

أثر ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل على استدامة المشاريع في القطاع
غير الربحي في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/

ريمه ابراهيم عتيق

الرقم الأكاديمي /

٢٤٣٠٠٢٢٢٧

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥ م / ١٤٤٧ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من كان دعمه سبب النجاح،

إلى نروحي العزيز وما قدمه لي من دعم متواصل وتشجيع لا محدود، كان له الأثر البالغ في تجاوز
التحديات .

إلى أولادي الذين تحملوا بصبر غيابي وانشغالي، وكانوا مصدر إلهام ودافع للاستمرار والعطاء.

إلى اخواتي، الذين كانوا لي السند الحقيقي، والضحكة الصادقة في زوايا التعب، أشركهم اليوم
ثمرة هذا الإنجاز .

إلى صديقاتي العزيزات على وقوفهن بجاني، ودعمهن المستمر، وتشجيعهن في مختلف المراحل.

إلى معلمي الأوائل، وكل من علمني حرفاً أو قدم لي مشورة بناءة خلال مسيرتي العلمية .

إلى زملائي وزميلاتي في ميدان العلم والمعرفة، الذين شاركوني الطموح والتحديات .

إلى كل من وقف إلى جانبي، بكلمة، أو ابتسامة، أو دعاء .

إلى كل من آمن بي وبقدراتي

أهدي هذا العمل المتواضع، عربون وفاء وامتنان، ودعاء بأن أكون عند حسن ظن الجميع .

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات، والصلاة والسلام على خير من علم، وأحسن من مربى،
محمد صلى الله عليه وسلم.

أتوجه ببالغ الشكر والتقدير والعرفان إلى جامعة ميد أوشن - كلية الإدارة - قسم ماجستير إدارة مشاريع، التي
كانت الحاضنة الأكاديمية التي وفرت لي بيئة تعليمية ملهمة وداعمة، ودفعت بي نحو التميز والابتكار.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان لسعادة الدكتور الفيصل عبد الحميد، وسعادة الدكتور فايز جرادة،
مشرى في هذا البحث، لما قدماه من دعم علمي متواصل، وتوجيهات دقيقة، وملاحظات ثرية، ساهمت بشكل كبير
في إثراء هذا العمل البحثي.

لقد كان لتشجيعهما الدائم وصبرهما على مراجعتي وتعديلاتي الأثر البالغ في خروج هذا العمل إلى النور بهذه
الصورة.

ولا يسعني إلا أن أعبر عن عظيم امتناني لجميع المشاركين في الدراسة من العاملين في القطاع غير الربحي، الذين
ساهموا بمعلوماتهم وخبراتهم القيمة، وكانوا خير سند علمي وتطبيقي.

كما أخص بالشكر أسرتي الغالية، على دعمهم النفسي والمعنوي طوال سنوات الدراسة، وعلى صبرهم
ووقوفهم إلى جانبي في لحظات التحدي والإجهاد.

ختاماً، الشكر موصول لكل من ساندني، بكلمة طيبة، أو دعاء صادق، أو لحظة فهم واحتواء، وأسأل الله أن يجعل
هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً للعلم والمجتمع.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر كل من ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل على مستوى الاستدامة المؤسسية في المشاريع التابعة للقطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات غير الربحية من حيث الاستمرارية، والتمويل، والحوكمة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة موزعة على عينة مكونة من (١٥٠) مشاركاً من ذوي العلاقة بإدارة المشاريع في منظمات غير ربحية متنوعة. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، وأظهرت النتائج أن:

هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين ممارسات إدارة المشاريع والاستدامة المؤسسية ($r = 0.80, p < 0.01$)، في المقابل، وُجدت علاقة عكسية متوسطة إلى قوية ودالة بين تحديات التمويل والاستدامة المؤسسية ($r = -0.65, p < 0.01$). أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن ممارسات إدارة المشاريع تؤثر إيجابياً وبشكل كبير على الاستدامة المؤسسية ($\beta = 0.53, t = 6.45, p < 0.01$)، بينما كان لتحديات التمويل تأثير سلبي على الاستدامة ($\beta = -0.32, t = 4.01, p < 0.01$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.69$)، مما يعني أن ٦٩% من التباين في الاستدامة يمكن تفسيره من خلال ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل معاً. تشير النتائج إلى أهمية تعزيز تطبيق ممارسات احترافية في إدارة المشاريع، إلى جانب تطوير حلول مستدامة للتمويل تُمكن المنظمات غير الربحية من الاستمرار في أداء أدوارها بكفاءة وفعالية. التوصيات شملت: الاستثمار في تدريب الكوادر على إدارة المشاريع، وتبني نماذج تمويل بديلة (مثل التمويل الجماعي، والشراكات متعددة الأطراف)، ووضع سياسات واضحة للتخطيط المالي المستدام.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المشاريع – تحديات التمويل – الاستدامة المؤسسية – القطاع غير الربحي – المملكة العربية السعودية

قائمة المحتويات

٢	بسم الله الرحمن الرحيم
٣	الإهداء
٤	شكر وتقدير
٥	المستخلص
٩	قائمة الجداول
١٠	قائمة الأشكال

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١٢	١,١ مقدمة
١٢	١,٢ مشكلة الدراسة
١٣	١,٣ أهمية الدراسة
١٥	١,٤ أهداف الدراسة
١٧	١,٥ تساؤلات الدراسة
١٩	١,٦ فروض الدراسة
٢١	١,٨ الدراسات السابقة
٣٢	١,٩ الفجوة البحثية
٣٣	١,١٠ المنطلقات النظرية للدراسة
٣٥	١,١١ المنهجية وطرق البحث
٣٦	١,١٢ أدوات الدراسة
٣٩	١,١٣ حدود الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

٣٠	المبحث الأول: المنطلقات النظرية للدراسة
----	---

..... ١,١,٢ مفهوم إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية وأهميتها	٤٣
..... ٢,١,٢ ممارسات إدارة المشاريع: عمليات وأدوات ملائمة للقطاع غير الربحي	٤٤
..... ٣,١,٢ أثر الممارسات الإدارية على تحسين الأداء وكفاءة استخدام الموارد	٤٥
..... ٤,١,٢ دور إدارة المشاريع في مواجهة المخاطر المالية واتخاذ القرارات	٤٦
..... ٥٠ المبحث الثاني: التحديات التمويلية وسبل التمكين المالي للمنظمات غير الربحية	
..... ١,٢,٢ طبيعة التحديات التمويلية في القطاع غير الربحي	٥٠
..... ٢,٢,٢ تأثير التحديات التمويلية على استدامة المشاريع	٥٢
..... ٣,٢,٢ تنوع مصادر التمويل كاستراتيجية للتمكين المالي	٥٤
..... ٤,٢,٢ التخطيط المالي طويل الأجل وإدارة المخاطر المالية	٥٦
..... ٥,٢,٢ الشفافية والحوكمة في جذب الدعم وتعزيز الاستدامة المالية	٥٨
..... ٦,٢,٢ مبادرات التمكين المالي في المملكة العربية السعودية	٦١
..... ٦٤ المبحث الثالث: استدامة المشاريع غير الربحية - المفهوم والتأثيرات المتبادلة مع الإدارة والتمويل	
..... ١,٣,٢ مفهوم استدامة المشاريع غير الربحية وأهميته	٦٤
..... ٢,٣,٢ العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع واستدامة المشاريع	٦٦
..... ٣,٣,٢ العلاقة بين التمويل واستدامة المشاريع	٦٨

٧٠	٤,٣,٢ التفاعل المتبادل بين الإدارة والتمويل في تحقيق الاستدامة
٧٢	٥,٣,٢ التكامل بين الإدارة والتمويل واستدامة المشاريع: إطار نظري مقترح

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

.....	١,٣ منهج الدراسة
٧٦	
٧٦	٢,٣ أدوات الدراسة
٧٦	٣,٣ مجتمع الدراسة والعينة
٧٧	٤,٣ إجراءات الدراسة
.....	٥,٣ صدق الأداة وثباتها
٨٠	
٨١	٦,٣ المعالجة الإحصائية للبيانات

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

٨٤	١,٤ التحليل الوصفي للبيانات
٨٦	١,٤ اختبار الفرضيات

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

٩٢	١,٥ النتائج الرئيسية للدراسة
٩٤	٢,٥ تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة
٩٦	٣,٥ التوصيات العملية
١٠١	المراجع
١٠٤	Abstract
١٠٥	الملاحق
١٠٦	استمارة الاستبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
3-1	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي والجنس	٧٧
3-2	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وقطاع المنظمة	٧٩
4-1	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	٨٤
4-2	معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل والاستدامة المؤسسية	٨٧
4-3	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيري ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل	٨٨

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	رسم بياني شريطي يوضح توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي والجنس	٧٨
2	رسم بياني دائري يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	٧٨
3	رسم بياني شريطي يوضح المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة	٧٩
4	رسم بياني عمودي يوضح معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات	٨٦
5	رسم بياني أفقي لمعاملات الانحدار الخطي المتعدد لمتغيري ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل	٨٩

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة

شهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، مدفوعاً بأهداف رؤية ٢٠٣٠ التي أولت اهتماماً خاصاً بتعزيز دور المنظمات غير الربحية في التنمية الوطنية. وعلى الرغم من هذا النمو والاهتمام المتزايد، لا تزال العديد من المشاريع والمبادرات غير الربحية تواجه تحديات حقيقية تتعلق بقدرتها على الاستمرار وتحقيق الأثر المستدام. تظهر هذه التحديات في بيئة تشغيلية معقدة تتسم بالتغير المستمر والتنافس الشديد على الموارد، مما يتطلب كفاءة عالية في الإدارة وتوفير مصادر تمويل مرنة ومستقرة لضمان ديمومة المشاريع. تعد ممارسات إدارة المشاريع من العوامل المحورية في تعزيز كفاءة تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف المؤسسية، حيث ترتبط مباشرةً بجودة الأداء والقدرة على التكيف مع المتغيرات. ومن جهة أخرى، يمثل تأمين التمويل اللازم أحد أبرز المعوقات التي تعترض طريق الاستدامة في القطاع غير الربحي، لا سيما في ظل اعتماد كثير من المنظمات على التبرعات الموسمية أو المصادر التقليدية للدعم المالي.

في ظل هذه المعطيات، تبرز الحاجة إلى دراسة منهجية تربط بين الجوانب الإدارية المتمثلة في ممارسات إدارة المشاريع والجوانب المالية المتمثلة في تحديات التمويل، لبحث تأثير تفاعلهما على قدرة المشاريع غير الربحية على البقاء والاستمرار على المدى الطويل. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لتحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل على استدامة المشاريع في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، سعياً نحو تقديم معرفة تطبيقية تدعم متخذي القرار والعاملين في هذا القطاع الحيوي. وترمي هذه الدراسة إلى تزويد المنظمات غير الربحية برؤى واضحة حول كيفية توليد الموارد واستخدامها بكفاءة عبر تبني ممارسات إدارية حديثة وتنويع مصادر التمويل، بما يعزز قدرتها على تفادي الأزمات المالية المحتملة وتحقيق نمو مستدام يخدم المجتمع على المدى الطويل.

٢,١ مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود التطويرية المبذولة لتعزيز قدرات القطاع غير الربحي السعودي، لا يزال هذا القطاع يواجه صعوبات جوهرية في تحقيق الاستدامة التشغيلية والمالية لمشاريعه. فكثير من المنظمات غير الربحية تجد نفسها أمام فجوات مالية وإدارية تحول دون استمرار مبادراتها أو توسعها. من الجانب الإداري، قد تفتقر بعض تلك المنظمات إلى ممارسات إدارة مشاريع منهجية تضمن التخطيط السليم للمشروعات ومتابعة تنفيذها

بفعالية، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تعثر المبادرات أو توقفها بعد فترة قصيرة من إطلاقها. ومن الجانب المالي، يظهر الاعتماد الكبير على مصادر تمويل محدودة وغير مستقرة (كتبرعات الأفراد الموسمية أو المنح المشروطة) كعامل ضغط مستمر يهدد استدامة المشاريع. وأشارت دراسة تحليلية إلى أن صعوبة الحصول على التمويل والدعم المالي تبقى من التحديات المستمرة للقطاع غير الربحي منذ نشأته، مما يؤثر سلباً على قدرة المنظمات على تنفيذ خططها طويلة الأجل.

إضافةً إلى ما سبق، تعاني بعض المنظمات غير الربحية من غياب التخطيط الاستراتيجي الواضح لإدارة المشاريع ومواردها، وضعف في آليات الحوكمة والمساءلة، مما ينعكس على كفاءة استخدام الموارد المتاحة ويزيد من صعوبة إقناع الممولين بدعمها بشكل مستدام. ونتيجة لهذه التحديات مجتمعةً – الإدارية منها والتمويلية – قد تجد المنظمات غير الربحية نفسها مضطرة لتقليص نطاق مشاريعها أو تأجيلها، بل وربما إلغاء بعضها قبل تحقيق أهدافها، وهو ما يمثل هدراً للجهود والموارد ويؤثر على ثقة المجتمع والمانحين في قدرة هذه المنظمات على إحداث أثر مستدام.

بناءً على ما سبق، تتبلور المشكلة البحثية لهذه الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

"ما مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل على استدامة المشاريع في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية؟"

٣,١ أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى الربط بين مجالين حيويين في أدبيات الإدارة والتنمية، وهما إدارة المشاريع والاستدامة المالية في القطاع غير الربحي. فعلى الرغم من وجود دراسات تناولت كل جانب منهما بشكل منفصل، إلا أن الأبحاث التي تجمع بينهما بشكل متكامل لا تزال محدودة، خصوصاً في السياق المحلي. تأتي هذه الدراسة لسد فجوة معرفية عبر تحليل كيفية تفاعل الممارسات الإدارية مع التحديات التمويلية لتحديد أثرهما المشترك على استدامة المشاريع. ومن الناحية النظرية، تستند الدراسة إلى مفاهيم حديثة في إدارة المنظمات غير الربحية، مما يجعلها إضافة قيمة للأدبيات العلمية في هذا المجال. فهي توضح، مثلاً، كيف أن تبني منهجيات إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية يمكن أن يؤدي إلى تحسين دقة التخطيط

والتوقعات المالية، وبالتالي اتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن المستقبل. كما تؤكد دراسات سابقة في إدارة الأعمال أن الجمع بين التحليل المالي الدقيق والممارسات الإدارية الرشيدة يعزز دقة التنبؤات المتعلقة بالأداء المستقبلي للمؤسسات، الأمر الذي يدعم توجه هذه الدراسة نحو بناء نموذج تحليلي يربط بين العناصر المالية والإدارية. علاوة على ذلك، تضيف هذه الدراسة بعداً علمياً مهماً عبر تركيزها على البيئة السعودية، مما يثري المعرفة المحلية ويساعد الباحثين اللاحقين على فهم التحديات والفرص الخاصة بهذا القطاع في المملكة.

ثانياً: الأهمية العملية

تكتسب هذه الدراسة أهمية تطبيقية كبيرة من واقع التحديات العملية التي تواجهها المنظمات غير الربحية في المملكة. فهي تقدم حلولاً ومقترحات مبنية على أسس علمية يمكن أن تساعد القائمين على هذه المنظمات في تعزيز استدامة مشاريعهم وتحسين أدائهم المؤسسي. وفيما يلي أبرز الجوانب العملية التي تساهم فيها الدراسة:

١. تحسين كفاءة إدارة المشاريع وفعالية الأداء المؤسسي: من خلال تحديد أفضل الممارسات في تخطيط وتنفيذ المشاريع غير الربحية، مما يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وتقليل الهدر في الموارد. هذا التحسين ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة وجودتها (عليوه، ٢٠٢٤).

٢. تعزيز التخطيط الاستراتيجي والاستدامة طويلة الأجل: عبر استخدام نتائج التحليل في وضع خطط مالية واستراتيجية أكثر واقعية، تأخذ بالاعتبار التقلبات في التمويل وتحدد السيناريوهات البديلة للتعامل معها. يساعد ذلك المنظمات على استباق الفجوات التمويلية وتجهيز خطط طوارئ تضمن استمرار المشاريع (سقور وقلاش، ٢٠٢٤).

٣. إدارة المخاطر المالية والتشغيلية بكفاءة أكبر: إذ تُمكن ممارسات إدارة المشاريع الجيدة من التعرف المبكر على المخاطر المحتملة (مثل نقص التمويل في منتصف تنفيذ المشروع أو تأخر موارد أساسية) ووضع خطط للتخفيف منها. وقد أشارت الأدبيات إلى أن المنظمات التي تتبنى تحليلاً منهجياً لتدفقاتها المالية وإدارة مشاريعها تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات وتقليل احتمالية الفشل أو الإخفاق (Hillier et al., 2022).

٤. تنوع مصادر التمويل وتحسين الاستقرار المالي: تساعد نتائج الدراسة المنظمات غير الربحية في التعرف على الخلط الأمثل لمصادر التمويل (مثل التبرعات، الأوقاف، عقود الشراكة، التمويل الجماعي) لضمان تدفق نقدي مستقر. فمن خلال فهم تأثير كل مصدر على الاستدامة، يمكن للمنظمات بناء استراتيجيات تمويلية تقلل اعتمادها على مصدر وحيد، مما يقلل من تعرضها لصدمات مالية مفاجئة (السحبياني وآخرون، ٢٠٢٣).

