُعد ضعف البنية التحتية الرقمية، أو نقص الكوادر المؤهلة، من أبرز العوائق في هذا المجال (Salamon, 1999).

خامساً: تحديات التسويق الرقمي في القطاع غير الربحي

يُعد التسويق الرقمي من الأدوات الحيوية التي تُسهم في تعزيز حضور المنظمات غير الربحية، وزيادة التفاعل مع الجمهور، وجذب الدعم المالي والبشري. ومع ذلك، تُواجه هذه المنظمات عدة تحديات في هذا المجال، أبرزها:

١. ضعف الوعي بأهمية التسويق الرقمي حيث لا تزال بعض المنظمات تنظر إلى التسويق الرقمي كأداة ثانوية، وليست استراتيجية، مما يؤدي إلى ضعف الاستثمار فيه، أو الاعتماد على أساليب تقليدية لا

تناسب مع طبيعة الجمهور الرقمي (Alqahtani, 2022).

٢. نقص الكفاءات المتخصصة حيث تعاني العديد من المنظمات من نقص في الكوادر المؤهلة لإدارة الحملات الرقمية، أو تحليل البيانات، أو إنتاج المحتوى التفاعلي، مما يُقلل من فعالية التواصل الرقمي.

٣. محدودية الميزانيات التسويقية فنظراً لطبيعة التمويل في القطاع غير الربحي، فإن الميزانيات المخصصة للتسويق غالباً ما تكون محدودة، مما يُعيق تنفيذ حملات رقمية واسعة النطاق أو استخدام أدوات مدفوعة مثل الإعلانات الممولة.

٤. ضعف التكامل بين التسويق والبرامج التشغيلية حيث أن في بعض الحالات، لا يُوجد تنسيق فعال بين فرق التسويق وفرق البرامج، مما يؤدي إلى حملات غير مرتبطة بالأثر الفعلي، أو رسائل غير متسقة مع أهداف المنظمة.

وقد أكدت دراسة القحطاني (٢٠٢٢) أن ضعف التسويق الإلكتروني يُعد من أبرز العوامل التي تُقلل من قدرة المنظمات غير الربحية على جذب الدعم، وبناء علاقات مستدامة مع جمهورها، خاصة في ظل المنافسة الرقمية المتزايدة.

سادسًا: تحديات قياس الأثر والاستدامة

تُواجه المنظمات غير الربحية صعوبة في تطوير أدوات دقيقة لقياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي لأنشطتها، مما يؤثر على قدرتها في إقناع الجهات المانحة، أو تحسين أدائها الداخلي. كما أن غياب مؤشرات موحدة يُعيق المقارنة والتقييم بين المنظمات، ويُضعف من فرص التعلم المؤسسي.

ومن هنا يتضح أن مواجهة هذه التحديات يتطلب تبني نهج مؤسسي شامل، يُركز على بناء القدرات، وتطوير البنية التقنية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وربط التسويق الرقمي بالأثر الاجتماعي، بما يُساهم في رفع كفاءة القطاع غير الربحي، وتحقيق استدامته في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠.

• أدواره في التنمية المستدامة

التنمية المستدامة تُعرّف بأنها التنمية التي تلبّي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها (Report, 1987) تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية:

١. البُعد الاجتماعي: العدالة، التماسك، والرفاه.

٢. البُعد الاقتصادي: النمو، التوظيف، وتقليل الفجوة.

٣. البُعد البيئي: الحفاظ على الموارد، والتوازن البيئي.

والقطاع غير الربحي يُعد فاعلاً رئيسيًا في تحقيق هذه الأبعاد، خاصة في المجتمعات التي تواجه تحديات تنموية، حيث يكمل دور القطاعين العام والخاص، ويُساهم في بناء مجتمع أكثر شمولًا واستدامة من خلال الأدوار الآتية:

أولاً الدور الاجتماعي للقطاع غير الربحي

يسهم القطاع غير الربحي في تعزيز العدالة الاجتماعية من خلال تقديم خدمات الرعاية والدعم للفئات الهشة مثل الأيتام، وذوي الإعاقة، والمسنين. كما يلعب دورًا محوريًا في نشر ثقافة التطوع، وبناء شبكات مجتمعية تُساهم في التماسك الاجتماعي. وتُعد المنظمات غير الربحية أدوات فعالة في معالجة القضايا الاجتماعية التي يصعب على

القطاعين العام والخاص التعامل معها مباشرة، كما أشار إلى ذلك (Salamon, 1999) الذي أكد أن هذه المنظمات تُشكل شبكة أمان اجتماعي تُسد بها الفجوات التي لا تغطيها الدولة أو السوق.

ثانيًا: الدور الاقتصادي

يُساهم القطاع في دعم الاقتصاد الوطني عبر خلق فرص عمل، وتمكين الأسر المنتجة، وتعزيز ريادة الأعمال الاجتماعية. كما يُساعد في تقليل الفجوة الاقتصادية من خلال برامج الدعم والمساندة، وتقديم خدمات مجانية أو منخفضة التكلفة. وقد أشار أنهير (Anheier, 2005) إلى أن الاقتصاد الاجتماعي الذي تقوده المنظمات غير الربحية يُعزز من العدالة الاقتصادية ويُقلل من التفاوت، ويُساهم في بناء اقتصاد أكثر شمولاً واستدامة

ثالثًا: الدور البيئي

يلعب القطاع غير الربحي دورًا مهمًا في حماية البيئة من خلال حملات التوعية، والمشاركة في مشاريع التشجير، وإعادة التدوير، والحفاظ على الموارد الطبيعية. وتؤكد تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 2021) أن إشراك المجتمع المدني في القضايا البيئية يُعد من أهم أدوات تحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة في ظل التحديات البيئية العالمية مثل التغير المناخي، وتدهور الموارد الطبيعية.

رابعًا: الدور الثقافي والتوعوي

يساهم القطاع في نشر الوعي المجتمعي حول قضايا الاستدامة، ويُعزز الهوية الوطنية من خلال الفعاليات الثقافية، والدورات التدريبية، والمبادرات الفكرية. كما يُساهم في إنتاج محتوى توعوي يُعزز من المشاركة المجتمعية، ويُساعد في بناء وعي مستدام. وقد أكد (القحطاني ٢٠٢٢) أن المنظمات غير الربحية تُساهم في بناء علاقات مستدامة مع الجمهور من خلال التسويق الثقافي والتوعوي، الذي يُعد أداة استراتيجية في تعزيز الأثر المجتمعي.

خامسًا: الدور في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠

وضعت رؤية المملكة ٢٠٣٠ أهدافًا طموحة للقطاع غير الربحي، منها رفع مساهمته في الناتج المحلي من أقل من ١٪ إلى ٥٪، وزيادة عدد المتطوعين إلى مليون متطوع سنويًا، وتعزيز الحوكمة والشفافية في المنظمات غير الربحية، ودعم التحول الرقمي والابتكار الاجتماعي. وتشير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠٢٣) إلى أن القطاع غير الربحي يُعد شريكًا استراتيجيًا في تحقيق مستهدفات الرؤية، خاصة في مجالات التعليم، والصحة، والبيئة، وتمكين المرأة والشباب.

سادسًا: التحديات التي تُعيق الدور التنموي

على الرغم من الأدوار الحيوية التي يُقدمها القطاع، إلا أنه يواجه تحديات تؤثر على فاعليته، منها ضعف البنية التحتية الرقمية، محدودية الكفاءات البشرية المؤهلة، نقص أدوات قياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي، ومحدودية التمويل المستدام. وقد تناولت صحيفة الجزيرة (٢٠٢٥) هذه التحديات التنظيمية، بينما ركزت صحيفة الرياض (٢٠٢٥) على التحديات التمويلية التي تُعيق استدامة المنظمات غير الربحية، خاصة تلك التي تعتمد على التبرعات الفردية والموسمية.

ومن هنا يتضح أن القطاع غير الربحي يلعب دورًا محوريًا في تحقيق التنمية المستدامة من خلال مساهماته المتعددة في المجالات الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية، والثقافية. فهو يُعزز العدالة الاجتماعية، يُوفر فرص عمل، يُشارك في حماية البيئة، ويُساهم في نشر الوعي المجتمعي. كما يُعد شريكًا استراتيجيًا في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، خاصة في تمكين الفئات المستهدفة، وتوسيع نطاق العمل التطوعي، ورفع مساهمته في الناتج المحلي.

ثالثاً: منهجية الدراسة:

١.٣ الإطار المنهجي للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة (تأثير الحملات التسويقية الرقمية) وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة (التسويق الرقمي كمتغير مستقل، والاستدامة المالية كمتغير تابع)، بالإضافة إلى استكشاف التحديات والحلول المقترحة.

١. نوعية الدراسة:

- دراسة تمزج ما بين الكمية والنوعية: اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائياً لتحديد العلاقات بين المتغيرات واختبار الفروض، كما أنها اعتمدت على البيانات النوعية من خلال مجموعة من الأسئلة المقالية المفتوحة.
- دراسة مسحية: سيتم جمع البيانات من عينة من الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية باستخدام استبيان منظم.

٢. مجتمع وعينة الدراسة

○ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجال التسويق الرقمي وتنمية الموارد المالية في الجمعيات الخيرية الأهلية المسجلة والمعتمدة لدى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية والتي لديها أنشطة تسويقية رقمية.

○ عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية من العاملين في مجال التسويق وتنمية الموارد المالية في الجمعيات الأهلية، لضمان تمثيل مختلف المناطق الجغرافية، ومستويات الميزانية، وأنواع الأنشطة (مثلاً، جمعيات صحية، تعليمية، إغاثية). وتم تحديد حجم العينة المناسب باستخدام المعادلات الإحصائية المعيارية (مثل معادلة كيرجسي ومورغان) لضمان الدلالة الإحصائية للنتائج. وتم استهداف مدراء التسويق، مدراء تنمية

الموارد، أو المسؤولين عن الحملات الرقمية في هذه الجمعيات، وبلغ حجم العينة النهائي (١٢٧) عاملاً في مجال التسويق وتنمية الموارد المالية.