٥. زيادة مستوى الشفافية وجذب الداعمين: عندما تتمكن المنظمة من إظهار إدارتها الاحترافية لمشاريعها ومواردها المالية، فإن ذلك يعزز ثقة المانحين والجمهور في قدرتها على تحقيق الأثر المرجو بأموالهم. وقد أوضح تقرير متخصص أن المنظمات التي تركز على تحسين إدارتها المالية وممارساتها التشغيلية تتمتع بثقة أكبر لدى الممولين، مما ينعكس في قدرة أعلى على جذب المزيد من الدعم والتبرعات (الشعبي وآخرون، ٢٠١٢).

٦. تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع: من خلال الدمج بين التخطيط المالي طويل المدى والإدارة الفعالة للمشاريع، يمكن للمنظمات الانتقال من مجرد البقاء الآني إلى تحقيق استدامة فعلية لمبادراتها. وقد بينت دراسات إدارية أن المؤسسات التي تتبنى نظرة شمولية تربط الأداء المالي بالمبادرات الداخلية تحقق استقراراً أعلى حتى في فترات التقلبات الاقتصادية (Kaplan & Norton, 2021). لذا، ستساعد مخرجات هذه الدراسة في صياغة مبادئ توجيهية للمنظمات غير الربحية نحو تحقيق هذا التوازن المنشود بين الموارد المالية وإدارة المشاريع لضمان ديمومة العطاء التنموي.

باختصار، تمثل هذه الدراسة دليلاً عملياً يمكن أن تسترشد به المنظمات غير الربحية لتحسين طريقة عملها. فهي لا تقدم فقط تحليلاً للوضع الراهن، بل تقترح أيضاً خارطة طريق لتعزيز كفاءة الإدارة وتأمين الموارد بما يضمن استدامة الأثر الاجتماعي لمشاريع القطاع غير الربحي في المملكة.

٤,١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي لممارسات إدارة المشاريع والتغلب على تحديات التمويل في تعزيز استدامة المشاريع بالقطاع غير الربحي. وفي ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها المنظمات غير الربحية، أصبح لزاماً تبني أدوات وأساليب إدارية حديثة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الاستقرار المالي. وبناءً على ما ورد في الدراسات الحديثة ذات الصلة (عليوه، ٢٠٢٤؛ السحبياني وآخرون، ٢٠٢٣؛ سقور وقلاش، ٢٠٢٤)، يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة على النحو الآتي:

١. تحليل أهمية ممارسات إدارة المشاريع في تقييم الأداء واستدامة المشاريع غير الربحية: توضيح كيف يمكن لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع (مثل التخطيط والتنظيم والرقابة) أن يقدم صورة دقيقة عن كفاءة تنفيذ المشاريع وقدرتها على تحقيق أهدافها واستمرارها (عليوه، ٢٠٢٤).

٢. دراسة دور ممارسات إدارة المشاريع في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ المشاريع الجديدة: استكشاف كيفية استخدام أساليب الإدارة الرشيدة في تقييم جدوى المشروعات غير الربحية قبل تبنيها، لضمان اختيار المشاريع ذات العائد الاجتماعي الأعلى والتي تتناسب مع موارد المنظمة (PMI, 2021).
٣. استقصاء العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية: توضيح كيف تساهم إدارة المشاريع المنهجية في تمكين المنظمات من التنبؤ بالمخاطر المالية والتشغيلية المحتملة التي قد تواجه المشاريع ووضع خطط استباقية للتعامل معها (الدويش والمزيد، ٢٠٢٠).
٤. فهم تأثير ممارسات إدارة المشاريع على التخطيط المالي طويل الأجل للمنظمات غير الربحية: تحليل دور الإدارة الفعالة للمشاريع في مساعدة المنظمات على وضع خطط مالية استراتيجية تضمن توازنًا بين المصروفات والإيرادات على المدى البعيد، مما يدعم استدامتها المؤسسية (سكور وقلاش، ٢٠٢٤).
٥. تحليل أثر تحديات التمويل على قرارات التمويل والاستثمار في المشاريع غير الربحية: دراسة كيفية تأثير العوامل التمويلية (مثل توفر السيولة أو تكاليف الاقتراض) على القرارات المتعلقة بتمويل توسع المشاريع أو إطلاق مبادرات جديدة، وتحديد الخيارات التمويلية المثلى في ضوء تلك التحديات (السحبياني وآخرون، ٢٠٢٣).
٦. تقييم دور الإدارة المالية الشفافة والممارسات الإدارية الجيدة في تعزيز ثقة المانحين والمساهمين: توضيح كيف يمكن للإفصاح المالي الواضح وتبني معايير عالية في إدارة المشاريع أن يؤدي إلى زيادة مستوى الشفافية، وبالتالي كسب ثقة الجهات الممولة والداعمين (الشعبي وآخرون، ٢٠١٢).
٧. استكشاف دور ممارسات إدارة المشاريع في تحسين كفاءة إدارة الموارد ورأس المال العامل في المنظمات غير الربحية: توضيح العلاقة بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة وإدارة الأصول المتداولة والالتزامات قصيرة الأجل (مثل المتطوعين، المخزون، الذمم الدائنة)، بما يحقق التوازن المالي ويقلل الحاجة إلى التمويل الخارجي (Kaplan & Norton, 2021).
٨. تحليل تأثير التكامل بين الإدارة الفعالة والتمويل المستدام على النمو والتوسع الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية: توضيح كيف يمكن للتكامل بين ممارسات إدارة المشاريع الفعالة واستراتيجيات التمويل المبتكرة أن يساهم في تمكين المنظمات من توسيع نطاق خدماتها ومشاريعها بشكل مدروس دون التضحية باستقرارها المالي (Kaplan & Norton, 2021).

٥,١ تساؤلات الدراسة

تحليل ممارسات إدارة المشاريع وأهميتها في مواجهة تحديات التمويل لتحقيق استدامة المشاريع في ضوء ما سبق طرحه من إشكاليات وأهداف، تتحدد مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي تتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية. تهدف هذه التساؤلات إلى استيضاح العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والتحديات التمويلية التي تواجه المنظمات غير الربحية، وكيفية تأثير ذلك على استدامة مشاريعها. تساعد هذه الأسئلة في توجيه البحث نحو الجوانب الأكثر أهمية، وتوفير إطارًا منهجيًا لجمع المعلومات وتحليلها بما يجيب على السؤال الرئيسي للدراسة.

السؤال الرئيسي للدراسة:

كيف تؤثر ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل على عملية تحقيق الاستدامة في مشاريع المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وما مدى أهمية التكامل بين الإدارة الفعالة والتمويل المستقر في تعزيز الأداء المؤسسي لتلك المنظمات؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

١. ما مفهوم ممارسات إدارة المشاريع، وما أهميتها في تحقيق نجاح واستدامة المشاريع في المنظمات غير الربحية؟

يهدف هذا السؤال إلى تقديم تعريف واضح لممارسات إدارة المشاريع، وبيان أهميتها في تعزيز الأداء وتحقيق أهداف المشاريع غير الربحية على المدى الطويل.

٢. ما هي أبرز تحديات التمويل التي تواجه القطاع غير الربحي في المملكة، وكيف تؤثر هذه التحديات على استمرارية المشاريع؟

يركز هذا السؤال على تحديد مصادر وصعوبات التمويل في المنظمات غير الربحية، ومدى تأثير نقص التمويل أو عدم استقراره على قدرة المشاريع على الاستمرار.

٣. كيف يمكن لممارسات إدارة المشاريع الفعالة أن تساعد في تقييم المخاطر المالية والتشغيلية للمشاريع غير الربحية؟

يبحث هذا السؤال في العلاقة بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وقدرة المنظمات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات وقائية للحد منها.

٤. ما دور ممارسات إدارة المشاريع في تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ المشاريع غير الربحية؟

يهدف هذا السؤال إلى توضيح كيف تساهم الإدارة المنهجية للمشاريع في رفع جودة القرارات بشأن تحديد أولويات المشاريع وتخصيص الموارد، بما يضمن نجاحها وتحقيقها لأهدافها.

٥. كيف تؤثر تحديات التمويل على التخطيط المالي طويل الأجل واستدامة المشاريع في المنظمات غير الربحية؟

يناقش هذا السؤال كيفية انعكاس مشكلات التمويل – مثل الاعتماد على التبرعات الموسمية أو محدودية الموارد المالية – على قدرة المنظمة على وضع خطط مستقبلية وتحقيق الاستدامة المالية.

٦. ما العلاقة بين تنوع مصادر التمويل واستدامة المشاريع غير الربحية؟

يستكشف هذا السؤال أهمية تنوع الإيرادات (مثل الأوقاف، والشراكات، والاستثمارات) في تقليل مخاطر التمويل وتعزيز قدرة المشاريع على الصمود في وجه التغيرات الاقتصادية.

٧. كيف يمكن أن تساهم ممارسات إدارة المشاريع الجيدة في زيادة مستوى الشفافية والثقة لدى المانحين والمستفيدين؟

يبحث هذا السؤال تأثير تبني منهجية واضحة في إدارة المشاريع والإفصاح المالي على تعزيز ثقة الأطراف ذات العلاقة، من خلال تقديم معلومات موثوقة حول سير المشاريع وكيفية استخدام الموارد.

٨. ما دور ممارسات إدارة المشاريع في تحسين كفاءة إدارة الموارد (البشرية والمادية) في المشاريع غير الربحية؟

يهدف هذا السؤال إلى تحليل كيفية مساهمة التخطيط والتنظيم الجيد للمشاريع في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الهدر، مما يدعم استدامة المشروع وتعظيم أثره.

٩. كيف يمكن توظيف ممارسات إدارة المشاريع واستراتيجيات التمويل المستدام لتحقيق النمو والتوسع في مبادرات القطاع غير الربحي؟

يناقش هذا السؤال كيفية استخدام منهجيات الإدارة والتمويل معًا لتقييم جدوى التوسع في مشاريع جديدة وضمان توفير الموارد اللازمة لذلك دون الإخلال باستقرار المنظمة المالية.

١٠. ما التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في تبني ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز التمويل المستدام، وما الاستراتيجيات المقترحة للتغلب عليها؟

يستهدف هذا السؤال تحليل العقبات الداخلية والخارجية التي قد تمنع تطبيق إدارة المشاريع الفعالة أو تأمين موارد مالية كافية، مع تقديم مقترحات عملية تساعد المنظمات على تحسين أدائها وضمان ديمومة مشاريعها.

٦,١ فروض الدراسة

استنادًا إلى الأدبيات ذات الصلة والإشكالية المطروحة، تمت صياغة مجموعة من الفروض بهدف اختبار العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة. تعكس هذه الفروض التوقعات النظرية لكيفية تأثير ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل على استدامة المشاريع في المنظمات غير الربحية. وسيتم اختبار هذه الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للتأكد من مدى صحتها أو رفضها في ضوء البيانات التي سيتم جمعها. وفيما يلي فروض الدراسة:

الفرض الأول: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية.

يفترض هذا الفرض أن استخدام منهجيات إدارة المشاريع يساهم في توفير معلومات وهيكل أفضل للعمليات، مما يؤدي إلى قرارات استراتيجية أكثر دقة تدعم تحقيق أهداف المنظمة.

الفرض الثاني: يؤثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل إيجابي على استدامة المشاريع وفعالية الأداء في المنظمات غير الربحية.

يشير هذا الفرض إلى أن المنظمات التي تعتمد أساليب إدارة مشاريع حديثة تحقق كفاءة أعلى في تنفيذ المشاريع، مما ينعكس على استمرارية هذه المشاريع ونجاحها في تحقيق رسالتها الاجتماعية.

الفرض الثالث: تساعد ممارسات إدارة المشاريع في تقليل المخاطر المالية وزيادة استقرار المشاريع غير الربحية.

يفترض هذا الفرض أن التخطيط الجيد ومراقبة تنفيذ المشاريع يساهمان في الكشف المبكر عن المشكلات المالية أو التشغيلية، مما يمكن المنظمة من اتخاذ تدابير استباقية تقلل من تأثير هذه المخاطر على المشروع.

الفرض الرابع: هناك علاقة إيجابية بين تنوع مصادر التمويل واستدامة المشاريع في القطاع غير الربحي.

يتوقع هذا الفرض أن المنظمات التي تنوع مصادر دخلها (مثل التبرعات، الأوقاف، عقود الشراكة) تكون أكثر قدرة على مواجهة تقلبات التمويل والاستمرار في تشغيل مشاريعها دون انقطاع أو تعطل.

الفرض الخامس: يؤثر توفر التمويل واستقراره على قرارات التمويل والتوسع في المشاريع غير الربحية. يفترض هذا الفرض أن سهولة الحصول على الموارد المالية واستقرارها يحددان الخيارات التمويلية للمشاريع (مثل الاقتراض أو التمويل الذاتي أو الدخول في شراكات)، مما يؤثر على قدرة المنظمة على النمو وتوسيع نطاق خدماتها.

الفرض السادس: يؤثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على مستوى الشفافية المالية وثقة المانحين في المنظمة.

يشير هذا الفرض إلى أن المنظمات التي تستخدم إدارة مشاريع فعالة وتفصح بوضوح عن استخدام الموارد تتمتع بثقة أكبر من قبل الممولين والمانحين، مما يزيد من فرص حصولها على الدعم المالي المستمر.

تشكل هذه الفروض إطارًا يمكن من خلاله اختبار الروابط المفترضة بين المتغيرات. فإذا ما تم تأكيد هذه الفروض، فإن ذلك سيعني وجود أدلة إحصائية تدعم التأثير الكبير لممارسات إدارة المشاريع والتحديات التمويلية على استدامة المشاريع، أما إذا تم رفض بعضها، فسيتم مناقشة الأسباب المحتملة لذلك في ضوء واقع القطاع غير الربحي السعودي والظروف المحيطة به.

٧,١ متغيرات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم تحديد نوعين أساسيين من المتغيرات التي ستتناولها الدراسة وتحاول قياسها وتحليلها:

المتغيرات المستقلة: ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل

ممارسات إدارة المشاريع: وتشمل مستوى تبني المنظمة لعمليات إدارة المشاريع بشكل منهجي (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتقييم للمشروعات). يندرج تحت هذا المتغير مدى كفاءة فريق إدارة المشروع، واستخدام أدوات حديثة في تخطيط الجداول الزمنية والميزانيات، وكذلك تطبيق معايير معتمدة مثل دليل PMBOK في بيئة العمل غير الربحية.

تحديات التمويل: تشمل العقبات والصعوبات المتعلقة بتأمين الموارد المالية اللازمة للمشاريع. يتضمن ذلك مدى توافر التمويل واستقراره، وتنوع مصادر الدخل (مثل التبرعات، الأوقاف، المنح الحكومية أو الدولية)، بالإضافة إلى الاعتماد على نمط تمويلي معين (كالتبرعات الموسمية) وما قد ينتج عنه من تقلب في التدفقات النقدية. أيضًا يندرج تحت هذا المتغير تكاليف الحصول على التمويل (مثل الفوائد على القروض إن وجدت في بعض المبادرات الاستثمارية للمنظمات غير الربحية).

المتغير التابع: استدامة المشاريع

يمثل هذا المتغير النتيجة أو المخرجات التي تسعى الدراسة لقياسها كتعبير عن نجاح المشروع في الاستمرار وتحقيق أهدافه على المدى البعيد. ويشمل ذلك عدة مؤشرات فرعية مثل: قدرة المشروع على الاستمرار في تقديم خدماته بعد انتهاء التمويل الأولي، ونجاحه في تحقيق الأثر الاجتماعي المرجو بشكل متواصل، ومدى قدرة المنظمة على تغطية تكاليف تشغيل المشروع باستمرار (الاستدامة المالية للمشروع). كذلك قد يشمل المؤشر مستوى الرضا لدى المستفيدين والمانحين على المدى الطويل، باعتباره دليلاً على محافظة المشروع على جودته وقيمه المجتمعية بمرور الزمن.

٨,١ الدراسات السابقة

في سبيل بناء إطار نظري متين للدراسة الحالية، تم استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات ذات صلة بممارسات إدارة المشاريع، والتحديات التمويلية، واستدامة المنظمات أو المشاريع، خصوصًا في سياق القطاع غير الربحي. فيما يلي عرض موجز لخمس دراسات بارزة (سعودية وعربية في معظمها) مع تسليط الضوء على أهم نتائجها ونقاط قوتها وضعفها، وبيان علاقتها بالدراسة الحالية:

١. دراسة عليوه (٢٠٢٤): "أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة، وأثر هذا التطبيق على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي في تلك الجمعيات. اعتمدت الدراسة منهجية كمية باستخدام استبيان موجه للعاملين في عدد من الجمعيات الخيرية لقياس درجة تبنيهم لممارسات إدارة المشاريع الحديثة وعلاقتها بمؤشرات الأداء.

نتائج الدراسة:

- وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وفعالية الأداء المؤسسي للجمعيات الخيرية. أي أن الجمعيات التي تطبق ممارسات إدارة المشاريع بشكل أكبر تحقق أداءً أفضل وتنجز أهدافها بفعالية أعلى.
- تبين أن مستوى اعتماد ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات الخيرية كان متبايناً؛ حيث أظهرت بعض الجمعيات نضجاً إدارياً أعلى من غيرها في هذا الجانب، وانعكس ذلك في نجاحها بتحقيق مشاريعها ضمن الوقت والميزانية المحددة.
- أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي، من خلال توفير التدريب المناسب للكوادر وتبني أدوات تقنية لإدارة المشروع، لما لذلك من أثر مباشر على تحسين الأداء وضمان استمرارية المشاريع وتحقيق أهدافها المجتمعية.

نقاط القوة:

- اعتمدت الدراسة على نهج كمي وتحليل ميداني شمل بيانات من جمعيات خيرية متعددة، مما أعطى النتائج موثوقية وقابلية للتعميم (ضمن حدود المنطقة المدروسة). استخدمت الباحثة أساليب إحصائية مناسبة (مثل معامل الارتباط) لإثبات العلاقة بين المتغيرات بموضوعية.
- تناولت الدراسة موضوعاً حديثاً نسبياً في البيئة المحلية، حيث سلطت الضوء على أهمية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في قطاع خيري يعاني تقليدياً من محدودية في الموارد. هذا يجعلها إضافة علمية مهمة عبر إثراء الأدبيات المتعلقة بتطوير قدرات الجمعيات والمؤسسات غير الربحية.

نقاط الضعف:

- تركز نطاق الدراسة جغرافياً على مدينة مكة المكرمة فقط، مما قد يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على مناطق أخرى داخل المملكة قد تختلف في ظروفها أو مواردها.
- لم تتطرق الدراسة بتفصيل إلى تأثير عوامل أخرى سياقية (مثل حجم الجمعية أو نوعية المشروعات التي تتبناها) على طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء، حيث ركزت بشكل أساسي على وجود العلاقة من عدمها. هذا يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية قد تدرس تأثير تلك العوامل الوسيطة.

علاقتها بالدراسة الحالية:

تدعم هذه الدراسة البحث الحالي من خلال تأكيدها على الدور الإيجابي لممارسات إدارة المشاريع في تحسين أداء المنظمات غير الربحية. فهي تقدم دليلاً عملياً على أن الإدارة الفعالة للمشاريع يمكن أن تكون مفتاحاً لنجاح المبادرات الخيرية. وبذلك، تُعزّز هذه الدراسة فرضية البحث الحالي بأن تحسين إدارة المشاريع سيسهم في استدامة المشاريع في القطاع غير الربحي، وتؤكد على ضرورة الاهتمام بتطبيق منهجيات الإدارة الحديثة كسبيل لتحقيق الاستقرار المؤسسي والمالي.

٢. دراسة سقوروقلاش (٢٠٢٤): "متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية - دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في محافظتي دمشق وريفها".

ركزت هذه الدراسة على تحديد العوامل والمتطلبات الأساسية التي تضمن تحقيق الاستدامة للمنظمات غير الربحية، وذلك في سياق بيئة تشهد نمواً سريعاً في أعداد المنظمات غير الربحية (سوريا بعد عام ٢٠١١). شملت الدراسة عوامل مثل مجلس الإدارة، والاستدامة المالية، والشراكات، والخطة الاستراتيجية، والكفاءة التنظيمية، والحوكمة، كعناصر تم اعتبارها مؤشرات للاستدامة. استخدمت الدراسة استبانة وُزعت على عينة من العاملين في منظمات بارزة (منها الهلال الأحمر السوري والأمانة السورية للتنمية)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أن متطلبات الاستدامة متوفرة بدرجات متفاوتة في المنظمات محل الدراسة. وقد جاء عامل الكفاءة التنظيمية في مقدمة العناصر الأكثر توفراً، يليه عامل الاستدامة المالية ثم الحوكمة، بينما ظهرت جوانب مثل الخطة الاستراتيجية ومجلس الإدارة والشراكات بمستويات أضعف نسبياً. يشير هذا إلى أن كفاءة البنية الداخلية للمنظمة (هيكلها وإجراءاتها) إلى جانب توفر الموارد المالية المستقرة هما الأكثر حسماً في استدامتها.
- أبرزت النتائج وجود نقاط ضعف في جانب الشراكات ومجلس الإدارة على وجه الخصوص، مما يعني أن كثيراً من المنظمات ربما تدير عملياتها داخلياً بكفاءة، لكنها قد لا تستثمر بالقدر الكافي في بناء شراكات مجتمعية أو تعزيز دور مجالس إدارتها في التخطيط والمراقبة. هذه الثغرات قد تؤثر سلباً على قدرة المنظمة على التكيف وجذب الدعم الخارجي المستمر.

- قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز استدامة المنظمات غير الربحية، منها: وضع خطط استراتيجية واضحة طويلة المدى، تحسين ممارسات الحوكمة والشفافية داخل المنظمة، وتنويع مصادر التمويل عبر بناء شراكات مع القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى الاستثمار في تدريب الكوادر ورفع كفاءتهم لضمان استمرار الأداء المميز.

نقاط القوة:

- تتميز الدراسة بنظرتها الشمولية لمفهوم الاستدامة، حيث لم تقتصر على البعد المالي فقط، بل شملت أيضًا الأبعاد الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية. هذا المنهج المتكامل وفر فهمًا أعمق لما يتطلبه بقاء المنظمات غير الربحية.
- اعتمدت الدراسة على بيانات ميدانية من منظمات فعلية وذات حجم كبير، مما أعطى النتائج مصداقية وواقعية. كما استخدمت التحليل الإحصائي لفحص الفرضيات، مما أضفى طابعًا موضوعيًا على النتائج وسهل تحديد ترتيب الأولويات بين العوامل المختلفة (مثال: تحديد أن الكفاءة التنظيمية أهم من الشراكات في الحالات المدروسة).

نقاط الضعف:

- حجم العينة كان محدودًا نسبيًا (٣٩ مشاركًا فقط من المنظمات المستهدفة)، مما قد يثير تساؤلات حول تمثيل هذه العينة لكافة العاملين أو المنظمات الأخرى. قد تكون هناك حاجة لعينة أكبر في بحوث مستقبلية لتعزيز موثوقية النتائج.
- تركز نطاق الدراسة على سياق جغرافي محدد (دمشق وريفها) وفي فترة زمنية معينة تأثرت بظروف محلية خاصة. لذا، قد لا تنطبق بعض النتائج مباشرة على سياقات أخرى (مثل دول الخليج أو بيئات أكثر استقرارًا)، ما يستدعي توخي الحذر عند تعميم النتائج خارج إطارها المكاني والزمني.

علاقتها بالدراسة الحالية:

توفر هذه الدراسة خلفية نظرية مهمة للدراسة الحالية فيما يتعلق بمفهوم الاستدامة الشاملة في المنظمات غير الربحية. فنتائجها تؤكد أن الاستدامة ليست مجرد مسألة تمويل، بل هي نتاج تفاعل عوامل إدارية ومالية متعددة. وبالرغم من اختلاف السياق الجغرافي، إلا أن التركيز على أهمية الكفاءة التنظيمية والاستدامة المالية والحوكمة يتقاطع بشكل كبير مع اهتمام الدراسة الحالية بممارسات إدارة المشاريع (كمؤشر للكفاءة

التنظيمية) والتحديات التمويلية. وعليه، يستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في تدعيم فرضياته حول ضرورة تكامل الجوانب الإدارية والمالية لتحقيق الاستدامة، كما أنها تسلط الضوء على نقاط قد يتم التركيز عليها مثل دور الشراكات ومجالس الإدارة كعناصر مكملية لضمان ديمومة المشاريع.

٣. دراسة السحيباني وآخرون (٢٠٢٣): "التمويل في القطاع غير الربحي: دراسة واقع التمويل في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية و آفاق تطويرية مقترحة".

هذه الدراسة عبارة عن بحث موسع تم بالتعاون مع إحدى الجهات البحثية، وهدف إلى تقييم الوضع الراهن لمنتجات التمويل المتاحة للقطاع غير الربحي في المملكة، مع اقتراح آفاق تطويرية لتحسين الوصول إلى التمويل وتنوع مصادره. اعتمد الباحثون منهجية تجمع بين مسح التجارب الدولية في مجال تمويل القطاع غير الربحي، ومقابلات مع الجهات المعنية بالتمويل في المملكة (سواء الممولين أو الجمعيات التي حصلت على تمويل)، بالإضافة إلى مشورة خبراء ومتخذي قرار في هذا القطاع. كما قامت الدراسة بمقارنة ١١ منتجًا تمويليًا مختلفًا باستخدام ٨ معايير تقييم، وتم اختيار ثلاثة منها لدراسة متعمقة (القرض الحسن، المراجعة، والمشاركة في الإيراد)، ثم بحثت في آليات تقديم هذه المنتجات عبر قنوات مباشرة أو غير مباشرة، وناقشت الجوانب الشرعية المتعلقة بها.

نتائج الدراسة:

• أوضحت الدراسة أن منتجات التمويل الحالية في القطاع غير الربحي السعودي محدودة وتركز غالبًا على تمويل الاستثمارات العقارية التقليدية (مثل تطوير الأراضي أو شراء المباني وتأجيرها). ووجدت أن معظم عمليات التمويل تتم عبر أدوات مثل **القرض الحسن والمداينات الشرعية (المراجعة)**، مما يعني أن هناك اعتمادًا كبيرًا على هذين المنتجين. هذا التركيز أدى إلى بروز المخاطر الائتمانية (مثل تعثر أو تأخر السداد) كإحدى أبرز التحديات التي تواجه تلك المنتجات التمويلية.

• كشفت الدراسة عن فرصة واعدة لابتكار منتجات تمويلية جديدة لم تُطبق سابقًا في المملكة، يمكن أن تلبي احتياجات الممولين والمستفيدين على حد سواء. ومن بين المقترحات: تفعيل منصات التمويل الجماعي المتخصص للقطاع غير الربحي باستخدام التقنية المالية ((FinTech، وتأسيس صناديق استثمارية وقفية كوسيلة مستدامة لتمويل المشاريع. كما أوصت بتقديم خدمات جديدة مثل خدمة ضمان التمويل لتشجيع

الممولين (كالمصارف أو الأوقاف الكبرى) على تمويل مشاريع المنظمات غير الربحية عبر تقليل درجة المخاطرة عليهم.

• جانب آخر مهم تناولته الدراسة هو المسائل الشرعية، حيث ناقشت كيفية مواءمة المنتجات التمويلية المقترحة مع الضوابط الشرعية، نظرًا لحساسية القطاع غير الربحي في العالم الإسلامي لأية أدوات تمويلية قد تتعارض مع الشريعة. وخلصت إلى إمكانية تصميم منتجات متوافقة مع الشريعة وفعالة في نفس الوقت (مثل صيغة المشاركة في الإيراد) لدعم المنظمات.

نقاط القوة:

• تمتاز الدراسة بمنهجيتها الشاملة والمتعمقة؛ فهي لم تكتف بتحليل الوضع المحلي، بل وضعت في إطار مقارنة مع التجارب الدولية. هذا سمح بتحديد أفضل الممارسات العالمية وإمكان تطبيقها محليًا. كما أن إشراك الخبراء المحليين وممثلي الجهات الممولة والمستفيدة أضاف بُعدًا عمليًا مهمًا للنتائج والتوصيات.

• قامت الدراسة بتحليل كمي ونوعي موسع لباقة من أدوات التمويل، مع استخدام معايير تقييم واضحة للمفاضلة بينها (مثل حجم التمويل، ومدى الملاءمة، والمخاطر، والكلفة). هذا الأسلوب العلمي يعطي مصداقية للتوصيات النهائية حيث تم اختيار المنتجات الثلاثة الأفضل بناءً على بيانات وأرقام، وليس مجرد انطباعات.

نقاط الضعف:

• على الرغم من قوة التوصيات، قد تواجه بعض المنتجات المقترحة تحديات تطبيقية. فمثلاً، إنشاء صناديق وقفية استثمارية أو منصات تمويل جماعي قد يتطلب تغييرات تنظيمية وتشريعية ودعماً حكومياً، مما يجعل تنفيذها على أرض الواقع بحاجة لوقت وتنسيق بين عدة جهات. الدراسة نفسها بحكم نطاقها لم تختبر فعلياً تطبيق هذه الأفكار، بل اكتفت بعرضها نظرياً.

• ركزت الدراسة بشكل أساسي على جانب التمويل المؤسسي الخارجي (من حيث المنتجات والوسائط)، ولم تتعمق كثيراً في البناء الداخلي للمنظمات غير الربحية وقدرتها على استخدام هذه الأدوات بفعالية. فعلى سبيل المثال، قد تتوفر أدوات تمويلية متطورة لكن تفتقر بعض المنظمات للكوادر أو الخبرات للتعامل معها. هذا الجانب لم يكن محور البحث ولكنه جدير بالاهتمام عند محاولة تطبيق النتائج.

علاقتها بالدراسة الحالية:

تقدم هذه الدراسة فهمًا عميقًا لواقع التحديات التمويلية التي تواجه المنظمات غير الربحية في السعودية، وكذلك الابتكارات المحتملة للتغلب عليها. وبالنسبة للدراسة الحالية، تشكل نتائج "السحيباني وآخرون" أساسًا يبني عليه عند مناقشة محور تحديات التمويل. فهي تدعم فرضية البحث بأن محدودية مصادر التمويل تشكل عائقًا أمام استدامة المشاريع، كما تشير إلى أن الحل لا يكمن فقط في جهود المنظمة الداخلية، بل أيضًا في تطوير البيئة التمويلية ككل. إن توصياتهم حول تنوع الأدوات المالية تتكامل مع رؤية الدراسة الحالية التي تدعو المنظمات لتكون أكثر مرونة وإبداعًا في تأمين التمويل. وبالتالي، تسهم هذه الدراسة السابقة في تعزيز الخلفية المعرفية للبحث الحالي وتوجيه أنظاره نحو حلول تمويلية مبتكرة كجزء من استراتيجيات الاستدامة.

٤. دراسة الدويش والمزيد (٢٠٢٠): "تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية: كيفية الاستفادة من التجارب العالمية."

صادرة عن مركز بحثي محلي (مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية)، تناولت هذه الدراسة تحليلًا واسع النطاق للتحديات التي يواجهها القطاع غير الربحي السعودي، مع التركيز على سبل الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في تطوير هذا القطاع. تستعرض الدراسة سياق تطور القطاع غير الربحي تاريخيًا في المملكة، وتقرن بين هيكلية وإدارة القطاع محليًا وعالميًا، كما تسلط الضوء على العقبات في البيئة المحلية التي تعيق نمو المنظمات غير الربحية أو تقلل من فاعليتها.

نتائج الدراسة:

- حددت الدراسة مجموعة من التحديات المستمرة التي تواجه القطاع غير الربحي السعودي. جاء على رأسها صعوبة الحصول على التمويل واستدامته، إذ تفتقر كثير من المنظمات لمصادر دخل ثابتة وتعتمد على التبرعات الموسمية، مما يجعلها عرضة للتقلبات. كما أشارت الدراسة إلى شح البيانات والإحصاءات المتعلقة بالقطاع، مما يصعب على الباحثين وصانعي القرار فهم واقع المنظمات واحتياجاتها. بالإضافة إلى ذلك، تم تناول تحديات البيروقراطية والحوكمة، حيث أن بعض الأنظمة أو الإجراءات الرسمية قد تعيق مرونة عمل المنظمات، إلى جانب حاجة العديد من المنظمات إلى تعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية في أداؤها.

• استفادت الدراسة من مقارنة التجارب العالمية لتبرز عوامل النجاح في تنمية القطاع غير الربحي. فوجدت، على سبيل المثال، أن الدول التي نما فيها القطاع غير الربحي بشكل ملحوظ تتميز بوجود تنوع في مصادر الدعم المالي وسهولة نسبية في الحصول على التمويل (سواء من الحكومة أو المجتمع أو القطاع الخاص)، إضافة إلى أطر قانونية وتنظيمية مرنة تشجع تأسيس المنظمات ومشاركتها في التنمية.

• اختتمت الدراسة بتوصيات عملية، منها: تأسيس مراكز أبحاث مستقلة مختصة بالقطاع غير الربحي، لتوفير البيانات والدراسات التي تساعد على فهم التحديات واقتراح الحلول. وكذلك دعت إلى مراجعة القوانين والتشريعات ذات الصلة لتكون أكثر دعمًا لنمو القطاع (مثل تسهيل إجراءات تسجيل المنظمات والحصول على التمويل). كما أكدت على أهمية بناء القدرات الداخلية للمنظمات غير الربحية في مجالات الإدارة والابتكار والشراكات، لتمكين من الاستفادة القصوى من أي دعم متاح وتحقيق رسالتها بشكل مستدام.

نقاط القوة:

• تتميز الدراسة بمنظورها الاستراتيجي والكلّي. فهي لم تركز على منظمة واحدة أو مجموعة محددة، بل تناولت بيئة القطاع بأكمله. هذا أعطاها القدرة على تحديد مشاكل بنيوية قد لا تظهر في دراسات الحالات الفردية. كما أن دمجها للمقارنة الدولية أضاف عمقًا للنتائج، حيث أمكن تمييز ما هو خاص بالسعودية وما هو مشترك مع السياقات الأخرى.