٣. حدود الدراسة

○ الحدود الزمانية:

سيتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة لتعكس الوضع الحالي للحملات الرقمية وتأثيرها.

○ الحدود المكانية:

ستقتصر الدراسة على الجمعيات الأهلية الخيرية في المملكة العربية السعودية.

○ الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تأثير الحملات التسويقية الرقمية على الاستدامة المالية، مع الأخذ في الاعتبار التحديات والفرص المرتبطة بهذا التأثير.

٣.٢ أدوات جمع البيانات ومقاييس الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فروضها، تم استخدام أداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى مقاييس محددة للمتغيرات.

○ أداة جمع البيانات: الاستبيان

تم تصميم استبيان مغلق ومفتوح كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. يتكون الاستبيان من عدة محاور، شملت ما يلي:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية للجمعية: (حجم الجمعية، منطقة العمل، سنة التأسيس، نوع النشاط).

المحور الثاني: مدى توظيف الحملات التسويقية الرقمية:

١. تنوع القنوات الرقمية المستخدمة في الحملات التسويقية. (جوجل، فيسبوك، تويتر، سناب شات،

إنستغرام، لينكد إن، يوتيوب، بريد إلكتروني، مواقع ويب).

٢. تكرار الحملات (موسمية، مستمرة).

٣. الميزانية المخصصة للتسويق الرقمي.

٤. مستوى التخطيط الاستراتيجي للحملات (وجود خطة، أهداف واضحة، مؤشرات أداء).

٥. استخدام أدوات التحليل الرقمي.

المحور الثالث: مؤشرات الاستدامة المالية للجمعية:

١. نسبة النمو في الإيرادات السنوية من التبرعات الرقمية.

٢. تنوع مصادر الدخل (نسبة الاعتماد على التبرعات الرقمية مقابل التقليدية ومصادر أخرى).

٣. الاحتياطيات المالية.

٤. نسبة تغطية المصروفات التشغيلية من الإيرادات الذاتية.

المحور الرابع: التحديات التي تواجه الجمعيات في التسويق الرقمي: (مثلاً: نقص الكفاءات، ضعف البنية التحتية

التقنية، صعوبة قياس العائد على الاستثمار، غياب الدعم الإداري).

المحور الخامس: الحلول المقترحة لتحسين التسويق الرقمي وتعزيز الاستدامة المالية: (أسئلة مفتوحة لجمع رؤى

نوعية).

○ خصائص الاستبيان:

١. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لقياس معظم الفقرات لضمان قابلية القياس الكمي.

٢. تم إجراء اختبار الصدق والثبات للاستبيان قبل توزيعه النهائي.

٣. الصدق:

أ- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء والأكاديميين في مجال التسويق وإدارة المنظمات غير الربحية لضمان صدق المحتوى والبناء.

ب- الصدق البنائي: قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الاستجابة على كل فقرة من كل محور والدرجة الكلية للمحور لبيان الصدق البنائي، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون للصدق البنائي، بين الاستجابة على فقرات كل محور والدرجة الكلية

للمحور

المحور الأول: مدى توظيف الحملات التسويقية الرقمية		المحور الثاني: مؤشرات الاستدامة المالية		المحور الثالث: التحديات	
الفقرة	قيمة r	الفقرة	قيمة r	الفقرة	قيمة r
١	.742**	١	.835**	١	.759**
٢	-.070	٢	.848**	٢	.816**
٣	.766**	٣	.827**	٣	.799**
٤	.841**	٤	.804**	٤	.815**
٥	.779**	٥	.782**	٥	.802**
٦	.357**			٦	.790**
٧	.743**				
٨	.412**				

++ قيمة r (معامل ارتباط بيرسون) دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

ويتضح من الجدول السابق أنه بالنسبة للمحور الأول، فقد كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01) باستثناء الفقرة (٢) والتي كانت قيمة معامل الارتباط غير دالة إحصائياً، وبما أن وجود الفقرة (٢) لم ترد عليها أي ملاحظات من المحكمين فقد رأى الباحث أهميتها وبالتالي وجودها مهم بالنسبة للمحور الأول.

أما بالنسبة للمحورين الثاني والثالث فقد كانت قيم معاملات ارتباط بيرسون لجميع فقرات كل محور، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

بالتالي فإن خاصية الصدق البنائي للاستبيان قد تحققت.

٤. الثبات: تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة صغيرة من الجمعيات غير مشمولة في العينة الرئيسية، ومن ثم حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة.

جدول (٢) يبين قيم معاملات ألفا كرونباخ للثبات

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
الأول	8	.687
الثاني	5	.877
الثالث	6	.884
جميع الفقرات	19	.771

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان كانت (0.77) بالتالي تحقق خاصية الثبات للمقياس.

٣.٣ مجالات الدراسة:

تحدد مجالات الدراسة الأبعاد التي سيتم التركيز عليها لضمان نطاق واضح ومحدد للبحث.

١. المجال البشري

تستهدف الدراسة مدراء التسويق، مدراء تنمية الموارد، المسؤولين عن الحملات الرقمية، أو من في حكمهم ممن لديهم معرفة مباشرة ومسؤولية عن أنشطة التسويق الرقمي والتمويل في الجمعيات الأهلية الخيرية. وذلك لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة من ذوي العلاقة المباشرة بالموضوع.

٢. المجال الجغرافي

تقتصر الدراسة على الجمعيات الأهلية الخيرية العاملة ضمن الحدود الجغرافية للمملكة العربية السعودية، وذلك لخصوصية السياق التنظيمي والتشريعي للقطاع غير الربحي في المملكة، والذي قد يختلف عن دول أخرى.

٣. المجال الزمني

يُحدد المجال الزمني بجمع البيانات خلال فترة زمنية محددة تعكس الوضع الراهن للحملات التسويقية الرقمية والاستدامة المالية، وذلك بما يخدم أهداف الدراسة التحليلية في تفسير الظواهر ورصد الاتجاهات الحالية في القطاع غير الربحي.

٤. المجال الموضوعي

تم التركيز الرئيسي للدراسة على تحليل العلاقة السببية بين المتغيرين الرئيسيين: "الحملات التسويقية الرقمية" كمتغير مستقل و"الاستدامة المالية" كمتغير تابع. بالإضافة إلى ذلك، ستتناول الدراسة التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق التسويق الرقمي، والفرص المتاحة لتحسينه.

٣.٤ المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة:

لتحليل البيانات التي سيتم جمعها واختبار الفروض، سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برامج التحليل الإحصائي (مثل SPSS أو R).

١. الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وأنواع القنوات الرقمية المستخدمة، وتكرار الحملات.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية: لوصف مدى توظيف الحملات التسويقية الرقمية، ومؤشرات الاستدامة المالية، ومستوى التحديات.
- الرسوم البيانية.

٢. الإحصاء الاستدلالي

- معامل الارتباط بيرسون: لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الكمية (مثل العلاقة بين حجم الإنفاق على التسويق الرقمي ومستوى الإيرادات).
- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار الفرض الرئيسي والفروض الفرعية التي تدرس تأثير عدة متغيرات مستقلة (أبعاد الحملات التسويقية الرقمية) على المتغير التابع (الاستدامة المالية). سيساعد هذا التحليل في تحديد مدى مساهمة كل بُعد من أبعاد التسويق الرقمي في الاستدامة المالية.
- اختبار "T" للعينات المستقلة: لمقارنة متوسطات مجموعتين (مثلاً، مقارنة أداء الجمعيات ذات الميزانية العالية في التسويق الرقمي مقابل ذات الميزانية المنخفضة).
- تحليل التباين الأحادي: وذلك لمقارنة متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر (مثلاً، مقارنة أداء الجمعيات حسب نوع النشاط أو المنطقة الجغرافية).
- تحليل الوثوقية: باستخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.
- تحليل المحتوى: إذا تضمنت الدراسة أسئلة مفتوحة في الاستبيان، سيتم استخدام تحليل المحتوى لتصنيف وتحليل الإجابات النصية وتحديد الموضوعات المتكررة.

٣.٥ خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي أهم الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي تمثل العاملين في الجمعيات الخيرية بالمملكة في مجال التسويق وتنمية الموارد المالية.

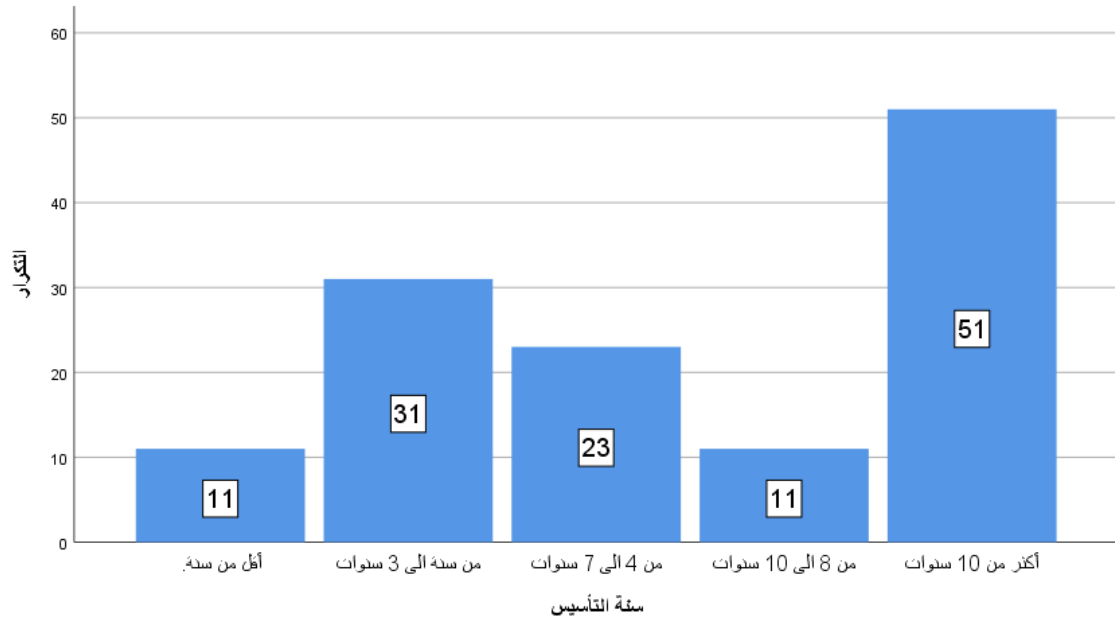
١- التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لسنة التأسيس للجمعية: يوضح الجدول التالي التوزيع التكراري

لأفراد العينة حسب سنة التأسيس للجمعية

جدول (٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنة التأسيس للجمعيات التي يعملون بها

سنة التأسيس	ت	%
أقل من سنة	11	8.7
من سنة إلى ٣ سنوات	31	24.4
من ٤ إلى ٧ سنوات	23	18.1
من ٨ إلى ١٠ سنوات	11	8.7
أكثر من ١٠ سنوات	51	40.2
المجموع	127	100.0

شكل (١) الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب سنة التأسيس للجمعيات التي يعملون بها



ويتضح من الجدول والشكل السابقين أن أكثر من (٤٠%) من أفراد العينة يعملون في جمعيات تأسست منذ أكثر من (١٠) سنوات، مما يضيف مصداقية أكبر على نتائج الدراسة. وأن استجابات أفراد العينة كانت مبنية على خبرات كبير في عملهم من ناحية التسويق وتنمية الموارد المالية.