• لغة التوصيات كانت واضحة ومحددة، مما يجعل صانعي القرار قادرين على الاستفادة منها بشكل مباشر. فعلى سبيل المثال، توصية إنشاء مراكز أبحاث أو تحديث التشريعات هي خطوات ملموسة يمكن تبنيها. هذا الجانب التطبيقي يُعد نقطة قوة لأنه يربط التحليل النظري بالواقع العملي.

نقاط الضعف:

• بحكم كون الدراسة عامة واستراتيجية، قد تفتقر لبعض التفاصيل التي توجد عادة في الدراسات الميدانية الضيقة. فهي تشير إلى تحديات مثل ضعف الحوكمة أو نقص الكفاءات الإدارية بشكل عام، لكنها لا تفصل في مظاهرها داخل المنظمات أو كيفية معالجتها على مستوى المنظمة الفردية.

• أيضًا، عندما تطرقت الدراسة للاستفادة من التجارب العالمية، قد يكون هناك اختلاف في السياق المحلي يجعل بعض الممارسات الناجحة عالميًا غير مناسبة تمامًا في السعودية بدون تعديلات. الدراسة لم تخض

كثيراً في كيفية تكييف تلك الممارسات مع البيئة السعودية (مثلاً: مدى توافق نظام التمويل الجماعي أو حوافز الضرائب للمانحين مع الأنظمة المحلية).

علاقتها بالدراسة الحالية:

تشكل هذه الدراسة خلفية مهمة جداً للبحث الحالي، فهي ترسم صورة شاملة للإطار الذي تعمل ضمنه المنظمات غير الربحية السعودية. فيما يتعلق بممارسات إدارة المشاريع، يؤكد التركيز على ضعف الحوكمة والحاجة إلى بناء القدرات الإدارية أن جانب الإدارة بحاجة ماسة للتطوير، وهو ما تتطرق إليه الدراسة الحالية بتركيز أكبر وضمن إطار مشاريع محددة. أما بخصوص التحديات التمويلية، فإن تأكيد الدراسة على صعوبة التمويل يستدعي إيجاد حلول مبتكرة، وهو ما تحاول دراستنا بحثه من خلال ربط التمويل المستدام بممارسات الإدارة الجيدة. علاوة على ذلك، استفادت الدراسة الحالية من توصيات "الدويش والمزيد (٢٠٢٠)" في تعزيز مبررات البحث؛ فالحاجة إلى بيانات ودراسات محلية حول القطاع غير الربحي تبرر القيام ببحوث تطبيقية مثل دراستنا، والتوصية بتعزيز الشفافية والحوكمة تتماشى مع فرضياتنا حول تأثير الإدارة الفعالة على كسب ثقة الممولين. باختصار، وفرت هذه الدراسة السابقة إطاراً عاماً ساعد في توجيه البحث الحالي لتناول مشكلات محددة (إدارية و تمويلية) تسهم معالجتها في تحقيق رؤية تنمية أشمل للقطاع غير الربحي السعودي.

٥. دراسة الشعيبي وآخرون (٢٠١٢): "تقييم دور الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المتبرعين والمستفيدين - دراسة ميدانية".

تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات السعودية التي حاولت تقييم أداء الجمعيات الخيرية من منظور فئتين أساسيتين: المتبرعين (الذين يمولون أنشطة الجمعيات) والمستفيدين (الذين يتلقون الخدمات). هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المتبرعين والمستفيدين نحو طبيعة نشاط الجمعيات الخيرية وأساليب إدارتها وتمويلها ومشكلاتها، وكذلك بحث تأثير بعض الخصائص الديموغرافية لكل من المتبرعين والمستفيدين على تلك الاتجاهات. استخدمت الدراسة استبيانات وُزعت على عينة كبيرة نسبياً (٢٣٢ متبرعاً و ٢٢٠ مستفيداً من خدمات الجمعيات الخيرية في أنحاء المملكة)، مما أعطى صورة شاملة إلى حد ما عن الانطباعات السائدة تجاه عمل الجمعيات الخيرية مطلع العقد الماضي.

نتائج الدراسة:

• أظهرت الدراسة أن اتجاهات المتبرعين جاءت إيجابية وقوية للغاية نحو عدة جوانب، أهمها: الاهتمام بالابتكار وتطوير مشاريع خيرية جديدة تلبي احتياجات المجتمع، والبحث عن أساليب مبتكرة للحصول على المزيد من التبرعات. بمعنى أن المتبرعين لديهم رغبة في رؤية الجمعيات الخيرية تتبنى مشاريع نوعية ومبتكرة بدلاً من الأنشطة التقليدية فقط، وأن تستخدم طرقاً حديثة لجذب التمويل (مثل حملات تمويل إبداعية أو استثمار الأوقاف).

• وبالمثل، كانت اتجاهات المستفيدين إيجابية جداً فيما يتعلق بحاجة الجمعيات الخيرية إلى ابتكار وتطوير برامجها ومشاريعها وتعزيزها بمبادرات هادفة مثل برامج الأسر المنتجة، وأيضاً سعي الجمعيات لتحقيق الاكتفاء الذاتي والاعتماد على النفس. هذا يشير إلى أن المستفيدين أيضاً يقدرّون استدامة الخدمات التي يحصلون عليها، ويدركون أن تحقيق الاستدامة يتطلب من الجمعيات أن تقلل اعتمادها على التبرعات وتبحث عن موارد مستدامة.

• كشفت الدراسة عن وجود تأثير لبعض خصائص المتبرعين والمستفيدين على اتجاهاتهم. فعلى سبيل المثال، اختلفت وجهات النظر باختلاف فئات العمر وعدد الجمعيات المدعومة من قبل المتبرع، وكذلك مدة تلقي المستفيد للدعم. ورغم أن التفاصيل لم تذكر هنا، إلا أن النتيجة العامة تفيد بأن التجربة الشخصية مع العمل الخيري قد تشكل تصورات الأفراد. كما أوصت الدراسة في الختام بضرورة تبني الجمعيات الخيرية لسياسة "الاحتفاظ بالمتبرع مدى الحياة"، وذلك عبر بناء علاقات طويلة الأمد مع المتبرعين قائمة على التواصل الدائم وإشراكهم في معرفة أثر تبرعاتهم. وكذلك شجعت على مساعدة المستفيدين ليصبحوا منتجين (مثل دعمهم لإقامة مشاريع صغيرة) بما يحقق لهم دخلاً مستداماً ويخفف العبء على موارد الجمعية.

نقاط القوة:

• تكمن قوة هذه الدراسة في تناولها لوجتي نظر متميزتين في تقييم العمل الخيري. فغالبيت الدراسات تركز إما على منظور الإدارة الداخلية أو المستفيدين فقط، لكن الجمع بين المتبرعين والمستفيدين قدم نظرة ٣٦٠ درجة حول توقعات المجتمع من الجمعيات الخيرية. هذا يجعل النتائج قيمة للغاية لواضعي استراتيجيات الجمعيات، لأنها تبين لهم ما الذي يريده الممول (المتبرع) وما الذي يحتاجه العميل (المستفيد).

• شملت الدراسة عينة واسعة ومنتشرة جغرافياً، مما يضفي موثوقية أعلى على النتائج ويساعد في تعميم الاستنتاجات على مستوى المملكة. أيضاً، لكون الدراسة نُشرت في مجلة علمية محكمة (مجلة جامعة

الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة)، فإن منهجيتها ومصادقيتها خضعت لتدقيق أكاديمي، ما يعزز الثقة بالنتائج.

نقاط الضعف:

• بحكم الفترة الزمنية للدراسة (نُشرت عام ٢٠١٢)، قد يكون القطاع غير الربحي السعودي شهد تطورات كبيرة بعدها، خاصة مع إطلاق برامج رؤية ٢٠٣٠. فهناك اليوم تغييرات هيكلية وتنظيمية (مثل إنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي) لم تكن موجودة آنذاك. وبالتالي، قد تحتاج بعض النتائج إلى تحديث لتواكب الوضع الحالي، من قبيل أن أساليب التمويل تطورت مع التقنيات الجديدة أو أن توقعات المتبرعين ارتفعت مع زيادة وعيهم.

• ركزت الدراسة على الانطباعات والاتجاهات دون الربط المباشر مع مؤشرات الأداء الفعلية للجمعيات. فهي لم تبحث مثلاً هل الجمعيات ذات المشاريع المبتكرة تحقق نتائج أفضل مالياً أو اجتماعياً، بل اكتفت برصد ما يظنه المتبرعون والمستفيدون. هذا الجانب قد يتطلب دراسات تالية تربط بين الانطباعات والواقع العملي لقياس مدى دقة تلك الانطباعات أو تحققها.

علاقتها بالدراسة الحالية:

تبرز هذه الدراسة جانباً مكملاً لما تسعى إليه الدراسة الحالية، فبينما نركز نحن على العوامل الداخلية (إدارة مشاريع وتمويل) التي تمكن الجمعيات من تحقيق الاستدامة، تقدم لنا دراسة الشعيبي وزملائه منظوراً خارجياً مهماً: توقعات الممولين والمستفيدين. أهم ما نستفيده أن الابتكار في المشاريع وتحقيق الاستدامة المالية ليسا مجرد ترف إداري، بل هما مطلب جماهيري يرغب به كل من يدعم العمل الخيري أو يستفيد منه. فالمتبرعون يريدون أن يروا أموالهم تثمر في مشاريع ناجحة ومتجددة، والمستفيدون يريدون خدمات مستمرة لا تنقطع بسبب نقص التمويل. وعليه، تدعم هذه الدراسة الحالية في تأكيد أهمية تنوع مصادر التمويل والبحث عن موارد ذاتية (كالاستثمار في الأوقاف أو المشاريع الإنتاجية) كجزء من ممارسات الإدارة المالية الرشيدة. كما أنها تشير ضمناً إلى أن الإدارة الجيدة للمشاريع (من خلال ابتكارها وتطويرها) هي ما سيحافظ على ثقة المتبرعين مدى الحياة. هذه العلاقة بين ما يدور داخل المنظمة وما يتوقعه من هم خارجها هي لبّ التركيز في بحثنا الحالي، مما يجعل استفادتنا من هذه الدراسة متعددة الأبعاد سواء في بناء فرضياتنا أو عند مناقشة النتائج وتفسيرها.

الاستنتاجات المستخلصة من الدراسات السابقة:

١. ممارسات إدارة المشاريع تسهم بشكل مباشر في استدامة المشاريع: معظم الدراسات السعودية والعربية أوضحت أن تطبيق أدوات ومنهجيات إدارة المشاريع مثل التخطيط، التنظيم، المتابعة والتقييم، ينعكس إيجاباً على استمرارية المشاريع خاصة في القطاع غير الربحي.

٢. تحديات التمويل تؤثر سلباً على استدامة المشاريع غير الربحية: أكدت الدراسات أن عدم تنوع مصادر التمويل، الاعتماد على التبرعات الموسمية، وغياب الخطط التمويلية المستدامة يؤدي إلى تعثر أو توقف كثير من المبادرات في القطاع غير الربحي.

٣. التكامل بين الإدارة والتمويل شرط لاستدامة المشاريع: أظهرت الأدبيات أن مجرد تطبيق أدوات إدارة المشاريع لا يكفي لضمان الاستدامة، بل يجب أن تتكامل مع خطط تمويلية مستمرة ومصادر تمويل مبتكرة.

٤. قلة الدراسات التطبيقية في السياق السعودي: بالرغم من الاهتمام المتزايد في المملكة بتطوير القطاع غير الربحي (ضمن رؤية ٢٠٣٠)، إلا أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت أثر الإدارة والتمويل بشكل مشترك على استدامة هذا النوع من المشاريع.

٩,١ الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوعات إدارة المشاريع أو التمويل في المنظمات غير الربحية، يلاحظ أن معظمها اتجه إلى التركيز على أحد الجانبين دون الآخر. فعلى سبيل المثال، تناولت بعض الدراسات جانب الإدارة وتحسين الأداء المؤسسي (مثل دراسة عليوه، ٢٠٢٤ التي ركزت على أثر منهجيات إدارة المشاريع على فعالية الأداء)، بينما انصبحت دراسات أخرى على الجانب التمويلي (مثل السحيباني وآخرون، ٢٠٢٣ التي بحثت واقع المنتجات التمويلية وسبل تطويرها). غير أن الدراسات التي تربط بين ممارسات الإدارة الفعالة وتحديات التمويل ضمن إطار شامل لدراسة استدامة المشاريع تكاد تكون نادرة، خصوصاً في السياق السعودي. وهذا الخلل المعرفي يترك فراغاً في فهمنا لكيفية تفاعل هذين البعدين الحيويين معاً داخل المنظمات غير الربحية.

إضافة إلى ذلك، كثير من الأبحاث السابقة أجري في سياقات جغرافية أو اقتصادية مختلفة (كالدول الغربية أو بيئات الأزمات الإنسانية)، مما قد يجعل تطبيق نتائجها مباشرة على البيئة المحلية أمراً غير مضمون

نظرًا لاختلاف العوامل الثقافية والتنظيمية والاقتصادية. فواقع القطاع غير الربحي السعودي يتميز بخصوصية معينة، سواء من ناحية الدور الكبير للدعم الحكومي الموجه، أو هيمنة التبرعات الفردية الموسمية كإحدى أهم مصادر التمويل، أو حتى طبيعة المشاريع التي غالبًا ما تتركز في المجالات الخيرية التقليدية. هذه الخصائص ربما تجعل الاستنتاجات العالمية بحاجة إلى مواءمة محلية.

من هنا، تنبع حاجة بحثية ملحة إلى دراسة تجمع بين الجانبين: كيف تؤثر ممارسات إدارة المشاريع (بما تحمله من تخطيط وتنظيم وفاعلية في التنفيذ) مع توفر أو نقص التمويل على قدرة المشروع غير الربحي على الاستمرار وتحقيق أهدافه. سد هذه الفجوة سيوفر فهمًا أعمق لصناع القرار ومديري المنظمات يمكنهم من تبني رؤية متكاملة عند التخطيط لمشاريعهم: رؤية تأخذ بالاعتبار ليس فقط كيفية إدارة الموارد المالية، بل أيضًا كيفية إدارة المشروع نفسه من حيث العمليات لتحقيق أقصى أثر ممكن بتلك الموارد.

١٠,١ المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من الأطر والنظريات التي تشكل أساسًا لفهم الموضوع وتحليل نتائجه. يجمع الإطار النظري بين مفاهيم من إدارة المشاريع والتمويل واستدامة المنظمات، مع مراعاة خصوصية القطاع غير الربحي. فيما يلي أبرز المنطلقات النظرية التي توجه الدراسة:

نظرية إدارة المشاريع (Project Management Theory): تعتمد الدراسة على مبادئ علم إدارة المشاريع كما حددها المختصون والهيئات العالمية. تعرف إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق أهدافه المحددة (PMI, 2021). وتتضمن عمليات إدارة المشاريع مراحل متعددة مثل: البدء، والتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة والتحكم، والإغلاق. في سياق المنظمات غير الربحية، تُكيّف هذه العمليات لتتلاءم مع طبيعة تلك المنظمات التي قد تعتمد على متطوعين أو تواجه موارد محدودة. ظهر خلال العقد الماضي توجه عالمي لتطوير أدلة خاصة بإدارة المشاريع في المنظمات التنموية وغير الحكومية (مثل منهجية PM4NGOs التي أطلقت عام ٢٠١١)، مما يؤكد أن الأسس النظرية لإدارة المشاريع قابلة للتطبيق في القطاع غير الربحي مع بعض التعديلات. النظريات الحديثة تشدد أيضًا على العوامل الحرجة لنجاح المشاريع (Critical Success Factors) والتي تشمل وضوح الأهداف، ودعم الإدارة العليا، ومشاركة المستفيدين، وهي عوامل تعود جذورها لنظريات الإدارة لكنها تتلاقى مع احتياجات المشاريع التنموية والخيرية.

نظرية التمويل والاستدامة المالية (Financial Sustainability Theory): ينطلق مفهوم الاستدامة

المالية في المنظمات غير الربحية من فكرة قدرة المنظمة على تأمين موارد مالية كافية ومستقرة تضمن استمرار أنشطتها الحالية وتطوير أنشطة جديدة في المستقبل. نظريًا، تعتمد الاستدامة المالية على مبدأ تنويع مصادر الدخل لتقليل المخاطر المرتبطة بكل مصدر (مثل خطر انقطاع التبرعات أو تقلص المنح). كما ترتبط بمفهوم المرونة المالية، أي قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة كالركود الاقتصادي أو تغيير أولويات المانحين. تشير نظرية الموارد (Resource Dependence Theory) إلى أن المنظمات تعتمد على البيئة للحصول على الموارد الضرورية لبقائها، وبالتالي فإن قدرتها على إدارة علاقاتها مع الممولين والشركاء (للحصول على الموارد) تعد حاسمة لبقائها واستقلالها. في هذا الإطار، يتناول البحث الحالي تحديات التمويل كمظهر من مظاهر الاعتماد على الموارد، ويدرس كيف يمكن نظريًا للتخطيط المالي الجيد وإدارة العلاقات مع الممولين أن يخففا من حدة هذا الاعتماد ويؤمنا تدفقات مالية أكثر استقرارًا.

مفهوم الاستدامة في المشاريع التنموية (Sustainability of Development Projects): تستلهم

الدراسة مفهوم الاستدامة من أدبيات التنمية المستدامة، حيث تعرّف استدامة المشروع بأنها قدرته على مواصلة تحقيق نتائجه والحفاظ على مكتسباته حتى بعد انتهاء فترة التمويل أو الدعم الخارجي. ضمن هذا المفهوم، يصبح بناء قدرات محلية داخل المنظمة (Capacity Building) عنصرًا نظريًا مهمًا، فكلما طورت المنظمة مهارات موظفيها ونظمت هياكلها الداخلية جيدًا ازدادت قدرتها على تحمل مسؤولية المشروع مستقبلاً دون اتكال كامل على داعم خارجي. يُضاف إلى ذلك نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي تؤكد أن فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة (المانحين، المستفيدين، الموظفين، الحكومة) وإشراكهم يمكن أن يعزز استدامة المشروع؛ لأن دعمهم المستمر يعد عنصرًا جوهريًا في بقاء المشروع. في هذا البحث، ننظر إلى استدامة المشروع كنتيجة نهائية لتفاعل الإدارة الفعالة والتمويل الكافي معًا، لذا يتم إدراج مؤشرات مثل رضا المستفيدين وثقة الممولين كدلائل على نجاح النظريات المطبقة عمليًا.

التنظيم المؤسسي والحوكمة (Institutional Theory & Governance): ترتبط كفاءة إدارة

المشاريع وفعالية إدارة التمويل أيضًا بإطار نظري أوسع يتعلق بحوكمة المنظمات غير الربحية. تفترض النظريات المؤسسية أن تبني ممارسات حديثة في الإدارة والشفافية سيكسب المنظمة شرعية أكبر ويزيد ثقة المجتمع بها. على سبيل المثال، يعزز نموذج التقييم المتوازن (Balanced Scorecard) الربط بين المؤشرات المالية والمؤشرات

التشغيلية (Kaplan & Norton, 2021)، حيث يتم تقييم الأداء المؤسسي من عدة جوانب تشمل المالية والعمليات الداخلية والتعلم والنمو. هذا النموذج النظري مفيد في حالتنا لأنه يوفر منطقتاً لكيفية تأثير تحسين العمليات الداخلية (إدارة المشاريع) على النتائج المالية (الاستدامة). كذلك، تؤكد مبادئ الحوكمة أن وجود مجلس إدارة فاعل، ورقابة داخلية، وإفصاح شفاف هي ركائز نظرية تؤدي عملياً إلى إدارة أفضل للمشاريع وموارد أكثر موثوقية.

باختصار، يجمع الإطار النظري للدراسة بين مبادئ إدارة المشاريع ومفاهيم التمويل المستدام ضمن سياق حوكمة القطاع غير الربحي. هذا المزج النظري ضروري لفهم الموضوع محل الدراسة بشكل متكامل، حيث لا يمكن فصل نجاح المشروع عن موارد تمويله، ولا تحقيق الاستدامة المالية دون إدارة كفؤة للمشاريع. من خلال هذا الأساس النظري، يتم توجيه عملية البحث بدءاً من تصميم الأدوات البحثية مروراً بتحليل النتائج ووصولاً إلى تفسيرها ومقارنتها مع ما تقترحه النظريات والإطارات المفاهيمية المعروفة.

١١,١ المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method) لفحص العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل وتأثيرهما على استدامة المشاريع في القطاع غير الربحي. يُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة لأنه يمكن من وصف الظاهرة المدروسة بدقة من خلال جمع البيانات عنها، ومن ثم تحليلها بشكل كمي وكيفي لاستخلاص استنتاجات مبنية على الأدلة.

تحليل البيانات:

التحليل الكمي: بعد جمع استجابات الاستبيان، سيتم تفريغ البيانات في برنامج إحصائي مثل SPSS أو Python (مكتبات التحليل الإحصائي) لإجراء الاختبارات اللازمة. سيتم استخدام الإحصاء الوصفي في البداية للحصول على لمحة عامة عن البيانات (مثل متوسطات الإجابات، التوزيعات المئوية،... إلخ). بعد ذلك، وبهدف اختبار فروض الدراسة، سيتم تطبيق اختبارات الارتباط (كمعامل بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات (مثلاً، بين درجة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ومستوى الاستدامة المالية). كما سيُستخدم تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة مدى إسهام كل من ممارسات الإدارة والتحديات التمويلية في تفسير التغير في استدامة المشاريع، وبالتالي تحديد أيهما ذا تأثير أقوى ومباشر. وإذا دعت الحاجة، سيتم إجراء

اختبارات المقارنة بين مجموعات (مثل اختبار T-test أو تحليل التباين ANOVA) للمقارنة بين أنواع مختلفة من المنظمات (مثلاً: كبيرة مقابل صغيرة، أو جمعيات ذات موارد عالية مقابل منخفضة) فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة. هذه التحليلات الكمية ستوفر أدلة إحصائية موضوعية تدعم (أو ترفض) فروض الدراسة.

التحليل الكيفي: ستم مراجعة محتويات المقابلات مع الخبراء ومديري المشاريع باستخدام أسلوب تحليل المحتوى (Content Analysis). سيتم استخراج الأنماط والقيم المشتركة في أقوال المبحوثين، مثل: أبرز التحديات الإدارية التي يذكرونها، الحلول التي يقترحونها، أمثلة نجاح أو فشل مرتبطة بالموضوع. هذا التحليل الكيفي مهم لأنه يعطي سياقاً للأرقام، فمثلاً إذا أظهر التحليل الكمي وجود علاقة ضعيفة بين عاملين، قد يفسر التحليل الكيفي أن هناك ظرفاً معيناً أو متغيراً وسيطاً يخفف تلك العلاقة أو يقويها. كما تساعد الاقتباسات المباشرة من المقابلات في إثراء المناقشة وإعطاء أمثلة حية من الواقع.

أخلاقيات البحث: سيتم مراعاة أخلاقيات البحث العلمي في جميع المراحل. فعند جمع البيانات من المنظمات، سيتم الحصول على موافقة مستنيرة (Informed Consent) من المشاركين، مع ضمان سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث. وستعرض النتائج بشكل مجمّع دون الإشارة إلى منظمة محددة أو شخص بعينه، احتراماً لخصوصية المشاركين.

١٢,١ أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات وتحليلها، وذلك لضمان تحقيق أهداف البحث واختبار الفروض بمنهجية علمية موثوقة. يمكن تصنيف الأدوات المستخدمة إلى أدوات لجمع المعلومات وأخرى لتحليلها، على النحو التالي:

١. الاستبيانات والمقابلات: تعد الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الكمية في هذه الدراسة. سيتم تصميم استبيان محكم يتضمن أسئلة مغلقة (مثل أسئلة ليكرت لقياس درجة الموافقة) لقياس مدى تبي ممارسات إدارة المشاريع الحديثة (مثال: وجود خطة مشروع مكتوبة، استخدام برامج متابعة، عدد الدورات التدريبية في الإدارة... إلخ) وكذلك لقياس مستوى التحديات التمويلية (مثال: كفاية التمويل السنوي، تنوع المصادر، تكرار العجز المالي... إلخ). كما ستضمن الاستبانة أسئلة حول مؤشرات استدامة المشروع (مثل: هل

استمر مشروع سابق بعد انتهاء تمويله؟ ما مدى ثقة المنظمة في استمرار مشاريعها الحالية؟). إلى جانب الاستبانة، سيتم إجراء مقابلات معمقة مع بعض الخبراء أو قيادات المنظمات غير الربحية. المقابلات ستكون شبه منظمة بحيث تتيح للمحاور مرونة في الاستيضاح ومتابعة النقاط المهمة التي قد لا تغطيها الاستبانة المغلقة. هذه المقابلات مهمة لفهم الخلفية والسببية وراء الإجابات الكمية، ولرصد تجارب نجاح أو فشل فعلية تسهم في تفسير النتائج.

٢. تحليل القوائم والتقارير المالية: ستستخدم الدراسة قائمة التدفق النقدي وغيرها من القوائم المالية الخاصة بالمنظمات كأداة مساعدة. فعلى سبيل المثال، من خلال تحليل بيانات التدفقات النقدية لعدد من الجمعيات (إن أمكن الحصول عليها)، يمكن استخلاص معلومات حول نمط التدفق المالي (هل تعاني المنظمة عجزاً مستمراً؟ هل لديها فائض يتم تدويره؟)، وكذلك فهم الاعتماد المالي (كنسبة التمويل الذاتي مقابل التبرعات). إضافة إلى ذلك، سيتم فحص التقارير السنوية المنشورة لبعض المنظمات للوقوف على سياسات التمويل التي تعلنها (مثل استراتيجيتها في تنمية مواردها أو إدارة نفقاتها) وعلى أي معلومات متاحة حول آليات إدارة المشاريع (مثلاً: وجود وحدة أو قسم مختص بإدارة المشاريع، أو اتباع إطار عمل إداري معين).

٣. المصادر الثانوية: تشمل الأدوات الثانوية الاستعانة بالدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة، سواء كانت من دوريات علمية أو رسائل جامعية. أيضاً سيتم الرجوع إلى التقارير القطاعية (Sectoral Reports) إن وجدت، مثل تقارير تصدرها جهات رسمية حول حالة القطاع غير الربحي، أو إحصاءات عامة (كالإحصاء المتعلق بعدد المنظمات وحجم إنفاقها). مثل هذه المصادر الثانوية تلعب دوراً مهماً في تثبيت المقارنات: فمثلاً، يمكن مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة سابقة إقليمية أو عالمية لمعرفة مدى التشابه أو الاختلاف، مما يضيف قيمة تفسيرية عند مناقشة النتائج.

بعد جمع البيانات بأدوات الجمع المذكورة، تأتي مرحلة تحليل البيانات التي تعتمد هي الأخرى على أدوات وأساليب إحصائية وبرمجية:

- التحليل الوصفي: سيتم استخدام برامج مثل SPSS أو Excel لاستخراج المقاييس الوصفية (المتوسطات، الوسيط، الانحراف المعياري، التوزيعات المئوية) لكل عنصر من عناصر الاستبانة. هذا

سيوضح الصورة العامة للبيانات، مثل متوسط تقييم المنظمات لأهمية إدارة المشاريع، أو أكثر مصادر التمويل شيوعاً وصعوبةً.

- تحليل الاتجاهات المالية: في حال توفر بيانات زمنية (مثل ميزانيات ٥ سنوات ماضية لمنظمة ما)، يمكن رسم اتجاهات لمعرفة هل هناك تحسن أم تدهور في الاستدامة المالية، وهل ترافق ذلك مع تغيير في أسلوب إدارة المشاريع أو لا.

- التحليل المقارن: باستخدام أدوات إحصائية، يمكن مقارنة مجموعات مختلفة داخل العينة. على سبيل المثال، باستخدام اختبار ANOVA أو T، يمكن مقارنة المنظمات الكبيرة بالصغيرة في متوسط اعتمادها على ممارسات إدارة المشاريع، أو مقارنة المنظمات ذات التمويل الحكومي العالي بتلك المعتمدة كلياً على التبرعات في مؤشر الاستدامة. هذا يساعد في تحديد ما إذا كان حجم المنظمة أو نوعها يلعب دوراً في العلاقة محل الدراسة.

أما بالنسبة للإحصائيات المستخدمة في الدراسة، فسيتم توظيف مجموعة من الاختبارات لضمان الإجابة على أسئلة البحث بدقة:

- الإحصاء الوصفي: كما ذكر، هو الأساس في عرض البيانات وتلخيصها بطريقة مفهومة.
- اختبارات الارتباط (Correlation Tests): سيتم حساب معامل الارتباط (Pearson أو Spearman بحسب طبيعة البيانات) لقياس درجة وقوة العلاقة بين المتغيرات الكمية. مثلاً، هل هناك ارتباط قوي بين درجة تطبيق إدارة المشاريع ونسبة النمو السنوي في موارد المنظمة؟ إذا وُجد ارتباط معنوي، فهذا مؤشر مبدئي يدعم الفرضية ذات الصلة.
- تحليل الانحدار (Regression Analysis) وهو أداة أقوى لاختبار الفرضيات السببية. سنقوم بإدخال المتغيرات المستقلة (ممارسات الإدارة، تحديات التمويل) في نموذج انحدار متعدد ضد المتغير التابع (الاستدامة). سيوضح معامل الانحدار (Beta) مدى تأثير كل متغير مستقل على التابع عند تثبيت العوامل الأخرى. كما سيوفر اختبار (F) و (R-square) دلالة إحصائية حول صلاحية النموذج ككل وقدرته على تفسير التباين في الاستدامة.

- تحليل التباين واختبارات الفروق (ANOVA, t-test): في حالة تقسيم العينة أو البيانات إلى فئات (مثل نوع المنظمة: جمعيات خيرية vs. مؤسسات وقفية؛ أو سنوات الخبرة في إدارة المشاريع: عالية vs. منخفضة)، سيتم استخدام تحليل التباين لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات هذه الفئات. هذا التحليل مفيد لاكتشاف ما إذا كانت بعض العوامل السياقية تغير من العلاقة أو تؤثر على أحد المتغيرات.

باستخدام هذه الأدوات والأساليب مجتمعة، تسعى الدراسة إلى توفير دليل علمي متكامل يجيب على أسئلتها ويختبر فروضها. فالأدوات الكمية ستعطينا "ماذا يحدث" بالأرقام، والأدوات الكيفية ستشرح "لماذا وكيف يحدث" بالكلمات والسياق. هذه المنهجية متعددة الأدوات تعزز موثوقية النتائج وتساعد في تقديم توصيات قابلة للتنفيذ مبنية على فهم دقيق و شامل للمشكلة.

١٣,١ حدود الدراسة

لتحديد نطاق الدراسة وضمان التركيز على أهدافها دون تشتيت، من المهم توضيح الحدود التي توطرها. تنقسم حدود الدراسة إلى عدة جوانب: موضوعية، زمانية، مكانية، منهجية، وعملية/تطبيقية، وذلك على النحو التالي:

(أ) الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على بحث أثر ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل على استدامة المشاريع في القطاع غير الربحي. بمعنى أنها تتناول بالأساس المتغيرات المتعلقة بكيفية إدارة المشروع (من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم) والمتغيرات المتعلقة بتوفير الموارد المالية للمشروع (من حيث الكمية والاستقرار والتنوع)، وتأثير تفاعل هذين الجانبين على قدرة المشروع على الاستمرار وتحقيق أهدافه. وبالتالي، لا تغطي الدراسة موضوعات أخرى قد تكون مؤثرة على الاستدامة ولكنها خارج نطاق التركيز، مثل: تأثير الابتكار الاجتماعي في تصميم المشاريع، أو دور التكنولوجيا الحديثة (كالتحول الرقمي) في دعم الاستدامة، أو تأثير السياسات الحكومية المباشرة (كالتشريعات الضريبية) على العمل الخيري.

(ب) الحدود الزمانية: تغطي الدراسة البيانات والمعلومات ذات الصلة بفترة زمنية حديثة (آخر ٥-٧ سنوات تقريباً). تم اختيار هذه الفترة (على سبيل المثال من ٢٠١٨ إلى ٢٠٢٤) لأنها تشهد تغيرات ملحوظة في القطاع غير الربحي السعودي، متزامنة مع إطلاق برامج رؤية ٢٠٣٠ التي أعطت دفعة قوية للقطاع من حيث عدد المنظمات وتمويلها وكفاءتها. التركيز على هذه الفترة يضمن أن النتائج والتوصيات ستكون مواكبة للواقع

الراهن. لن تتطرق الدراسة إلى بيانات تاريخية أقدم بشكل مفصل، إلا عند الحاجة للمقارنة أو لرصد تغير نمط ما، ولكن العمق التحليلي سيكون موجّهًا للسنوات الأخيرة. كذلك، فإن جمع البيانات الميدانية سيتم خلال عام ٢٠٢٤ (على سبيل الافتراض) مما يجعل النتائج "لقطة زمنية" تعكس تلك الفترة.

(ج) الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المنظمات غير الربحية العاملة داخل المملكة العربية السعودية. فالبيئة السعودية، بروافدها الثقافية والاقتصادية والتنظيمية، هي إطار التحليل. لن تشمل الدراسة منظمات أو مشاريع خارج المملكة، ولن تتم مقارنة منظمات سعودية بأخرى في دول مختلفة ضمن التحليل الإحصائي (إلا كخلفية نظرية عند استعراض الأدبيات). كذلك، داخل المملكة، سيتم محاولة تغطية تنوع جغرافي قدر الإمكان في عينة المنظمات (مثل من مناطق مختلفة: الوسطى، الغربية، الشرقية) لتحقيق تمثيل أوسع، لكن جميعها ستظل ضمن الحدود الوطنية السعودية. هذا التحديد المكاني يعني أن نتائج الدراسة وتوصياتها مصممة خصيصًا لملائمة الوضع السعودي؛ وأي تعميم لها على دول أخرى يجب أن يتم بحذر وبعد دراسة الفروقات في السياق.