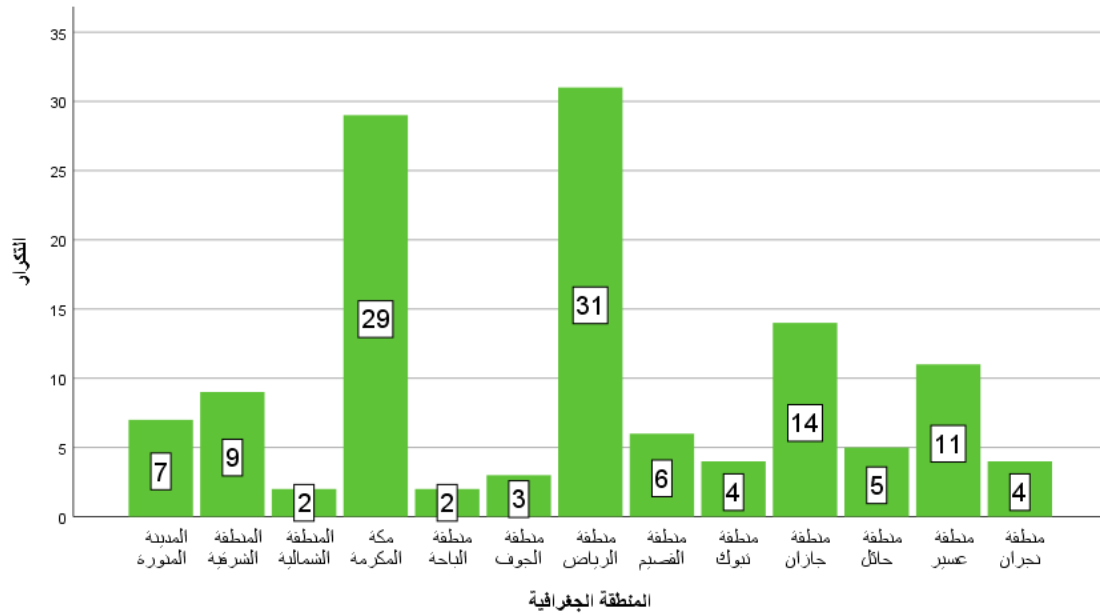
٢- التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمنطقة الجغرافية: يوضح الجدول التالي التوزيع التكراري

لأفراد العينة حسب سنة التأسيس للجمعية

جدول (٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المنطقة الجغرافية للجمعيات التي يعملون بها

المنطقة الجغرافية	ت	%
المدينة المنورة	7	5.5
المنطقة الشرقية	9	7.1
المنطقة الشمالية	2	1.6
مكة المكرمة	29	22.8
منطقة الباحة	2	1.6
منطقة الجوف	3	2.4
منطقة الرياض	31	24.4
منطقة القصيم	6	4.7
منطقة تبوك	4	3.1
منطقة جازان	14	11.0
منطقة حائل	5	3.9
منطقة عسير	11	8.7
منطقة نجران	4	3.1
المجموع	127	100.0

شكل (٢) الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب المنطقة الجغرافية للجمعيات التي يعملون بها



ويتضح من الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة قد تم اختيارهم بشكل عشوائي بحيث تكون الجمعيات الخيرية التي يعملون بها موزعة على المناطق الإدارية الثلاثة عشر في أنحاء المملكة ، بحيث تتناسب توزيع الجمعيات حسب تواجدها الفعلي في المناطق المختلفة، فعلى سبيل المثال فإن أكثر الافراد قد تم اختيارهم من جمعيات في منطقتي مكة المكرمة والرياض وهي أكثر المناطق تتواجد بها الجمعيات الخيرية، مما يضيف مصداقية للاستجابات ونتائج هذه الدراسة.

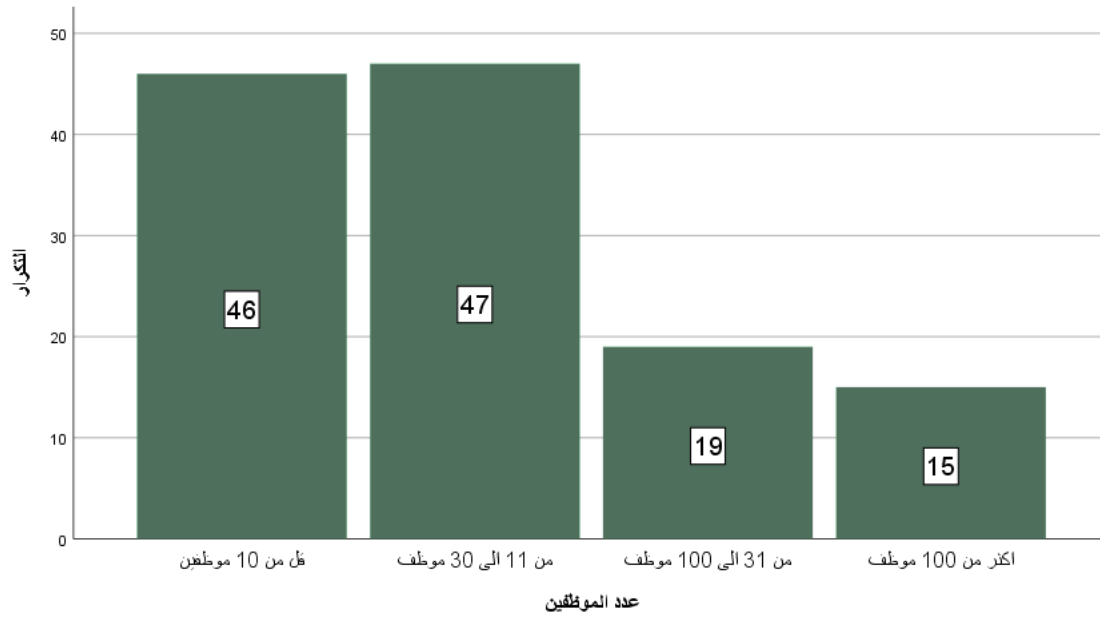
٣- التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لعدد الموظفين: يوضح الجدول التالي التوزيع التكراري لأفراد

العينة حسب عدد الموظفين للجمعية

جدول (٥) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد الموظفين في الجمعيات التي يعملون بها

عدد الموظفين	ت	%
قل من ١٠ موظفين	46	36.2
من ١١ الى ٣٠ موظف	47	37.0
من ٣١ الى ١٠٠ موظف	19	15.0
اكثر من ١٠٠ موظف	15	11.8
المجموع	127	100.0

شكل (٣) الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب عدد الموظفين في الجمعيات التي يعملون بها



ويتضح من الجدول والشكل السابقين أن حوالي (٢٧٪) من الجمعيات كان عدد العاملين بها أكثر من (٣٠) وأن حوالي (٧٣٪) منها كان عدد العاملين بها يقل عن (٣٠) موظف.

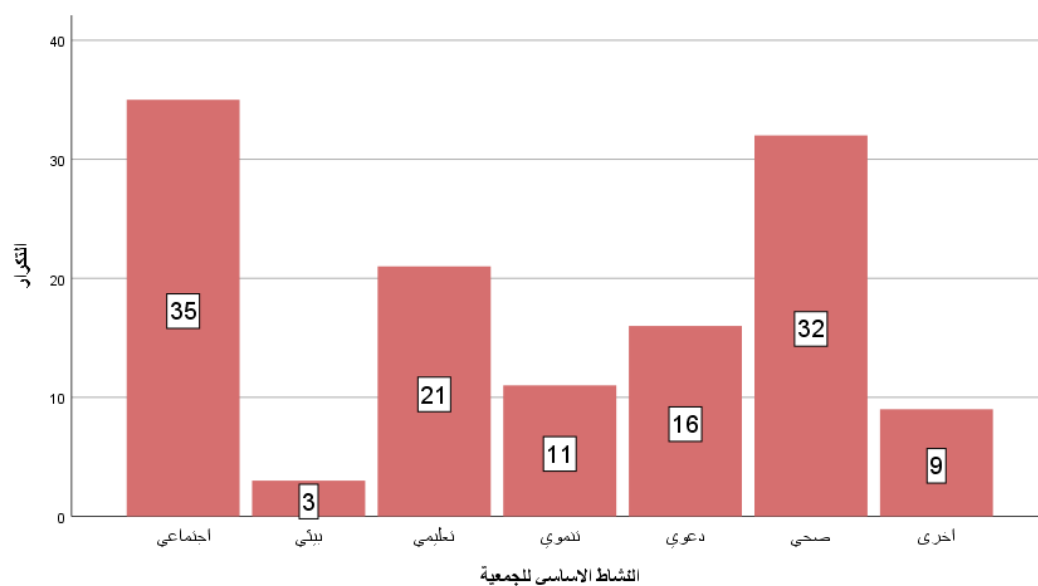
٤- التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للنشاط الأساسي للجمعية: يوضح الجدول التالي التوزيع

التكراري لأفراد العينة حسب عدد الموظفين للجمعية

جدول (٦) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب النشاط الأساسي للجمعيات التي يعملون بها

نشاط الجمعية الأساسي	ت	%
اجتماعي	35	27.6
بيئي	3	2.4
تعليمي	21	16.5
تنموي	11	8.7
دعوي	16	12.6
صحي	32	25.2
اخرى	9	7.1
المجموع	127	100.0

شكل (٤) الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب النشاط الأساسي للجمعيات التي يعملون بها



ويتضح من الجدول والشكل السابقين أن حوالي (٤١٪) من الجمعيات كان نشاطها الأساسي اما اجتماعي أو صحي، ويتناسب ذلك مع توزيع الجمعيات على مستوى المملكة، بالتالي انعكاس ذلك على مصداقية البيانات والنتائج للدراسة.