(د) الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما أسلفنا، وهذا يفرض بعض الحدود على استنتاجاتنا. فنحن لا نستخدم منهجًا تجريبيًا (Experimental) مثلاً بإجراء تجربة تتحكم بالمتغيرات، وبالتالي فإن العلاقات التي سنستخلصها هي علاقات ارتباطية أكثر منها سببية قطعية. بمعنى أنه إذا وجدنا ارتباطاً بين ضعف الإدارة وضعف الاستدامة، سنستنتج وجود علاقة وتأثير محتمل، لكن لن نستطيع الجزم ١٠٠% بأن ضعف الإدارة هو السبب الأوحد أو الأساسي دون الأخذ بالاعتبار احتمالية وجود عوامل أخرى خافية. أيضاً من الحدود المنهجية أننا نعتمد على الاستبيانات والمقابلات التي قد يشوبها تحيزات بشرية (كأن يميل المجيبون إلى إعطاء إجابات إيجابية عن منظماتهم، أو أن بعضهم قد لا يكون مدركاً لكافة جوانب أسئلة الاستبيان). لقد قمنا قدر الإمكان بتصميم أدوات بحث محكمة للتقليل من هذه التحيزات (مثلاً: جعل الاستبيان مجهولاً لضمان صراحة الإجابات)، لكن هذا الحد يظل وارداً ويؤخذ بالاعتبار عند مناقشة النتائج. علاوة على ذلك، تمثل حجم العينة ونوعيتها حدًا منهجيًا: فإذا كانت العينة أصغر من المطلوب إحصائيًا أو غير ممثلة لكافة أنواع المنظمات، فقد تتأثر إمكانية تعميم النتائج.

(هـ) الحدود العملية والتطبيقية: تركز الدراسة على منظمات لديها قدر معتبر من المشاريع والنشاط بحيث يكون لأسلوب إدارتها ومشاكل تمويلها أثر يمكن رصده وتحليله. لذا، قد لا تشمل العينات بعض المنظمات

الصغيرة جدًا أو الحديثة النشأة التي ربما لا تكون قد طورت بعد ممارسات واضحة في إدارة المشاريع أو لم تختبر تحديات تمويلية متنوعة. أيضًا، عند صياغة التوصيات التطبيقية في النهاية، ستكون موجهة بشكل أساسي للجهات التالية: إدارات المنظمات غير الربحية نفسها، والجهات الداعمة والممولة، وصناع القرار في هيئات تنظيم القطاع. هذه التوصيات ستكون قابلة للتطبيق ضمن الواقع السعودي إلى حد كبير، لكنها بالطبع ليست ملزمة أو صالحة لكل منظمة بحكم تفاوت القدرات والإمكانيات. فقد تواجه بعض المنظمات قيودًا في تبني كل التوصيات (مثلًا: قد تكون بعض المنظمات الصغيرة غير قادرة ماليًا على استحداث قسم إدارة مشاريع متكامل فورًا). بالتالي، فإن نطاق التطبيق العملي للتوصيات سيعتمد على جاهزية كل منظمة ومواردها. أخيرًا، تجدر الإشارة إلى أن الدراسة تتناول فترة زمنية محددة كما ذكرنا، وبالتالي فالتوصيات هي آنية للحظة التحليل. أي تغيرات كبيرة مستقبلاً (كإطلاق سياسات حكومية تمويلية جديدة أو ظهور تقنيات إدارية متقدمة) قد تستدعي إعادة تقييم النتائج أو تحديث التوصيات كي تبقى ملائمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي – الإطار والممارسات

مقدمة: تعد إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية الأساس الذي يضمن تنفيذ المبادرات والبرامج بكفاءة وتحقيق أهدافها التنموية. في سياق القطاع غير الربحي السعودي، اكتسبت إدارة المشاريع أهمية متزايدة مع توسع القطاع ودوره المحوري في رؤية ٢٠٣٠ كشريك تنموي. فمع ازدياد عدد المنظمات واتساع نطاق أنشطتها، بات من الضروري اعتماد ممارسات إدارية حديثة ترفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعالج أوجه القصور السابقة. أظهرت دراسة محمد (٢٠١٨) أن ضعف الأداء في العديد من المنظمات الخيرية بالمملكة كان ناتجاً أساساً عن ممارسات إدارية غير فعّالة ونقص في التمويل، إلى جانب قصور في الأطر التشريعية الداعمة (محمد، ٢٠١٨). لذا، يتناول هذا المبحث مفهوم إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي، وأهم الممارسات الإدارية المتبعة، ودورها في تحسين فعالية المشاريع وكفاءة استخدام الموارد، وذلك للإجابة عن بعض التساؤلات البحثية ذات الصلة (مثل: ما مفهوم ممارسات إدارة المشاريع وأنواعها؟ وكيف تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل التكاليف؟).

١،١،٢ مفهوم إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية وأهميتها

إدارة المشاريع (Project Management) تعني مجموعة المنهجيات والعمليات التي تُستخدم لتخطيط وتنفيذ ومتابعة وضبط موارد المشروع لتحقيق أهداف محددة ضمن قيود زمنية ومالية محددة. في القطاع غير الربحي، تأخذ إدارة المشاريع طابعاً خاصاً نظراً لطبيعة تلك المنظمات وأهدافها الاجتماعية. فالمشاريع غير الربحية غالباً ما تستهدف إحداث أثر اجتماعي أو تنموي بدلاً من تحقيق أرباح مالية، مما يجعل تحقيق الأهداف المجتمعية بالكفاءة المطلوبة جوهر عملية الإدارة. وتبرز أهمية إدارة المشاريع هنا في ضمان تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النتائج المستهدفة بالرغم من محدودية الموارد المتاحة (Kassem وآخرون، ٢٠٢٠). فعلى سبيل المثال، الإدارة الجيدة للمشروع الخيري تساعد على تحديد الأولويات ورسم خطة واضحة منذ البداية، مما يحدّ من هدر الوقت والموارد، ويزيد من فرص استمرارية المشروع حتى بعد انتهاء التمويل المخصص له. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تبني منهجيات علمية في إدارة المشاريع ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع غير الربحية؛ حيث بيّنت دراسات ميدانية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين كفاءة الممارسات الإدارية ونجاح المشاريع وتحقيقها لأهدافها (Nyaboga و Namaulula، 2024). ومن هنا، فإن فهم مفهوم إدارة المشاريع وإدراك أهميته

في السياق غير الربحي يشكّل الخطوة الأولى نحو بناء قدرات إدارية قوية لدى المنظمات، ويؤسس لمنهجية عمل تتضمن فعالية الأداء واستدامته.

٢,١,٢ ممارسات إدارة المشاريع: عمليات وأدوات ملائمة للقطاع غير الربحي

تتضمن ممارسات إدارة المشاريع مجموعة من العمليات المرحلية والأدوات التي تساهم في تنفيذ المشروع من بدايته إلى نهايته. ضمن القطاع غير الربحي، من أبرز هذه الممارسات:

- التخطيط المسبق للمشروع: ويشمل تحديد نطاق المشروع وأهدافه التفصيلية، ووضع خطة عمل واضحة بالمهام والأنشطة، وتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية والمالية. يساعد التخطيط الجيد على وضع مسار واضح للمشروع وتوقع العقبات المحتملة. وقد بينت دراسة حديثة أن التخطيط المنظم يُعطي اتجاهًا واضحًا للأنشطة ويقلل الأخطاء خلال التنفيذ (Nyaboga و Namaulula، 2024).
- إدارة الوقت والجداول الزمنية: حيث يتم تحديد الجدول الزمني للأنشطة والمخرجات ومراقبة الالتزام به. في المنظمات غير الربحية، قد تتسم المشاريع بمواعيد مرتبطة بمواسم التبرعات أو جداول المانحين، مما يتطلب مرونة ودقة في إدارة الوقت.
- إدارة الموارد البشرية والتطوع: إذ تعتمد كثير من المشاريع الخيرية على متطوعين وموظفين بدوام جزئي. تتضمن الممارسات هنا توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتحفيز فرق العمل وتدريبها، وإشراك أصحاب المصلحة (مثل المستفيدين والجهات المانحة) في دورة حياة المشروع. أشارت إحدى الدراسات إلى أن إشراك أصحاب المصلحة كان له أثر كبير في نجاح المشاريع غير الربحية (معامل ارتباط مرتفع $r=0.96$ ، مما يؤكد قيمة هذه الممارسة في القطاع الخيري (Nyaboga و Namaulula، 2024)).
- إدارة المخاطر: وهي عملية تحديد المخاطر المحتملة (سواء كانت مالية أو تشغيلية أو تتعلق بأصحاب المصلحة) ووضع خطط احتياطية للتعامل معها. في المشاريع غير الربحية، قد تشمل المخاطر تأخر وصول التمويل أو تغيير أولويات الجهات المانحة. إن تبني أساليب منهجية لإدارة المخاطر يساعد المنظمات على التنبؤ بالمشكلات المالية واتخاذ إجراءات وقائية لضمان استمرار المشروع (الفيفي والساھري، ٢٠٢٣). على سبيل المثال، يمكن من خلال تحليل التدفقات النقدية للمشروع تحديد

فترات العجز المالي المحتملة مسبقاً ووضع خطة لجسرها، وهذا جزء من التخطيط المالي طويل الأجل الذي سنتطرق إليه أيضاً.

- الرقابة وتقييم الأداء (Monitoring & Evaluation): حيث يتم متابعة تقدم المشروع بشكل دوري مقابل الخطة الموضوعة، وقياس المؤشرات الرئيسية (KPIs) المتعلقة بالمرجات والأثر. الرقابة الفعّالة تمكّن الإدارة من اكتشاف أي انحراف عن الخطة ومعالجته مبكراً. كما أن إعداد تقارير أداء شفافة يساهم في تعزيز ثقة الممولين وأصحاب المصلحة في المشروع (الفيفي والصابري، ٢٠٢٣).

إن تكيف هذه الممارسات مع بيئة العمل غير الربحية قد يتطلب مرونة وإبداعاً. فعلى سبيل المثال، في حين تستخدم الشركات الربحية حوافز مالية لرفع أداء الموظفين، تعتمد المنظمات الخيرية أكثر على التحفيز المعنوي ورسالة المنظمة لجذب المتطوعين. ومع ذلك، تظل المبادئ الأساسية لإدارة المشاريع قابلة للتطبيق في القطاع غير الربحي مع بعض التعديلات. واعتماد هذه الممارسات بشكل احترافي يمكن أن يقلّص الفجوة بين الأداء الحالي لتلك المنظمات والأداء المنشود المتوافق مع أفضل الممارسات الدولية (Marciszewska وآخرون، ٢٠٢٤). وبذلك، فإن نشر ثقافة إدارة المشاريع ورفع كفاءة مديري المشاريع في المنظمات غير الربحية يعد ركيزة أساسية لتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية واستدامة خدماتها.

٣,١,٢ أثر الممارسات الإدارية على تحسين الأداء وكفاءة استخدام الموارد

تهدف ممارسات إدارة المشاريع في جوهرها إلى تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة وتحقيق أفضل النتائج الممكنة. بالنسبة للمنظمات غير الربحية، التي غالباً ما تعمل في ظل موارد مالية محدودة وتعتمد على تبرعات وهبات غير مستقرة، تصبح كفاءة استخدام الموارد ضرورة ملحة لضمان استمرار الأنشطة. تطبيق ممارسات الإدارة الاحترافية ينعكس مباشرةً على الأداء المؤسسي بعدة طرق:

- رفع كفاءة الإنفاق وتقليل الهدر: من خلال التخطيط المالي الدقيق ومراقبة الموازنة، تستطيع المنظمة التحكم في النفقات وتوجيه الأموال نحو الأنشطة الأكثر أولوية وتأثيراً. فعندما تحدد المنظمة ميزانية واضحة لكل نشاط ضمن المشروع وتتابع الإنفاق بشكل دوري، يقل احتمال حدوث مصروفات زائدة أو غير ضرورية. وأكدت إحدى الدراسات المحلية أن ضعف التنسيق المالي والرقابة أدى في السابق إلى هدر جزء من الموارد دون تحقيق أثر مقابل، مما يبرز أهمية تعزيز الرقابة المالية (محمد، ٢٠١٨). لذا

فإن اعتماد منهجية مالية صارمة مدعومة بأدوات تحليل مثل قوائم التدفقات النقدية يمكن أن يحسّن الملاءة المالية للمشروع ويطيل عمره التشغيلي (الفيفي والصابري، ٢٠٢٣).

- تحسين جودة المخرجات والخدمات: تساهم عمليات التقييم المستمر وضبط الجودة في تحسين نوعية الخدمات التي يقدمها المشروع الخيري. فالإدارة الجيدة تتضمن متابعة مؤشرات الأداء ليس فقط الكمية (كالعدد المستفيدين) بل أيضاً النوعية (مدى رضا المستفيدين عن الخدمة). وعندما ترتفع جودة الخدمة، يزداد الأثر الاجتماعي للمشروع وتتعزيز سمعة المنظمة مما قد يجذب مزيداً من الدعم المجتمعي والتمويلي مستقبلاً (الفيفي والصابري، ٢٠٢٣).

- تعزيز ثقة المانحين وأصحاب المصلحة: إن الشفافية في التقارير والحوكمة الرشيدة جزء أصيل من ممارسات الإدارة الحديثة. عندما يرى المانحون أن أموالهم تُدار بكفاءة وتستخدم بشكل فعال لتحقيق النتائج الموعودة، تزداد ثقتهم في المنظمة مما يدفعهم لاستمرار أو زيادة الدعم. وقد خلصت دراسة الفيفي والصابري (٢٠٢٣) إلى أن تطبيق معايير الحوكمة والشفافية في إحدى المؤسسات الخيرية السعودية انعكس إيجاباً على استدامتها المالية، حيث كان بُعد الشفافية والحوكمة من العوامل المؤثرة بشكل كبير في قدرة المنظمة على الاستمرار مالياً (الفيفي والصابري، ٢٠٢٣). وهذا يؤكد أن الممارسات الإدارية الجيدة لا تنحصر فوائدها داخل المنظمة فقط، بل تمتد إلى تعزيز شبكتها الداعمة خارج المنظمة.

- تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الفعالية: يؤدي التخطيط الجيد وتحديد الأولويات إلى تقليل الازدواجية في الأنشطة والاستغلال الأمثل للموارد البشرية. مثلاً، بدلاً من تنفيذ مشروعين صغيرين منفصلين في مجال متقارب، قد توجه الإدارة الحكيمة الموارد لمشروع واحد أكبر ذا أثر أعمق، مما يقلل المصروفات الثابتة ويحقق وفورات الحجم. كما أن الاستثمار في تدريب الموظفين والمتطوعين على المهارات الإدارية يرفع إنتاجيتهم ويحدّ من الأخطاء المكلفة في التنفيذ. إن جودة ممارسات الإدارة هنا ترتبط إيجابياً بتحسين الكفاءة الداخلية، وهو ما أشارت إليه نتائج بعض البحوث التي وجدت أن وجود مدراء مشاريع مؤهلين وحاصلين على شهادات مهنية (مثل PMP) ساهم في نجاح أكبر للمشاريع الخيرية ورفع كفاءتها التشغيلية (Chow وآخرون، ٢٠٢١).

باختصار، تمثل ممارسات إدارة المشاريع أداة تمكينية للمنظمات غير الربحية يمكن عبرها تجاوز كثير من العقبات الداخلية وتحسين الأداء العام. ومن خلال دمج هذه الممارسات بشكل منهجي في ثقافة المنظمة، تصبح قادرة على تقديم خدماتها بفاعلية أكبر وباستغلال أمثل لكل ريال أو مورد متاح، مما يعظم الأثر الاجتماعي لكل وحدة موارد مُنفقة (الفيافي والصاهري، ٢٠٢٣). وفي المحصلة، ينعكس هذا الأداء المحسن إيجاباً على استدامة المشاريع ذاتها كما سيتبين لاحقاً عند مناقشة مفهوم الاستدامة.

٤,١,٢ دور إدارة المشاريع في مواجهة المخاطر المالية واتخاذ القرارات

لا تقتصر وظيفة مدير المشروع الناجح على متابعة مهام المشروع فحسب، بل تمتد إلى استشراف المخاطر المستقبلية ووضع سيناريوهات للتعامل معها، ولا سيما المخاطر المتعلقة بالتمويل. في القطاع غير الربحي، تتسم مصادر الدخل بالتقلب وعدم الضمان، مما يجعل التخطيط المالي وإدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من إدارة المشروع. وفيما يلي توضيح لدور الممارسات الإدارية في دعم القرارات الاستراتيجية للمشاريع أمام التحديات المالية:

- التنبؤ بالتدفقات النقدية ووضع خطط بديلة: يساعد التحليل المالي المستمر (مثل تتبع التدفقات النقدية شهرياً) في توقع فترات الضيق المالي قبل حدوثها. فإذا أظهر التحليل مثلاً أن التمويل المتوفر سيغطي أنشطة المشروع حتى ٦ أشهر فقط، يمكن لمدير المشروع بدء البحث مبكراً عن منح إضافية أو إطلاق حملة تبرعات قبل نفاد الموارد. إن هذا النهج الاستباقي – المدعوم ببيانات واضحة – يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مثل تقليص نطاق بعض الأنشطة غير الحرجة أو تأجيلها للحفاظ على الموارد للأنشطة الأساسية (KPMG، 2023). وبحسب أحد التقارير، فإن إدارة التدفق النقدي باحترافية تمنح المنظمة فهماً حقيقياً لوضعها المالي بعيداً عن الأرقام المحاسبية الجامدة، مما يساعدها على اتخاذ قرارات تمويلية حكيمة (KPMG، 2023).

- إدارة السيناريوهات واتخاذ القرارات الاستثمارية: تعتمد بعض المنظمات غير الربحية الكبيرة نهجاً يشبه الشركات فيما يخص القرارات الاستثمارية للمشاريع. فمثلاً قبل إطلاق مشروع جديد أو التوسع في مشروع قائم، يقوم مديرو المشاريع بدراسة جدوى المشروع مالياً واجتماعياً ووضع سيناريوهات متعددة (متفائلة ومعتدلة ومتشائمة) بناءً على توقعات التمويل والتكاليف. إذا أظهرت الدراسة أن

المشروع لن يكون مستدامًا ماليًا دون ضخ تمويل سنوي كبير، قد يُتخذ قرار بإعادة تصميم المشروع أو عدم المضي فيه. بهذا الأسلوب، تضمن المنظمة أن مواردها توجه نحو مشاريع قابلة للاستمرار وقادرة على توليد أثر مستدام بدلاً من أن تتبخر في مبادرات قصيرة المدى. ويشير خبراء الإدارة إلى أن استخدام معايير مثل صافي القيمة الحالية (NPV) للعوائد الاجتماعية المتوقعة يمكن أن يكون مفيداً في القطاع غير الربحي تماماً كما هو الحال في القطاع الربحي (Chow وآخرون، ٢٠٢١).

- تعزيز التكامل بين الإدارة المالية والإدارية: ممارسات إدارة المشاريع تشمل أيضاً التخطيط المالي طويل الأجل كجزء من الخطة الاستراتيجية للمشروع. وهذا يعني وضع رؤية لما بعد انتهاء التمويل الحالي: كيف سيستمر المشروع؟ هل سيتم تسليمه لجهة حكومية أو أهلية أخرى؟ هل سيعتمد على موارد ذاتية كعائدات وقف خيري مثلاً؟ هذه القرارات الاستراتيجية يتم بحثها منذ مرحلة التصميم للمشروع. فالإدارة الواعية تضع مخرجاً Endgame لكل مشروع لضمان ألا يتوقف الأثر بانتهاء المنحة. ومن هنا تنبع قرارات مثل إنشاء صندوق وقي للمشروع يدر دخلاً ثابتاً، أو بناء شراكات مع جهات تلتزم برعاية المشروع على المدى البعيد (الفاضل، ٢٠٢٥). إن التكامل بين التخطيط الإداري والتخطيط المالي يرسخ منهجية شمولية في إدارة المشاريع، بحيث لا يُنظر للمشروع من زاوية أنشطته الحالية فقط، بل ككيان مستمر قابل للحياة مستقبلاً عبر تأمين موارده.
- اتخاذ قرارات تصحيحية مستندة للبيانات: خلال تنفيذ المشروع، قد تواجه الإدارة قرارات صعبة مثل الاستغناء عن بعض الأنشطة أو تقليص عدد المستفيدين المستهدفين، وذلك عند حدوث عجز في التمويل أو ارتفاع غير متوقع في التكاليف. هنا تظهر أهمية نظم المعلومات الإدارية (MIS) ولوحات المتابعة Dashboard التي تزود المدير بالبيانات أولاً بأول. فالقرار المبني على بيانات دقيقة (كتكلفة الوحدة للمستفيد، أو العائد الاجتماعي لكل ريال، الخ) سيكون أكثر رشادة. على سبيل المثال، إذا أظهرت البيانات أن نشاطاً معيناً يستهلك ٣٠% من الميزانية لكنه يخدم ١٠% فقط من إجمالي المستفيدين، قد يُتخذ قرار بإعادة تخصيص الموارد نحو أنشطة أكثر كفاءة في تحقيق الأثر. هذا النوع من القرارات التكتيكية يساهم في تقليل المخاطر المالية وضمان بقاء المشروع ضمن حدود الموارد المتاحة (محمد، ٢٠١٨).

بهذه الصورة، نجد أن ممارسات إدارة المشاريع الفعالة لا تقتصر على الجانب التشغيلي بل تمتد لتشكل درع حماية أمام التحديات المالية والتقلبات المحيطة. المدير المحترف للمشروع غير الربحي هو الذي يستطيع المزج بين الفكر الإداري والاستشراف المالي، واتخاذ قرارات توازن بين تحقيق الرسالة الاجتماعية وضمان الاستدامة المالية. وهذا يقودنا إلى تناول تحديات التمويل نفسها بمزيد من التفصيل في المبحث التالي، بعد أن اتضح كيف يمكن للإدارة الرشيدة أن تخفف من وطأتها وتسهم في معالجتها.

المبحث الثاني: التحديات التمويلية وسبل التمكين المالي للمنظمات غير الربحية

مقدمة: تعتمد استدامة المشاريع غير الربحية بشكل كبير على توفر الموارد المالية الكافية وفي الوقت المناسب. ويواجه القطاع غير الربحي في السعودية – رغم الدعم المتزايد – العديد من التحديات في جانب التمويل. إذ تُظهر الخبرات أن كثيرًا من المنظمات تعتمد على مصادر تمويل غير مستقرة كالتبرعات الموسمية أو المنح قصيرة الأجل، مما يجعل مشاريعها عرضة للتعثّر أو التوقف عند أي تقلب مالي (نموذج كتابة المشروع النهائي، ٢٠٢٤). هذا المبحث يسلط الضوء على طبيعة التحديات التمويلية التي تواجه المنظمات الخيرية، وكيف تؤثر سلبيًا على استمرارية المشاريع، كما يستعرض سبل التمكين المالي التي يمكن عبرها تعزيز قدرة هذه المنظمات على الصمود والاستدامة. وسنعالج في ثنايا ذلك عدة قضايا بحثية مهمة، مثل: ما المقصود بتحديات التمويل في القطاع غير الربحي؟ وكيف تؤثر على تنفيذ واستمرار المشاريع؟ وما استراتيجية تنويع مصادر التمويل كحل لتعزيز الاستقرار المالي؟ وما دور التخطيط المالي والحوكمة في تمكين المنظمات ماليًا؟ وأخيرًا نستعرض أبرز المبادرات والآليات التي تم تبنيها في السياق السعودي لدعم الاستدامة المالية للمشاريع غير الربحية.

١,٢,٢ طبيعة التحديات التمويلية في القطاع غير الربحي

تتنوع التحديات التمويلية التي تواجه المنظمات غير الربحية، ويمكن تلخيص أبرزها في السياق المحلي على النحو التالي:

- الاعتماد على مصدر تمويل واحد أو محدود: تاريخيًا، اعتمدت كثير من الجمعيات على الدعم الحكومي كمنحة سنوية أساسية أو على عدد قليل من كبار المتبرعين. هذا التركيز في المصادر جعلها عرضة لخطر كبير؛ فإذا انخفض الدعم الحكومي لأي سبب أو تراجع أحد المتبرعين الرئيسيين، تجد المنظمة نفسها في ضائقة مالية تهدد استمرارية مشاريعها. وقد أشارت دراسة إلى أن عددًا كبيرًا من المنظمات السعودية تعاني من اعتماد مفرط على التمويل الحكومي أو التبرعات فقط دون وجود موارد ذاتية أو وقفية مستقرة (محمد، ٢٠١٨). هذا النموذج غير المستدام يؤدي إلى تقلب شديد في ميزانيات المنظمات سنة بعد أخرى.
- قصور في تدفقات التمويل المنتظمة: الكثير من التبرعات الخيرية تكون موسمية (مثلًا تزداد في رمضان أو نهاية العام)، أو مرتبطة بحملات متقطعة. وبالتالي، قد تحصل المنظمة على وفرة من الأموال في فترة

قصيرة ثم تعاني جفافاً تمويليّاً بقية العام. هذا التذبذب يجعل التخطيط للمشاريع طويلة المدى أمراً صعباً، إذ تضطر الإدارة لحصر البرامج في دورات قصيرة الأجل تتماشى مع توقّر الأموال. وأكد خبراء في القطاع الحاجة الماسّة إلى توزيع أكثر انتظاماً للتبرعات على مدار العام لضمان استمرارية الأنشطة (KPMG، 2023).

- تأخر أو عدم استدامة المنح: تواجه بعض المشاريع الممولة عبر منح خارجية أو من جهات مانحة مشكلة انتهاء فترة التمويل قبل أن يكتمل تحقيق الأهداف أو بلوغ الأثر المطلوب. فإذا لم تنجح المنظمة في تأمين تمويل تكميلي، فقد يتوقف المشروع فجأة. هذا التوقف لا يعني فقط خسارة ما تم بناؤه، بل قد يؤثر سلباً على المجتمع المستفيد الذي اعتاد على خدمات المشروع. أحد الأمثلة الشائعة هو المشاريع التعليمية أو الصحية التي تبدأ بدعم جهة مانحة لمدة سنة أو اثنتين، ثم تنقطع الأموال فيتوقف المشروع تاركاً المستفيدين بلا بديل. هذه الهشاشة التمويلية تتطلب حلولاً مبتكرة لضمان استمرار الخدمة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٥).

- المنافسة على الموارد المحدودة: مع النمو الكبير في عدد المنظمات غير الربحية (نحو ٣٦ ألف منظمة بحلول ٢٠٢٣ وفق التقارير الرسمية)، ازدادت المنافسة فيما بينها على اجتذاب الدعم المالي من المجتمع والقطاع الخاص. فالكيانات الخيرية الجديدة تدخل المشهد وتطالب بنصيب من كعكة التبرعات، مما يعني تقاسم الموارد المتاحة بين عدد أكبر من اللاعبين. هذا الوضع قد يخفض متوسط ما تحصل عليه كل منظمة إن لم يواكبه نمو موازٍ في حجم التبرعات الكلي أو دخول مصادر تمويلية جديدة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٥). بالتالي، تحتاج المنظمات إلى تمييز نفسها وإثبات فاعليتها وأثرها من أجل كسب ثقة المانحين في سوق تبرعات بات أكثر تنافسية.

- اشتراطات المانحين المقيدة: أحياناً حتى عند توفر التمويل، تكون هناك قيود مفروضة من قبل الجهة المانحة على كيفية استخدام الأموال. بعض المانحين يشترط توجيه المال لنشاط معين أو فئة محددة، أو يمنع استخدام جزء منه في التكاليف التشغيلية (كالرواتب والإيجارات). هذه الاشتراطات، رغم نواياها الحسنة لضمان إنفاق المال في أوجه الخير، قد تعيق مرونة المنظمة في تغطية مصاريفها الأساسية أو إعادة تخصيص الموارد حسب الحاجة الفعلية للمشروع. فتجد المنظمة نفسها تملك مالاّ

مقيّد الاستخدام في جانب، وتعاني عجزًا في جانب آخر لا يقل أهمية (مثل نفقات إدارة المشروع أو صيانة مقر النشاط).

- التحديات الاقتصادية العامة: لا تعمل المنظمات الخيرية بمعزل عن الاقتصاد الكلي؛ فحين تحدث أزمات اقتصادية أو ترتفع تكلفة المعيشة، قد يتراجع حجم التبرعات الفردية والشركات بسبب انشغال المتبرعين بتغطية حاجاتهم أو إعادة هيكلة إنفاقهم. كذلك ارتفاع التضخم يزيد تكاليف تشغيل المشاريع (أسعار المواد والرواتب)، مما يقلل القوة الشرائية للميزانيات المرصودة سابقًا. كل ذلك يضع ضغوطًا إضافية على استدامة المشاريع (KPMG، 2023).

إن فهم هذه التحديات على نحو واضح هو الخطوة الأولى نحو تصميم حلول فعّالة. وقد برزت "ندرة التمويل أو تأخره" كإحدى المشكلات الأكثر إعاقة لعمل القطاع، حيث أفاد العاملون فيه أن عدم انضباط التدفقات المالية وضعف القوانين المنظمة كانا من أكثر العوامل صعوبة (مؤسسة الملك خالد، ٢٠١٨). في ضوء ذلك، أصبح الحديث عن التمكين المالي وتوفير سبل دعم مستدامة للمنظمات أمرًا حتميًا لضمان أن لا تتوقف عجلة المشاريع التنموية بسبب عثرة مالية.

٢,٢,٢ تأثير التحديات التمويلية على استدامة المشاريع

لا تقتصر آثار تحديات التمويل على الجوانب المحاسبية فحسب، بل تمتد لتشكل عقبة جوهرية أمام استدامة الأنشطة والمشاريع. وفيما يلي أبرز أوجه التأثير السلبي التي تنعكس عندما تواجه المنظمات غير الربحية صعوبات مالية:

- عدم القدرة على التخطيط طويل المدى: عندما تعاني المنظمة من عدم اليقين المالي، تصبح مضطرة لتقصير أفق التخطيط. فبدلاً من وضع خطة استراتيجية لخمس سنوات مثلاً، قد تنكفئ على خطط سنوية أو فصلية تركز على ضمان استمرار العمليات الأساسية فقط. هذا يحدّ من قدرتها على تبني مشاريع ذات أثر طويل الأجل، لأن كل مشروع جديد قد يبدو مخاطرة إذا لم يكن التمويل مستقرًا. والنتيجة هي الاكتفاء بأنشطة صغيرة متفرقة قليلة الاستدامة. بالتالي، تتأثر رؤية المنظمة ورسالتها بعيدة المدى سلبًا تحت ضغط التحدي المالي (محمد، ٢٠١٨).

- **توقف المشاريع أو تقلص نطاقها:** يعد هذا أخطر تأثير مباشر؛ إذ قد تضطر المنظمة في منتصف المشروع إلى إيقاف بعض الأنشطة أو إنهاؤها مبكرًا عند نفاذ الموارد. وقد ذكرت بعض التقارير وقوع حالات تم فيها إلغاء مشروع خيري واعد أو تأجيله إلى أجل غير مسمى نتيجة عدم توفر السيولة الكافية للاستمرار (نموذج كتابة المشروع النهائي، ٢٠٢٤). هذه الانقطاعات لا تؤدي فقط إلى فقدان الجهد المبذول، بل قد تخلق أيضًا إحباطًا لدى المستفيدين والمجتمع المحلي، مما يقوّض الثقة في المنظمة وفي العمل الخيري عمومًا.
- **خفض جودة الخدمات المقدمة:** في محاولة للتكيف مع شح الموارد، قد تلجأ بعض المنظمات إلى تقليل التكاليف بطرق تؤثر على جودة الخدمة. مثلًا، قد تستبدل الموظفين ذوي الخبرة بمتطوعين أقل تأهيلًا، أو تقلل من المواد المستخدمة في مشروع تعليمي أو صحي، أو تختصر مدة الدورات التدريبية للمستفيدين. هذه الحلول الإسعافية وإن حافظت على استمرار المشروع شكليًا، إلا أنها تنتقص من أثره وجودته، وبالتالي من استدامة نتائجه. فالمشروع منخفض الجودة لن يحقق الأهداف المرجوة منه، وسيصعب إقناع الممولين بدعمه مستقبلاً إذا لم يكن مردوده واضحًا وملموماً.
- **استنزاف الكوادر البشرية المتميزة:** عندما تواجه المنظمة صعوبات في دفع الرواتب أو تقديم حوافز لموظفيها بسبب الضائقة المالية، قد تفقد بعض كوادرها المتميزة لصالح قطاعات أخرى أكثر استقرارًا. تسرب الموظفين الأكفاء يعني فقدان المعرفة المؤسسية والخبرة التراكمية، مما يضعف قدرة المنظمة على تنفيذ مشاريعها بكفاءة. كما أن بقاء فريق العمل تحت ضغط مالي مستمر (كتأخر الرواتب أو عدم وضوح المستقبل الوظيفي) يؤثر سلبيًا على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم وعطائهم في المشروع.
- **ضعف الابتكار والتطوير:** يحتاج تطوير أساليب عمل جديدة أو ابتكار مشاريع نوعية إلى جرأة واستثمار للوقت وربما المال. لكن في ظل شح التمويل، تميل المنظمات إلى تجنب المخاطرة والتمسك بالأساليب التقليدية ذات التكلفة المنخفضة المؤكدة، خوفًا من المجازفة بموارد هي شحيحة أصلاً. هذا الجو غير الصحي للابتكار قد يجعل المنظمة متأخرة في تبني ممارسات حديثة أو مجازاة احتياجات المجتمع المتغيرة، مما يهدد قدرتها على البقاء ذات صلة وفعالية على المدى الطويل.
- **تضرر السمعة والثقة:** إذا تكررت أزمات توقف المشاريع أو إطلاق حملات استغاثة مالية بشكل مستمر، قد يتولد انطباع لدى المانحين والجمهور بأن هذه المنظمة تفتقر للتخطيط المالي السليم أو

الكفاءة الإدارية. سمعة المنظمة هي أحد أهم أصولها؛ فإن اهتزت الثقة، سيصبح جذب التمويل أكثر صعوبة، فتدخل في حلقة مفرغة من العجز المالي المزمّن. وهذا ما حذّر منه خبراء القطاع، حيث أشاروا إلى أن ضمان الاستدامة المالية ليس ضروريًا لتنفيذ المشاريع فحسب، بل أيضًا للحفاظ على صورة إيجابية تعزز الدعم المجتمعي (الفيفي والصاهري، ٢٠٢٣).