رابعاً: نتائج الدراسة:

٤.١ نتائج الدراسة:

يناقش هذا الفصل نتائج الدراسة من خلال الإجابة على تساؤلاتها ومناقشة النتائج وتفسيرها، وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة سواء كانت الأساليب الإحصائية الوصفية أو الأساليب الإحصائية الاستدلالية.

وفيما يلي نتائج الدراسة:

السؤال الأول:

إلى أي مدى توظف الجمعيات الأهلية الحملات التسويقية الرقمية في أنشطتها التمويلية؟

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول: مدى توظيف الحملات التسويقية الرقمية. وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي والقاعدة التفسيرية التالية لقيم المتوسط الحسابي والجدول التالي يوضح ذلك:

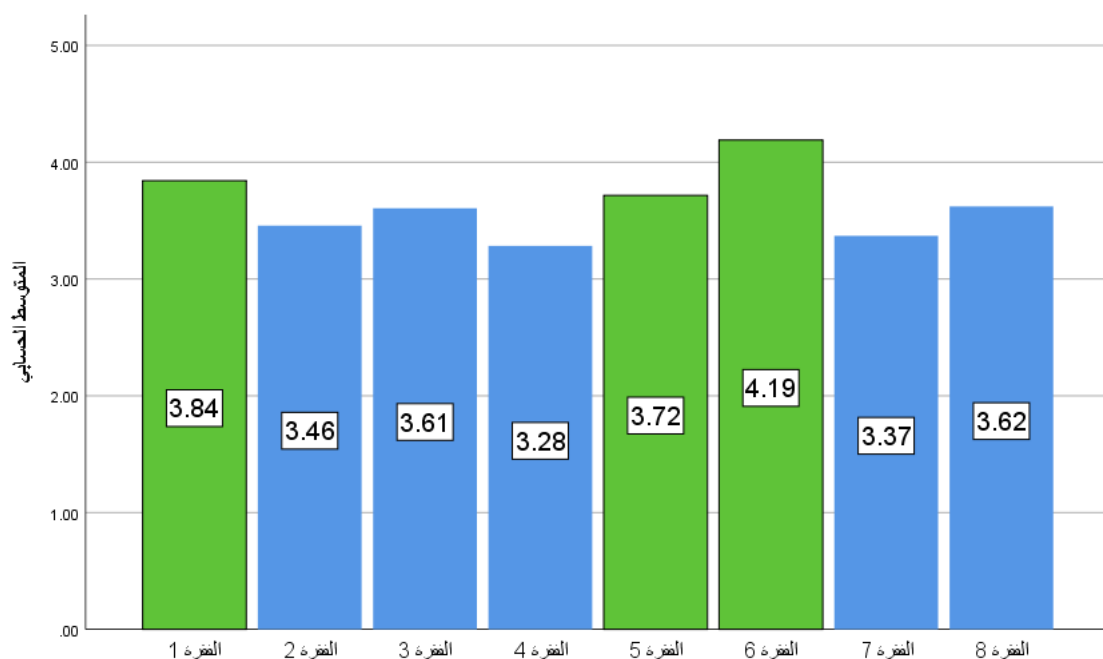
المتوسط الحسابي	من ١ الى 1.80	من 1.8 الى 2.60	من 2.6 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
درجة الموافقة	معارض جداً	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة

جدول (٧) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول " مدى توظيف الحملات التسويقية الرقمية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	الجمعية تستخدم منصات رقمية مدفوعة متنوعة في التسويق على سبيل المثال لا الحصر " Google, Snapchat, X, TikTok, Instagram, WhatsApp"	3.8425	1.24356	٢	موافق
٢	يتم تنفيذ الحملات بشكل موسمي فقط أو مستمر طوال العام.	3.4567	1.47334	٦	موافق

٣	هناك ميزانية واضحة مخصصة للتسويق الرقمي.	3.6063	1.18293	٥	موافق
٤	الجمعية تمتلك خطة استراتيجية تفصيلية للحملات التسويقية الرقمية	3.2835	1.37378	٨	محايد
٥	تستخدم الجمعية أدوات تحليل رقمية لمتابعة الأداء والتفاعل	3.7165	1.11908	٣	موافق
٦	تعتمد الجمعية على أدوات التسويق الرقمي المجانية في تنمية مواردها.	4.1890	.98989	١	موافق
٧	تعتمد الجمعية على فريق متخصص في تنفيذ حملاتها التسويقية	3.3701	1.42986	٧	محايد
٨	تعتمد الجمعية على تنفيذ حملاتها التسويقية بالتعاقد مع شركة تسويقية.	3.6220	1.33291	٤	موافق
جميع الفقرات		3.6358	.71496		موافق

شكل (٥): الأعمدة البيانية للمتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة على فقرات المحور الأول



ويتضح من الجدول والشكل السابقين أن الحملات التسويقية الرقمية يتم توظيفها في الجمعيات الخيرية

بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي (3.64) وأنها كانت متجانسة في هذا الاستخدام والتوظيف حسب ما

تشير له قيمة الانحراف المعياري (0.71)، ويمكن تفسير ذلك بأن الجمعيات الخيرية التي توظف التسويق الرقمي

وتخصص إدارة تسويق وتنمية موارد مالية تواكب التقدم التكنولوجي ولديها موظفين مؤهلين وقادرين على تسويق الخدمات وزيادة الموارد المالية للجمعيات باستخدام الحملات التسويقية الرقمية وبدرجة كبيرة.

أما الفقرات الأكثر تأثيراً ، فقد جاءت الفقرة رقم (٦) بالترتيب الأول وهي " تعتمد الجمعية على أدوات التسويق الرقمي المجانية في تنمية مواردها " بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.99) ، أي أن الجمعيات الخيرية ومن خلال موظفيها العاملين في التسويق تستخدم المتاح والمجاني من أساليب وأدوات التسويق الرقمي لتنمية مواردها وبدرجة كبيرة ، ويمكن تفسير ذلك بأن الجمعيات تعتمد على الأدوات المجانية ربما لعدم تحميل ميزانياتها عبء إضافي من خلال الاستعانة بأدوات تسويق وخبراء في التسويق ليسوا بالمجان كي لا تضيف إلى أعبائها المادية وميزانياتها المالية المحدودة أعباءً إضافية.

وجاءت الفقرة (١) في الترتيب الثاني وهي " الجمعية تستخدم منصات رقمية مدفوعة متنوعة في التسويق على سبيل المثال لا الحصر "Google, Snapchat, X, TikTok, Instagram, WhatsApp" ، بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.24) ، أي أن الجمعيات الخيرية ومن خلال موظفيها العاملين في التسويق تستخدم منصات رقمية مدفوعة متنوعة في التسويق على سبيل المثال لا الحصر "Google, Snapchat, X, TikTok, Instagram, WhatsApp" وبدرجة كبيرة ، ويمكن تفسير ذلك بأن الجمعيات تعتمد على الأدوات والمنصات المتاحة والمجانية وذلك لانتشارها وسرعة وسهولة استخدامها للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد ولعدم قدرتها المادية ومحدودية ميزانياتها التسويقية على استخدام منصات الترويج المدفوع في تسويق خدماتها وتنمية مواردها المالية.

وجاءت الفقرة (٥) في الترتيب الثالث وهي " تستخدم الجمعية أدوات تحليل رقمية لمتابعة الأداء والتفاعل " ، بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.12) ، أي أن الجمعيات الخيرية ومن خلال موظفيها العاملين في التسويق تستخدم أدوات تحليل رقمية لمتابعة الأداء والتفاعل وبدرجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك بأن الجمعيات الخيرية تطبق الحوكمة في تسيير أعمالها وعمليات التسويق هي جزء أصيل من عملياتها، وأن استخدام هذه الأدوات لرصد المنجزات وتحليل العمليات والوقوف على الأخطاء ومعالجتها أولاً بأول.

السؤال الثاني:

ما دور هذه الحملات في تنوع مصادر الدخل وتعزيز الاستقرار المالي؟

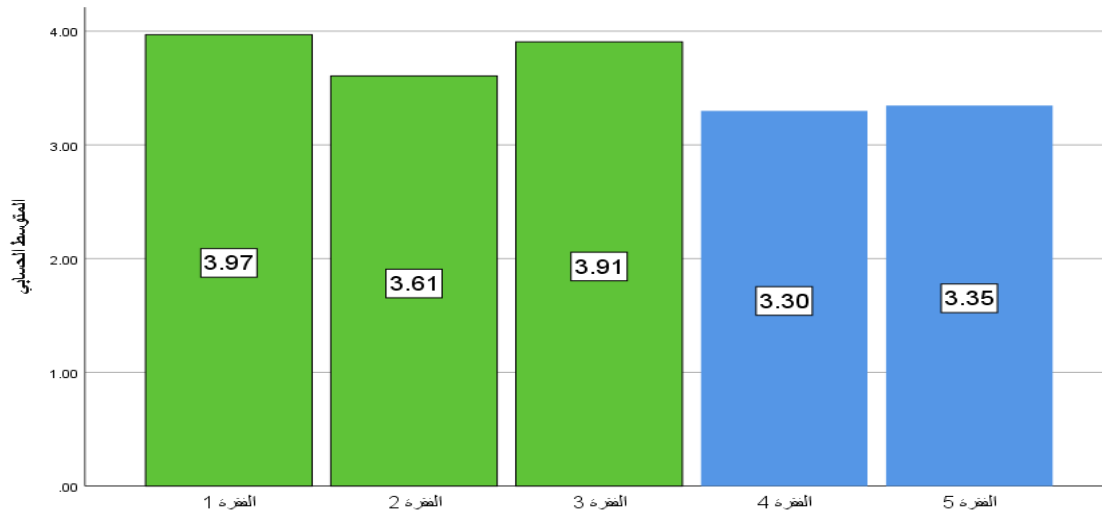
للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني: مؤشرات الاستدامة المالية.

والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (٨) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على فقرات المحور الثاني "مؤشرات الاستدامة المالية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	الإيرادات من التبرعات الرقمية شهدت نموًا ملحوظًا	3.9685	1.06112	١	موافق
٢	الحملات التسويقية الرقمية ساهمت في زيادة عدد الجهات الداعمة للجمعية، مما انعكس إيجاباً على تحقيق استدامة مالية للجمعية	3.6063	1.19627	٣	موافق
٣	الجمعية تعتمد على مصادر متعددة للدخل غير التبرعات التقليدية	3.9055	1.03459	٢	موافق
٤	توجد احتياطات مالية تغطي جزءاً من المصروفات التشغيلية	3.2992	1.07876	٥	محايد
٥	الإيرادات الذاتية تغطي نسبة من المصروفات السنوية	3.3465	1.03416	٤	محايد
	جميع الفقرات	3.6252	٠.88622		موافق

شكل (٦): الأعمدة البيانية للمتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة على فقرات المحور الثاني



ويتضح من الجدول والشكل السابقين أن مؤشرات الاستدامة المالية في الجمعيات الخيرية متوفرة بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي (3.63) وأنها كانت متجانسة في توفرها حسب ما تشير له قيمة الانحراف المعياري (0.87)، ويمكن تفسير ذلك بأن الجمعيات الخيرية تسير بالطريق الصحيح من حيث العمل على توفير مواردها المالية بشكل عام من خلال التسويق الرقمي وأن لديها ميزة الاستدامة المالية وأنها قادرة على ذلك.

أما بالنسبة لترتيب الفقرات ، فقد جاءت الفقرة رقم (١) بالترتيب الأول وهي " الإيرادات من التبرعات الرقمية شهدت نمواً ملحوظاً" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.06) ، أي أن الجمعيات الخيرية ومن خلال موظفيها العاملين في التسويق تعمل على جمع التبرعات وبدرجة كبيرة ، من خلال أدوات التسويق الرقمي وأنها في نمو مستمر ، ويمكن تفسير ذلك بأن الجمعيات تعتمد على التبرعات الرقمية بشكل أساسي لتسيير أعمالها وأن الموظفين أصبح لديهم خبرات كافية في استخدام الأدوات الرقمية لجمع التبرعات بسبب أنها تشهد نمواً ملحوظاً ، وذلك لانتشار المواقع والمنصات الرقمية التي من خلالها يتم جمع التبرعات .

وجاءت الفقرة (٣) في الترتيب الثاني وهي " الجمعية تعتمد على مصادر متعددة للدخل غير التبرعات التقليدية" ، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.03) ، أي أن الجمعيات الخيرية ومن خلال موظفيها العاملين في التسويق تعتمد أيضاً على الأساليب التقليدية في جمع التبرعات وبدرجة كبيرة ، ويمكن تفسير ذلك بأن

الجمعيات لديها التزامات مالية كبيرة بالتالي تحتاج إلى جمع مزيد من التبرعات وبالطرق التقليدية التي ربما تكون أكثر ضماناً من الأساليب الأخرى رغم اعتمادها أيضاً على الأساليب غير التقليدية في جمع التبرعات لضمان تنوع مصادر الدخل وتحقيق الاستدامة المالية لها .

وجاءت الفقرة (٢) في الترتيب الثالث وهي " الحملات التسويقية الرقمية ساهمت في زيادة عدد الجهات الداعمة للجمعية، مما انعكس إيجاباً على تحقيق استدامة مالية للجمعية" ، بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.20) ، أي أن الجمعيات الخيرية ومن خلال موظفيها العاملين في التسويق استخدموا الحملات التسويقية الرقمية لزيادة كميات الدعم وتنوع الجهات الداعمة للاستمرار في توفير الاستدامة المالية للجمعيات وبدرجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك بأن الجمعيات الخيرية تنوع في استخدام الأساليب التسويقية وأنها تركز على الحملات التسويقية الرقمية لسهولة الوصول للأفراد الداعمين والجهات الداعمة لزيادة التبرعات مما يسهم بشكل كبير في الاستمرارية والاستدامة المالية للجمعيات.

السؤال الثالث:

ما أبرز التحديات التي تعيق تبني استراتيجيات تسويق رقمي فاعلة؟

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على فقرات المحور الثالث: التحديات.

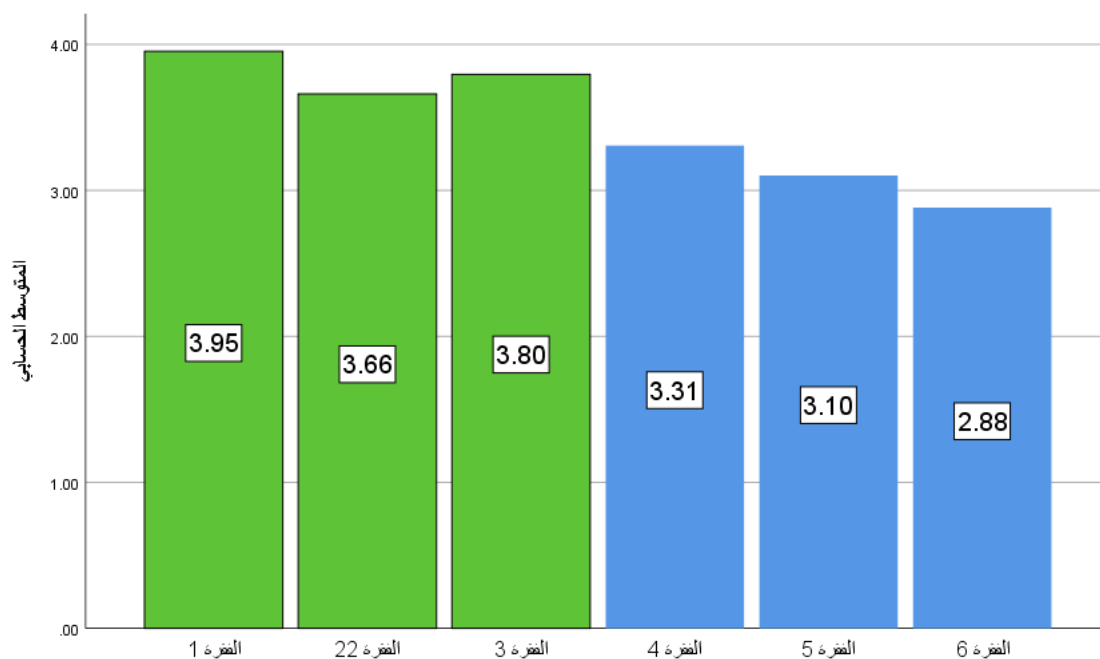
والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (٩) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على فقرات المحور الثاني " التحديات التي تعيق تبني استراتيجيات تسويق رقمي فاعلة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	يوجد نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة لإدارة الحملات الرقمية	3.9528	1.16740	١	موافق

٢	ضعف البنية التقنية يعيق تنفيذ الحملات التسويقية	3.6614	1.18335	٣	موافق
٣	ضعف الميزانية المخصصة للتسويق في الخطة السنوية للجمعية	3.7953	1.12220	٢	موافق
٤	الدعم الإداري للمشاريع الرقمية غير كافٍ	3.3071	1.20523	٤	محايد
٥	المحتوى الرقمي لا يحقق التفاعل المطلوب	3.1024	1.32038	٥	محايد
٦	يصعب قياس العائد المالي من الحملات الرقمية	2.8819	1.31302	٦	محايد
جميع الفقرات		3.4501	٠.97099		موافق

شكل (٧): الأعمدة البيانية للمتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة على فقرات المحور الثالث



ويتضح من الجدول والشكل السابقين أن التحديات في الجمعيات الخيرية موجودة بدرجة كبيرة، حيث

كان المتوسط الحسابي (3.45) وأنها كانت متجانسة في وجودها حسب ما تشير له قيمة الانحراف المعياري (0.97)،

ويمكن تفسير ذلك بأن الجمعيات الخيرية تواجه تحديات متعددة الأشكال كأي نوع من المنظمات العاملة في تقديم الخدمات الأفراد، سواء كانت تتعلق بتنمية الموارد المالية أو بتأهيل العاملين والكوادر الوظيفية .

أما بالنسبة لترتيب الفقرات، فقد جاءت الفقرة رقم (١) بالترتيب الأول وهي " يوجد نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة لإدارة الحملات الرقمية" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.17) ، أي أن الجمعيات الخيرية تواجه تحدياً في نقص الكفاءات المؤهلة لإدارة الحملات الرقمية وبدرجة كبيرة ، ويمكن تفسير ذلك بأن الجمعيات لا تعمل – بشكل عام – على استقطاب الكوادر المؤهلة لإدارة حملاتها التسويقية الرقمية والذي يمكن أن يعود السبب في ذلك الى التكاليف الباهظة في عمليات التوظيف لهذه الكوادر المؤهلة.

وجاءت الفقرة (٣) في الترتيب الثاني وهي "ضعف الميزانية المخصصة للتسويق في الخطة السنوية للجمعية"، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.12) ، أي أن الجمعيات الخيرية تواجه تحدياً يتعلق بتوفير الميزانية المخصصة للتسويق وبدرجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك بأن الجمعيات الخيرية لديها مهام وعمليات ذات أولوية للمستفيدين تستلزم صرف الأموال وتوفير الميزانيات لها بدرجة أكثر أهمية من صرفها على إدارة الحملات التسويقية للجمعية.

وجاءت الفقرة (٢) في الترتيب الثالث وهي " ضعف البنية التقنية يعيق تنفيذ الحملات التسويقية"، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.18) ، أي أن الجمعيات الخيرية تواجه تحدياً يتعلق بضعف البنية التحتية المتعلقة بالتقنية مما يعيق تأسيس وتنفيذ الحملات التسويقية، وبدرجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك بأن الجمعيات الخيرية لا يتوفر بها البنية التقنية من شبكات وأجهزة وبرامج ومستلزماتها لإدارة الحملات التسويقية فيها وربما يعزى السبب إلى نقص الميزانيات وعدم توفر الأموال اللازمة لذلك.

السؤال الرابع:

كيف يمكن للحملات الرقمية أن تقلل الاعتماد على التبرعات التقليدية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإضافة بعض الأسئلة المفتوحة إلى محاور الاستبيان (الأسئلة المغلقة) ووجهها إلى أفراد العينة، وبعد حصر الاستجابات من أفراد العينة يمكن تلخيص إجاباتهم الأكثر تكراراً، والإجابة على السؤال بما يلي:

يمكننا استخدام الحملات التسويقية الرقمية للتقليل من الاعتماد على التبرعات النقدية من خلال ما يلي:

- ١- تفعيل حملات تسويقية رقمية مستمرة، وتخصيص ميزانيات بدلاً من الاعتماد على التسويق المجاني، والبحث عن تجارب الآخرين في التسويق سواءً محلياً أو عربياً أو عالمياً والاستفادة منها وتطبيقها.
- ٢- تصميم برامج جديدة استثمارية لتنوع الدخل وزيادته، وتفعيل الصناديق الاستثمارية.
- ٣- تصميم محتوى مميز في الحملات الترويجية والابتعاد عن الحملات التقليدية.
- ٤- المرونة في الخطة التسويقية وتقدير الوضع الحالي مع رسم خريطة قصيرة المدى للوضع المتغير مستقبلاً.
- ٥- تطوير كوادرات الجمعيات وتأهيلها واستقطاب كفاءات بشرية من المهنيين في الابتكار لتسويق حملاتهم الترويجية والخروج من الترويج السهل.
- ٦- تنوع مصادر الدخل مثل إنشاء مشاريع تجارية صغيرة، إطلاق برامج رعاية شهرية أو سنوية مع الشركات والمؤسسات، إنتاج وبيع منتجات تحمل علامة الجمعية مثل الهدايا التذكارية أو الكتب أو الأدوات.

السؤال الخامس:

ما الحلول المقترحة لتعزيز فاعلية التسويق الرقمي في تحقيق الاستدامة المالية للجمعيات؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإضافة بعض الأسئلة المفتوحة إلى محاور الاستبيان (الأسئلة المغلقة) ووجهها إلى أفراد العينة، وبعد حصر الاستجابات من أفراد العينة يمكن تلخيص إجاباتهم الأكثر تكراراً، والإجابة على السؤال بما يلي:

يمكننا استخدام المقترحات التالية كحلول لتعزيز فاعلية التسويق الرقمي في تحقيق الاستدامة المالية للجمعيات:

- ١- استقطاب الكفاءات المؤهلة في التسويق الرقمي، وتصميم وبناء استراتيجية واضحة الأهداف والمستهدفات على فريق التسويق من عملية التسويق الرقمي، وتهيئة البنية التقنية لها.
- ٢- التركيز على بناء هوية بصرية موحدة للجمعية لتعزيز تميزها في ذهن الجمهور.

- ٣- تأهيل العاملين المعنيين بالتسويق في الجمعية من خلال تأهيلهم وتدريبهم بعقد ورش عمل في استخدام أدوات التسويق الرقمي، و الاستفادة من خبرات الجمعيات الناجحة في التسويق الرقمي.
- ٤- اعتماد مفهوم التسويق بشكل عام والتسويق الرقمي بشكل خاص من الإدارة التنفيذية، بشكل عائق كبير أمام الإدارة التسويقية من حيث فهم خاطئ بأن عائد الحملات التسويق الرقمية سيكون ظاهرا بشكل إيجابي وسريع وقت انتهاء الحملة.
- ٥- الشراكة والتعاقد مع شركة متخصصة مع اشتراط تدريب فريق الجمعية المعني بالتسويق.
- ٦- عرض تقارير شفافة وقصص واقعية تبين حجم الإنجاز والأثر على المستفيدين من التبرعات.
- ٧- الاعتماد على حملات تسويقية تفاعلية مثل المسابقات أو التحديات الخيرية التي تشجع على المشاركة.
- ٨- تفعيل استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات التسويق الرقمي لمواكبة التطور التقني.

٤.٢ مناقشة النتائج وتحليلها:

واستنادًا إلى التحليل النظري والدراسات السابقة، وما تم استعراضه من أطر مفاهيمية وتجارب تطبيقية، خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع الممارسات والتحديات والفرص في مجال التسويق الرقمي والاستدامة المالية في القطاع غير الربحي. وتستند هذه النتائج إلى ربط المعطيات النظرية بالواقع العملي للقطاع، بما يتيح استخلاص مؤشرات واضحة حول نقاط القوة ومجالات التحسين. وبناءً على هذه النتائج، تم صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم الاستدامة المالية، وتفعيل دور التسويق الرقمي كأداة استراتيجية في تحقيق الأثر المجتمعي، بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية ومستهدفات التنمية المستدامة ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

النتائج:

١. يُمثل التسويق الرقمي أداة استراتيجية محورية في توسيع قاعدة الداعمين وتعزيز الأثر المجتمعي للمنظمات غير الربحية، ويتم توظيفها في القطاع غير الربحي بدرجة كبيرة.
٢. تساهم الحملات التسويقية الرقمية المستمرة في ترسيخ الثقة وتعزيز الشفافية ورفع مستويات المشاركة المجتمعية المستدامة.
٣. يعتمد القطاع غير الربحي بدرجة كبيرة على أدوات التسويق الرقمي المجانية في تنمية الموارد المالية، إضافةً إلى استخدامه المنصات الرقمية المدفوعة المتنوعة بشكل خاص في المواسم، ويواجه تحدياً في استمراريتها نظراً لمحدودية الموارد المالية في تشغيل التسويق الرقمي.
٤. يُعد تنوع مصادر الدخل عاملاً رئيساً في الحد من المخاطر التمويلية وتعزيز استقلالية القرار المؤسسي.
٥. يُشكل توفر الاحتياطات النقدية وارتفاع كفاءة الإنفاق مؤشرين أساسيين على تعزيز قوة القدرة المالية للمنظمات.
٦. يُسهم تطبيق نموذج سلسلة القيمة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعظيم العائد الاجتماعي للأنشطة والبرامج بمختلف مجالاتها في القطاع غير الربحي.
٧. يضطلع القطاع غير الربحي بدور محوري في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، ورفع مساهمته في الناتج المحلي وتنفيذ مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٨. يواجه القطاع غير الربحي تحديات متعددة ذات طابع تنظيمي وتمويلي وتقني وإداري تؤثر على كفاءته، ويمثل نقص الكفاءات البشرية المؤهلة لإدارة الحملات الرقمية التحدي الأكبر له في التسويق الرقمي.
٩. توجد صعوبات في تطوير أدوات دقيقة وموحدة لقياس الأثر الاجتماعي، مما يحد من القدرة على تقييم الأداء وتحسينه.

التوصيات:

١. تطوير استراتيجيات تسويق رقمي موجهة تراعي دوافع الجمهور وفق نظريات التبادل الاجتماعي وأصحاب المصلحة.
٢. العمل على إنتاج محتوى رقمي متنوع ومستهدف، مع تعزيز الاستثمار في الحملات الرقمية عالية الكفاءة لضمان تحقيق أثر مستدام.
٣. تأهيل الكوادر البشرية في القطاع غير الربحي والتي تعمل في التسويق الرقمي تأهيلاً علمياً وعملياً، من خلال التعاقد مع الشركات المتخصصة في التسويق الرقمي، وعقد ورش عمل في استخدام أدوات التسويق الرقمي، و الاستفادة من خبرات الجمعيات المتميزة في التسويق الرقمي.
٤. تبني استراتيجيات شاملة لتنوع مصادر التمويل تشمل التبرعات، والأوقاف، والخدمات المدفوعة، والشراكات مع القطاعين العام والخاص.
٥. إنشاء احتياطات نقدية كافية ووضع خطط تمويل طويلة الأجل، مع اعتماد مؤشرات أداء مالية واضحة لقياس التقدم المحقق.
٦. تطبيق نموذج إدارة سلسلة القيمة لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الهدر، وتوجيه الموارد نحو الأنشطة الأعلى أثراً اجتماعياً.
٧. توسيع برامج التمكين، وتعزيز فرص العمل التطوعي، ودعم المبادرات البيئية والثقافية بما يتماشى مع مستهدفات التنمية المستدامة.
٨. تحسين الأطر التشريعية والتنظيمية، وتعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة، وتطوير البنية التحتية الرقمية، مع الاستثمار في تنمية القدرات البشرية المتخصصة.
٩. تطوير مؤشرات قياس دقيقة وموحدة للأثر الاجتماعي والاقتصادي، ونشر تقارير شفافة تعكس نتائج البرامج لتعزيز ثقة المانحين والشركاء.

الخاتمة:

وفي نهاية هذا البحث، ينبغي علينا التأمل في الجوانب المختلفة التي تم دراستها وتحليلها، مع تسليط الضوء على أهمية الحملات التسويقية الرقمية على تحقيق الاستدامة المالية للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. إن هذا البحث لا يعدّ مجرد استعراضاً لاستخدامات القطاع غير الربحي في التسويق الرقمي والحملات التسويقية، بل هو تحليل عميق يستند إلى البيانات والمعلومات التفصيلية نحو تأثير الحملات الرقمية على تحقيق الاستدامة المالية، ودور القطاع في التنمية المستدامة، والتحديات التي تواجهه في سبيل الوصول إليها. من خلال التحليل الدقيق للقطاع بمجالاته المختلفة، ولحملات التسويقية وأنواعها، واستمرارية الحملات أو موسميها، ومدى التخطيط والتنوع في الحملات التسويقية، وتأثير ذلك على تحقيق الاستدامة المالية ونمو التبرعات في القطاع غير الربحي، وتنوع مصادر الدخل، والتحديات التي تؤثر على القطاع في ظل ندرة المختصين في مجال التسويق الرقمي للقطاع غير الربحي.

في الختام، و في ضوء النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة، يتضح أن تعزيز دور التسويق الرقمي وتبني استراتيجيات استدامة مالية متكاملة يمثلان ركيزتين أساسيتين لرفع كفاءة القطاع غير الربحي وتحقيق أثر مجتمعي مستدام. كما أن معالجة التحديات التنظيمية والتمويلية والتقنية، وتطوير أدوات قياس دقيقة للأثر، يُسهمان في زيادة فاعلية المنظمات غير الربحية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات. ومن شأن تطبيق هذه التوصيات أن يدعم مسار التحول المؤسسي، ويعزز من مساهمة القطاع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ومُسْتَهْدَفَات رؤية المملكة ٢٠٣٠، بما يضمن استمراريته وفاعليته في خدمة المجتمع.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

١. البريم، ح.ع. (٢٠٢٤م) دور التسويق الإلكتروني في زيادة إقبال الجمهور على المنشآت الخيرية غير الربحية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة التربوية، المجلد (٥) العدد (١٠)
٢. الحسيني، هند عبدالعال. (٢٠٢٣) تقويم نظام الرقابة الداخلية في المنشآت غير الهادفة للربح: دراسة حالة إحدى الجمعيات الأهلية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المعهد العالي للدراسات النوعية، مج ٣، (٢)، ٥٨٥ - ٥٣٩.
٣. الرويلي، نورة. (٢٠١٨). دور تنمية الموارد المالية في تعزيز القدرة المالية للمنظمات غير الربحية. مجلة الإدارة والتنمية، ١٤(١)، ٩٥-١١٢، ٧٧-٩٤.
٤. الزهراني، ناصر بن محمد. (٢٠٢١). أثر الحملات التسويقية الرقمية على التفاعل المجتمعي في القطاع غير الربحي. مجلة الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز.
٥. الزهراني، ناصر بن محمد. (٢٠٢١). التسويق الإلكتروني كأداة لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في القطاع غير الربحي. مجلة الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز.
٦. الشمري، عبد الله. (٢٠٢٠). الاستدامة المالية للجمعيات الخيرية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الملك سعود، ٣٢(٢)، ١١٥-١٣٨.
٧. القحطاني، عبد الله. (٢٠٢٢). دور التسويق الإلكتروني في تعزيز فاعلية المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، العدد ٣٤، ص. ٤٥-٦٧.
٨. القحطاني، فهد بن ناصر. (٢٠٢١). أثر الحوكمة على استدامة المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، مستخلصات الرسائل والأبحاث العلمية.
٩. موسى، عبد الله بن عبد العزيز. (٢٠١٥). التسويق الاجتماعي ونظرية الانتشار: دراسة تطبيقية على الحملات التوعوية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

١٠. الهزاع، ب. (٢٠٢٣). أثر استخدام المنظمات غير الربحية السعودية لمواقع التواصل الاجتماعي لتعزيز

التواصل مع الجمهور: دراسة ميدانية. Social Sciences & Journal of Arts, Literature, Humanities.

DOI:10.33193/JALHSS.98.2023.945.٦٠-٢٩، ٩٨

١١. حسن، د. (٢٠٢٣) اتجاهات الجمهور نحو الاتصالات التسويقية للمؤسسات الخيرية عبر شبكات

التواصل الاجتماعي، مجلة بحوث كلية الآداب، جامعة المنوفية، Article 395, Volume 34, Issue

132.4, January 2023, Page 3-21. DOI: 10.21608/sjam.2022.155492.1668

١٢. روجرز، إيفرت. (٢٠٠٣). نظرية انتشار الابتكارات. ترجمة: عبد الله بن عبد العزيز الموسى. الرياض:

مكتبة العبيكان.

١٣. سلركة، أ. و حمدي، ز (٢٠١٨) مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، Volume 7, Issue 4,

E-ISSN: 2437-0754 Pages 351-370 2018-10-01

١٤. سيوري، س (٢٠٢٣) تأثير استراتيجيات جمع التبرعات على استدامة المنظمات غير الحكومية، أسلوب

القيادة كوسيط-. Arab American University Publisher

<https://repository.aaup.edu/handle/123456789/2992>

١٥. سيد، ر (٢٠٢١) فاعلية مواقع التواصل الاجتماعي للجمعيات الأهلية في التسويق الإلكتروني، DOI:

Article 5, Volume 1, Issue 6, June 2021, Page 85-107 10.21608/buhuth.2021.65937.1074

١٦. عبد الله، فهد بن عبد العزيز. (٢٠١٩). نظرية أصحاب المصلحة وتطبيقاتها في إدارة المنظمات غير

الربحية. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض.

١٧. عبد الله، فهد بن عبد العزيز. (٢٠٢٠). التسويق الرقمي في المنظمات غير الربحية: دراسة تحليلية. مجلة

الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض.

١٨. قدومي، بتول (٢٠١٧) التسويق الجديد، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ص ٤٢.

ISBN: 9789957660154

١٩. لطفي، طلعت، والزيات، كمال. (١٩٩٩). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. دار غريب للطباعة والنشر،

القاهرة.

٢٠. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (٢٠٢٥) القسم: مركز المعرفة، القطاع غير الربحي، تاريخ

القطاع غير الربحي، <https://ncnp.gov.sa>.

٢١. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠٢١)، القطاع غير الربحي- تعريفه مسمياته كياناته –

ومنهجية قياس مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، الإصدار الأول، إدارة تحليل الأبحاث.

٢٢. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٢٣). تقرير أداء القطاع غير الربحي في ظل رؤية المملكة

٢٠٣٠. الرياض.

الصحف المحلية

١. الاقتصاد اليوم. (٢٠٢٥). القطاع غير الربحي يحقق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. الاقتصاد اليوم.

<https://shorturl.at/L4i0s>

٢. الجزيرة. (٢٠٢٥). القطاع غير الربحي في رؤية ٢٠٣٠. صحيفة الجزيرة-<https://www.al-jazeera.com>.

[jahirah.com/2025/20250722/rj1.htm](https://www.al-jazeera.com/2025/20250722/rj1.htm)

٣. الجزيرة. (٢٠٢٥). تحديات الحوكمة في القطاع غير الربحي السعودي. صحيفة الجزيرة.

٤. الرياض. (٢٠٢٥). التمويل المستدام للمنظمات غير الربحية: الواقع والتطلعات. صحيفة الرياض.

٥. الرياض. (٢٠٢٥). رؤية ٢٠٣٠ تعزز نمو القطاع غير الربحي. صحيفة الرياض.

<https://www.alriyadh.com/2096233>

المراجع الأجنبية:

1. Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, 1015921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
2. Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. Routledge.

3. Bowman, W. (2011). Financial capacity and sustainability of nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(1), 37–51.
4. Bowman, Woods. (2011). Nonprofit Management and Leadership, Nonprofit Management and Leadership, VL22 (1) DOI:10.1002/nml.20039
5. 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.
6. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th ed.). Pearson Education.
7. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (7th ed.). Pearson Education. ISBN: 978-1-292- 24162 -3 (ePub)
8. Dr. Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 5th Edition, Simon and Schuster, 2003, Rogers, p. 12. ISBN 0743258231, 9780743258234
9. Edward Freeman, (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach* Book, P.46. Pitman, ISBN 0273019139, 9780273019138
10. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
11. Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268.
12. Grønbjerg, K. A. (1993). *Understanding nonprofit funding: Managing revenues in social services and community development organizations*. Jossey-Bass Publishers.
13. Harry Markowitz, (1952) *The Journal of Finance*, Vol. 7, No. 1., pp. 77-91
14. Herman, R. D., & Renz, D. O. (2008). Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses. *Nonprofit Management & Leadership*, 18(4), 399–415.

15. Johnson, L., & Williams, C. (2016). The Role of Governance and Transparency in Enhancing Financial Sustainability of Charitable Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(4), 450-468
16. Kakati, Shivam. (2021) Financial sustainability: An annotated bibliography¹. *Economics and Business Review*, Vol. 7 (21), No. 3, 2021: 35-60 DOI: 10.18559/ebr.2021.3.4
17. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
18. Kempson, E., Atkinson, A., & Finch, S. (2005). *Financial Capability: A conceptual framework and research agenda*. Financial Services Authority (FSA).
19. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
20. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, ISBN 978-1-119-34106-2 (ePDF)
21. Kristin S. Williams. (2014) Non-Profit Financial Sustainability, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of MASTER OF ARTS In INTERDISCIPLINARY STUDIES, p9. <http://hdl.handle.net/10170/747>
22. Onobrakpeya, A. & Mac-Attama, A. (2017). "Improving customer satisfaction through digital marketing in the Nigerian deposit money banks ". *International Journal of Science and Engineering*, Vol (02), Issue (07), pp 15-24
23. Pulizzi, J. (2014). *Epic Content Marketing*. McGraw-Hill Education.
24. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. 557P.
25. Smith, J., & Jones, A. (2018). The Impact of Social Media on Fundraising for Non-Profit Organizations. *Journal of Nonprofit Management*, 22(3), 123-145

26. Seyoum, Sisay (2015) Financial Sustainability of Ethiopian Resident Charity Organizations: Challenges and Opportunities. Addis Ababa University. Business Administration in Finance.
27. Salamon, L. M. (1999). *America's Nonprofit Sector: A Primer*. Foundation Center.
28. Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester University Press.
29. Tan, Kowang & Albar, Somia (2024) Measuring Sustainability Performance in Non-profit Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia- International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences 13(1) DOI:10.6007/IJAREMS/v13-i1/20204 LicenseCC BY 4
30. Tsadiras, Athanasios Nerantzidou, Marina (2019) An experimental study on social media advertising for charity. International Journal of Economics and Business Administration, Volume 7, Issue 4. ISSN: 22414754
31. T. Pineiro-Otero and X. Martínez-Rolan (2016) Understanding Digital Marketing—Basics and Actions, MBA: Theory and Application of Business and Management Principles, September 2016, p:38-39.
32. United Nations Development Programme (UNDP). (2021). *Nonprofit Sector and Sustainable Development Goals: Global Perspectives*.
33. United Nations Development Programme (UNDP). (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.
34. Young, D. R. (2007). *Financing nonprofits: Putting theory into practice*. Yale University Press

ملاحق الدراسة:

الاستبانة

فضلاً اجب على الأسئلة الآتية:

- سنة تأسيس الجمعية :

- ☐ أقل من سنة.
- ☐ سنة حتى ٣ سنوات.
- ☐ ٤ إلى ٧ سنوات.
- ☐ ٨ إلى ١٠ سنوات.
- ☐ أكثر من ١٠ سنوات.

- المنطقة الجغرافية:

- ☐ منطقة الرياض
- ☐ مكة المكرمة
- ☐ المدينة المنورة
- ☐ المناطق الشرقية
- ☐ منطقة القصيم
- ☐ منطقة عسير
- ☐ المنطقة الشمالية
- ☐ أخرى :

- حجم الجمعية حسب عدد الموظفين:

- ☐ أقل من ١٠
- ☐ من ١١ إلى ٣٠
- ☐ من ٣١ إلى ١٠٠
- ☐ أكثر من ١٠٠

- نوع النشاط الأساسي:

- ☐ اجتماعي
- ☐ صحي
- ☐ تعليمي
- ☐ بيئي

☐ دعوي

☐ آخر _____ :

- عدد المستفيدين السنوي تقريباً (إجابة رقمية)

القسم الثاني : مدى توظيف الحملات التسويقية الرقمية

أجب عن العبارات الآتية لمدى توظيف الجمعية للحملات التسويقية الرقمية والاستفادة منها:

اختر درجة موافقتك على العبارات التالية (١ = معارض جداً ٢ = معارض ٣ = محايد ، ٤ = موافق ٥ = موافق بشدة)

العبارة	درجة الموافقة (٥.١)							
الجمعية تستخدم منصات رقمية مدفوعة متنوعة في التسويق على سبيل المثال لا الحصر " Google, Snapchat, X, TikTok, Instagram, WhatsApp"	<table><tr><td>٥</td><td>٤</td><td>٣</td><td>٢</td><td>١</td><td></td><td></td></tr></table>	٥	٤	٣	٢	١		
٥	٤	٣	٢	١				
يتم تنفيذ الحملات بشكل موسمي فقط أو مستمر طوال العام.	<table><tr><td>٥</td><td>٤</td><td>٣</td><td>٢</td><td>١</td><td></td><td></td></tr></table>	٥	٤	٣	٢	١		
٥	٤	٣	٢	١				
هناك ميزانية واضحة مخصصة للتسويق الرقمي.	<table><tr><td>٥</td><td>٤</td><td>٣</td><td>٢</td><td>١</td><td></td><td></td></tr></table>	٥	٤	٣	٢	١		
٥	٤	٣	٢	١				
الجمعية تمتلك خطة استراتيجية تفصيلية للحملات التسويقية الرقمية	<table><tr><td>٥</td><td>٤</td><td>٣</td><td>٢</td><td>١</td><td></td><td></td></tr></table>	٥	٤	٣	٢	١		
٥	٤	٣	٢	١				
تستخدم الجمعية أدوات تحليل رقمية لمتابعة الأداء والتفاعل	<table><tr><td>٥</td><td>٤</td><td>٣</td><td>٢</td><td>١</td><td></td><td></td></tr></table>	٥	٤	٣	٢	١		
٥	٤	٣	٢	١				
تعتمد الجمعية على أدوات التسويق الرقمي المجانية في تنمية مواردها.	<table><tr><td>٥</td><td>٤</td><td>٣</td><td>٢</td><td>١</td><td></td><td></td></tr></table>	٥	٤	٣	٢	١		
٥	٤	٣	٢	١				
تعتمد الجمعية على فريق متخصص في تنفيذ حملاتها التسويقية	<table><tr><td>٥</td><td>٤</td><td>٣</td><td>٢</td><td>١</td><td></td><td></td></tr></table>	٥	٤	٣	٢	١		
٥	٤	٣	٢	١				
تعتمد الجمعية على تنفيذ حملاتها التسويقية بالتعاون مع شركة تسويقية.	<table><tr><td>٥</td><td>٤</td><td>٣</td><td>٢</td><td>١</td><td></td><td></td></tr></table>	٥	٤	٣	٢	١		
٥	٤	٣	٢	١				

القسم الثالث: مؤشرات الاستدامة المالية									
خلال فترة عام من تنفيذ حملات تسويقية للجمعية كيف تقيّم مؤشرات الاستدامة المالية حسب الأسئلة الآتية:									
اختر درجة موافقتك على العبارات التالية (١ = معارض جداً ٢ = معارض ٣ = محايد ، ٤ = موافق ٥ = موافق بشدة)									
العبارة					درجة الموافقة (٥.١)				
الإيرادات من التبرعات الرقمية شهدت نمواً ملحوظاً					١	٢	٣	٤	٥
الحملات التسويقية الرقمية ساهمت في زيادة عدد الجهات الداعمة للجمعية، مما انعكس إيجاباً على تحقيق استدامة مالية للجمعية					١	٢	٣	٤	٥
الجمعية تعتمد على مصادر متعددة للدخل غير التبرعات التقليدية					١	٢	٣	٤	٥
توجد احتياطات مالية تغطي جزءاً من المصروفات التشغيلية					١	٢	٣	٤	٥
الإيرادات الذاتية تغطي نسبة من المصروفات السنوية					١	٢	٣	٤	٥

القسم الرابع: التحديات									
ماهي أهم التحديات التي واجهت الجمعية في جانب التسويق الرقمي والحملات التسويقية بالإجابة عن الآتي :									
اختر درجة موافقتك على العبارات التالية (١ = معارض جداً ٢ = معارض ٣ = محايد ، ٤ = موافق ٥ = موافق بشدة)									
العبارة					درجة الموافقة (٥.١)				
يوجد نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة لإدارة الحملات الرقمية					١	٢	٣	٤	٥
ضعف البنية التقنية يعيق تنفيذ الحملات التسويقية					١	٢	٣	٤	٥
ضعف الميزانية المخصصة للتسويق في الخطة السنوية للجمعية					١	٢	٣	٤	٥
الدعم الإداري للمشاريع الرقمية غير كافٍ					١	٢	٣	٤	٥
المحتوى الرقمي لا يحقق التفاعل المطلوب					١	٢	٣	٤	٥

٥ ٤ ٣ ٢ ١								يصعب قياس العائد المالي من الحملات الرقمية
--	--	--	--	--	--	--	--	--

القسم الخامس الأسئلة المفتوحة (اختياري) يسرني أن تضيف معلومات تراها مناسبة وتحقق نتائج إيجابية في تنفيذ الحملات التسويقية للقطاع غير الربحي:	
	ما أبرز الاستراتيجيات التي تقترحها لتحسين فعالية التسويق الرقمي في الجمعيات الخيرية؟
	كيف يمكن للجمعيات تنويع مصادر دخلها وتقليل الاعتماد على التبرعات التقليدية؟
	ماهي أبرز أشكال وأساليب التسويق الرقمي والمنصات التسويقية التي تستخدمها الجمعيات في تسويق مشاريعها وبرامجها؟

Abstract:

This study sought to explore the extent of impact of digital marketing campaigns on achieving financial sustainability in the non-profit sector in the Kingdom of Saudi Arabia, considering the strategic direction of the Kingdom's Vision 2030 toward empowering this sector and enhancing its societal role. The study's problem arose from charitable organizations' continued reliance on limited traditional funding sources, which makes them vulnerable to economic fluctuations and weak operational stability, along with a failure to strategically invest in digital tools.

The study aimed to assess the extent to which civil society organizations employ digital marketing in their funding campaigns, reveal the relationship between these campaigns and diversifying sources of income, identify the challenges that hinder their efficiency, and propose practical solutions to enhance financial sustainability.

The study used a descriptive-analytical methodology, linking theoretical frameworks, previous studies, and the practical reality of the sector, enabling the development of a comprehensive vision for the mechanisms for activating digital marketing.

The study was applied on a simple random sample of size (127) employees who are working in charitable organizations in the field of marketing and financial resource development.

The results concluded that digital marketing campaigns represent a pivotal tool for expanding the supporter base, enhancing transparency and community trust, and directly contributing to diversifying funding sources and reducing reliance on traditional seasonal donations. They also revealed that challenges in digital infrastructure, weak human resources, and a lack of planned strategies are major obstacles that limit the effectiveness of these campaigns.

The study recommended adopting targeted digital marketing strategies based on audience motivations, developing diverse, highly effective digital content, diversifying funding sources, establishing cash reserves, developing supportive legislative and regulatory frameworks, and investing in developing specialized human capacity and building accurate indicators to measure social and economic impact.

Keywords: Digital Marketing, Marketing Campaigns, Financial Sustainability, Non-Profit Associations, Non-Profit Sector, Saudi Vision 2030.

A Research Study for a master's in digital marketing

The Impact of Digital Marketing Campaigns on Achieving Financial
Sustainability in the Non-Profit Sector in Saudi Arabia: An Analytical Study

Prepared by

Abdulrahman Khairallah Hurqos

243000596

Supervision by

Dr. Mohammed Owais

Aug - 2025