من الأمثلة الواقعية على هذا التأثير التراكمي، ما خلصت إليه دراسة Kassem وآخرون (٢٠٢٠) التي وجدت أن ٨٩,٧% من الشركات التي تعقدّها المنظمات غير الربحية السعودية كانت ذات طابع تمويلي بحث – أي يهدف الحصول على الدعم المالي – في حين أن قليلًا منها ركز على بناء القدرات أو تطوير البرامج. ويشير ذلك إلى الحاجة الملحة لدى تلك المنظمات لتأمين الموارد، لدرجة أن غالبية شركائها تركز حول المال (Kassem وآخرون، ٢٠٢٠). مثل هذا الاعتماد الكبير على الشركات التمويلية يُظهر كيف أن التحدي المالي أصبح مهميًا على التفكير الاستراتيجي للمنظمات وربما على حساب جوانب تطويرية أخرى. وعليه، فإن معالجة التحديات التمويلية ليست مجرد مسألة تحسين الأوضاع المالية، بل هي شرط أساسي لكي تتمكن المشاريع غير الربحية من تحقيق رسالتها والبقاء لخدمة مجتمعاتها.

٣,٢,٢ تنوع مصادر التمويل كاستراتيجية لتمكين المالي

أدركت الكثير من المنظمات غير الربحية أن الحل الجوهري لمعضلة التمويل يكمن في تنوع مصادره وتقليل الاعتماد على مصدر واحد. ويُقصد بتنوع مصادر التمويل استحداث قنوات دخل متعددة للمنظمة، بحيث يصبح مزيج التمويل أكثر توازنًا واستقرارًا. وتشمل استراتيجيات التنوع ما يلي:

- إقامة الأوقاف والاستثمار الاجتماعي: الوقف الخيري تقليد إسلامي عريق أثبتت فعاليته عبر التاريخ في توفير مورد مالي مستدام. تعمل العديد من الجمعيات حاليًا على إنشاء أوقاف (مثل عقارات مؤجرة أو صناديق استثمارية وقفية) يذهب ريعها السنوي لدعم أنشطتها. وقد أطلقت جهات حكومية عدة مبادرات لتسهيل تنظيم الأوقاف وتمكين الجمعيات من الاستفادة منها. على سبيل المثال، تم مؤخرًا إطلاق صندوق للاستثمار الاجتماعي بقيمة ٥٠٠ مليون ريال لدعم المشاريع التنموية للجمعيات الأهلية في السعودية، مع إتاحة فرصة استثمار تلك الجمعيات فيه لتحقيق الاستدامة المالية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٥). هذه المبادرة تعكس توجهًا نحو تمكين المنظمات من

استثمار أموالها الفائضة بكفاءة، بدلاً من إبقائها معطلة أو صرفها دفعة واحدة. الاستثمار الاجتماعي – كإجراء صكوك وقفية أو مساهمة في صناديق تنمية – يوفر دخلاً ثابتاً ومنتظماً يقلل اعتماد الجمعية على التبرعات الموسمية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٥).

- الأنشطة المدرة للدخل والمشاريع الاجتماعية: بدأت بعض المنظمات في إنشاء مشاريع تجارية اجتماعية صغيرة يذهب ريعها لصالح تمويل أنشطتها الخيرية. مثل تشغيل مقهى أو متجر حرفي يوظف المستفيدين ويدر دخلاً يعود للمؤسسة. هذه الأنشطة تخضع لقوانين الاستثمار لكنها تحمل غاية اجتماعية أيضاً، مما يكسبها قبولاً ودعمًا من المجتمع. ومن الأمثلة كذلك تأجير بعض مرافق الجمعية (قاعة مناسبات، مركز تدريب) مقابل رسوم، أو تقديم خدمات استشارية متعلقة بتخصص الجمعية بمقابل. هذه المصادر تخلق استقلالية مالية نسبية للمنظمة وتخفف العبء عن كاهل التبرعات (KPMG، 2023). بطبيعة الحال، يجب إدارة هذه المشاريع بعناية حتى لا تطغى على هدف المنظمة الأساسي أو تشكل مخاطرة مالية جديدة.

- تنوع قاعدة المانحين والشراكات: عوضاً عن الاعتماد على عدد محدود من كبار المتبرعين، تحرص بعض المنظمات على توسيع قاعدة المانحين لتشمل شرائح متنوعة: أفراد من مختلف الطبقات، شركات، مانحين دوليين، مؤسسات مانحة محلية (مثل مؤسسة الملك خالد، مؤسسة الراجحي الخيرية وغيرها). توسيع القاعدة يعني أنه حتى لو توقف بعضهم عن الدعم تظل مصادر أخرى قائمة. إضافة لذلك، الشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص أو الحكومي يمكن أن توفر دعماً مالياً أو عينياً مستداماً. مثل اتفاق شركة على رعاية برنامج تدريبي لعدة سنوات، أو شراكة مع وزارة لتوفير منح مستمرة لمشروع معين ضمن أهداف التنمية. هذه الشراكات قد تتجاوز الدعم المالي المباشر لتشمل الدعم الفني والتدريبي، مما يقلل أيضاً المصروفات التشغيلية على المنظمة.

- العضويات والاشتراكات ورسوم الخدمات: بعض المنظمات توفر خدمات أو برامج يمكن أن تدر دخلاً رمزياً عبر رسوم اشتراك. مثال ذلك الجمعيات التعاونية أو الأندية الاجتماعية غير الربحية التي تجمع رسوم عضوية سنوية من المنتسبين. أو جمعية تقدم دورات تدريبية متخصصة برسوم مدعومة (أقل من السوق) لكنها بذلك تغطي جزءاً من تكاليفها. بالطبع يجب الموازنة بين مبدأ المجانية في العمل الخيري وضرورة فرض رسوم بسيطة لضمان الجدية أو تغطية التكلفة. لكن هذه السياسة أثبتت

نجاحًا في حالات معينة لضمان استمرار الخدمة دون انقطاع نتيجة نقص التمويل، حيث يدفع المستفيد القادر جزءًا مما يحصل عليه من خدمة لتعزيز استمراريتها.

- التمويل الجماعي والمنصات الرقمية: مع التقدم التقني، ظهر التمويل الجماعي الإلكتروني كوسيلة فعالة لتنوع مصادر الدعم. حيث تطلق المنظمة حملة رقمية على منصة موثوقة (مثل منصة "إحسان" الوطنية) وتتيح للأفراد من شتى أنحاء البلاد - وحتى خارجها - المساهمة بمبالغ صغيرة. حصيلة عدد كبير من المساهمات الصغيرة يمكن أن تكون ضخمة وتحقق هدف التمويل. الجميل في هذا النمط أنه يمكن من الوصول لجمهور جديد في كل حملة. كما أن الاستمرارية ممكنة عبر تقديم خيار التبرع الدوري الآلي (monthly giving) لمن يرغب، مما يحول بعض التبرعات إلى دخل شبه ثابت.

إن تنوع الموارد المالية بهذا الشكل يعزز الاستقلالية المالية للمنظمة ويقلل هشاشتها. وقد أوصى تقرير حديث لشركة KPMG بضرورة تبني هذه الاستراتيجيات، مؤكدًا أن تنوع مصادر الدخل - كإشراك المانحين من القطاع الخاص وفرض رسوم عضوية رمزية أو تبني أنشطة تجارية - إلى جانب الدعم الحكومي، هو السبيل لتعزيز الاستدامة المالية (KPMG، 2023). كذلك يتوافق هذا مع رؤية الخبراء المحليين الذين شددوا على أن إعادة هيكلة العلاقة بين الدولة والقطاع غير الربحي عبر تشريعات حديثة ستتيح تمكين مالي ومؤسسي أكبر لتلك المنظمات (الفاضل، ٢٠٢٥). وخلاصة القول، إن انتقال المنظمات من عقلية "البحث عن تبرع لسد الحاجة الآنية" إلى منهجية "تنمية موارد مستدامة" يمثل نقلة نوعية تضع أساسًا صلبًا لكل مشاريعها المستقبلية.

٤,٢,٢ التخطيط المالي طويل الأجل وإدارة المخاطر المالية

يُعد التخطيط المالي الاستراتيجي أحد عناصر التمكين المالي التي لا غنى عنها للمنظمات غير الربحية. فهو بمثابة خارطة طريق تحدد للمنظمة كيف ستحصل على الأموال وتُنْفِقها على مدى سنوات قادمة، بما يساعد في تفادي الأزمات وتحقيق الاستدامة. وفيما يلي بيان لأهم ملامح التخطيط المالي وإدارة المخاطر في هذا القطاع:

- وضع خطط تمويل متعددة السنوات: بدلاً من الاكتفاء بإعداد ميزانية سنوية، تتجه المنظمات المحترفة نحو إعداد خطة تمويل لخمس أو عشر سنوات تراعي السيناريوهات المختلفة. تشمل هذه الخطة تقديرات للإيرادات المستقبلية (من تبرعات، أوقاف، عقود...) وتوقعات للنفقات بناءً على خطط التوسع أو الحفاظ على المشاريع الحالية. مثل هذه النظرة البعيدة تمكن المنظمة من تحديد

الفجوات التمويلية المتوقعة في المستقبل واتخاذ إجراءات استباقية لسدها. فعلى سبيل المثال، إذا أظهرت الخطة أنه في العام الثالث سيكون هناك عجز لأن أحد برامج المنظمة سينتهي تمويله، يمكن البدء مبكرًا في البحث عن مصادر بديلة أو إطلاق وقف قبل الوصول لتلك النقطة. بهذا يقل عنصر المفاجأة ويتم تفادي الكثير من الأزمات الطارئة (KPMG، 2023).

- بناء مخصص للطوارئ والاحتياطيات: من المبادئ المالية الرشيدة أن يكون لدى المنظمة احتياطي مالي يكفي لتشغيل عملياتها الأساسية لعدة أشهر دون دخل جديد. هذا المخصص للطوارئ يعمل كصمام أمان في حال تأخرت تبرعات متوقعة أو ظهرت نفقات طارئة (مثل صيانة عاجلة). عدد من الجمعيات الكبرى بات يتبع سياسة تدوير الفائض من الموارد في السنين الجيدة نحو صندوق احتياطي لا يُستخدم إلا للضرورة القصوى. ورغم صعوبة ذلك على المنظمات الصغيرة بسبب محدودية الفوائض، إلا أن مبدأ تخصيص جزء من كل إيراد لمواجهة الطوارئ بات يُنصح به حتى لو كان بنسبة ضئيلة. وجود هذا الاحتياط يعزز الثقة أيضًا لدى المانحين والمؤسسات الرقابية بأن الجمعية تتبع نهجًا مستدامًا وغير مرتجل في إدارة أموالها.

- تحليل حساسية الإيرادات وتقييم المخاطر: كجزء من التخطيط المالي، يتم إجراء تحليل مخاطر منهجي لتقدير تأثير تغيرات معينة على الوضع المالي. على سبيل المثال، تحليل حساسية يفترض: ماذا لو انخفضت التبرعات الفردية ٢٠% العام المقبل؟ أو تأخر صرف إعانة حكومية ٦ أشهر؟ أو ارتفعت التكاليف التشغيلية ١٥%؟ هذه السيناريوهات وإن كانت افتراضية، إلا أنها تساعد الإدارة على تحديد أكبر المخاطر المحتملة كما يراها السياق الحالي. فإذا برز سيناريو ذو تأثير مدمر (كأن تضطر الجمعية لتسريح العاملين وإغلاق بعض الفروع إذا حصل كذا)، حينها يجب إعداد خطة استجابة واضحة لهذا السيناريو. قد تشمل خطط الاستجابة: حملة طوارئ لجمع تبرعات، أو خطاب للجهات المانحة الكبرى لطلب تعجيل الدعم، أو تجميد الإنفاق غير الضروري فورًا. إن امتلاك مثل هذه الخطط المسبقة يعزز جاهزية المنظمة لمواجهة التقلبات بدون ارتباك أو قرارات عشوائية (الفيغي والصاهري، ٢٠٢٣).

- دمج إدارة المخاطر في الحوكمة: تحرص مجالس إدارات المنظمات الاحترافية على أن يكون إطار إدارة المخاطر جزءًا من نظام الحوكمة. فربما تُنشئ لجنة للمخاطر والاستدامة المالية ضمن المجلس، تتابع بشكل دوري المؤشرات المالية الحرجة (مثل نسبة السيولة المتوفرة، ونسبة التركز في مصدر التمويل،

ونسبة التمويل المضمون للسنة القادمة، إلخ). هذه اللجنة ترفع توصياتها للإدارة التنفيذية أو تتخذ إجراءات تصحيحية فورية إذا لزم الأمر. ووفق استراتيجية الإشراف الفني على المنظمات غير الربحية التي دشنتها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عام ٢٠٢٢، فإن أحد أهدافها هو تعزيز الدور التنموي للكيانات غير الربحية عبر تحسين ممارسات الإدارة والحوكمة فيها (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٢). ويتضمن ذلك تعزيز قدرتها على التخطيط المالي وإدارة مخاطر التمويل لضمان تحقيق أهدافها التنموية بشكل مستدام.

- استخدام أدوات مالية وتأمينية: بدأت بعض المنظمات الكبيرة تفكر بأسلوب غير تقليدي لحماية نفسها ماليًا. مثلاً، شراء بوالص تأمين ضد ظروف معينة (كتأمين على مشروع ضد الإلغاء بحيث يدفع التأمين مبالغ للمستفيدين في حال توقف المشروع فجأة). أو تكوين تحالفات تكافلية بين عدة جمعيات تعمل في مجال واحد بحيث تدعم إحداها الأخرى ماليًا إن تعثرت. هذه الأدوات، المستقاة من قطاع الأعمال، يمكن تكييفها بطريقة تناسب القطاع غير الربحي لتقليل المخاطر المشتركة. صحيح أنها لا تزال أفكارًا في مهبها، لكن مع توسع حجم بعض المنظمات الخيرية قد نرى انتشارًا أكبر لمثل هذه الممارسات في المستقبل القريب لتحقيق الأمان المالي الجماعي للقطاع.

باختصار، التخطيط المالي طويل الأجل وإدارة المخاطر المالية يمثلان العقل المدبر الذي يوجّه دفعة المنظمة وسط بحار متقلبة من الظروف الاقتصادية. وبدونهما، قد تجد المنظمة نفسها رهينة للأمواج دون بوصلة، تتقاذفها اضطرابات التمويل. أما مع وجود رؤية مالية واضحة وخطط بديلة، فإن المنظمة تبني حصانة تحمي مشاريعها من الإجهاض المبكر وتضمن استمرار العطاء رغم الأنواء. وهذا جزء أساسي من الإدارة الفعالة التي تربط الجوانب المالية بالإدارية لتحقيق رسالة المنظمة.

٥,٢,٢ الشفافية والحوكمة في جذب الدعم وتعزيز الاستدامة المالية

تلعب الشفافية والممارسات الجيدة للحوكمة دورًا حاسمًا في بناء الثقة مع المانحين والجهات الداعمة، مما ينعكس مباشرة على الاستدامة المالية للمشاريع. فالمانح – سواء كان فردًا متبرعًا أو شركة أو جهة حكومية – يريد الاطمئنان بأن أمواله تُدار بمسؤولية ومهنية وتحقق الأثر المرجو. ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط

الآتية:

- الإفصاح المالي المنتظم: عندما تنشر المنظمة تقارير مالية دورية توضح فيها بالتفصيل مصادر إيراداتها وأوجه صرفها، فإنها تقدم دليلاً ملموساً على الشفافية. مثل هذه التقارير (سواء كانت ربع سنوية أو سنوية) يجب أن تُطرح بلغة مبسطة يفهمها الجمهور غير المتخصص، وتتضمن نسب إنفاق واضحة (مثلاً: ٨٠% من المصروفات مباشرة على البرامج، ١٥% تكاليف تشغيل وإدارة، ٥% حملات جمع أموال). المنظمات التي تتبع هذا النهج تكسب ثقة عالية من المجتمع. وفي السعودية، بدأ المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي يضع معايير للإفصاح المالي كجزء من تقييم حوكمة الجمعيات، وقد أطلق بالفعل خدمة التقييم الذاتي للحوكمة وفعل معيار السلامة المالية لضمان التزام الجهات غير الربحية بالشفافية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٥). الالتزام بهذه المعايير لا يحمي المنظمة من المساءلة فحسب، بل يجعلها أيضاً أكثر جاذبية للدعم. فكثير من الشركات المانحة مثلاً لديها سياسات لدعم الجهات ذات التصنيف المرتفع في الحوكمة لتحقيق ضمانات بأن أموالها ستستخدم بكفاءة.

- المساءلة وإشراك أصحاب المصلحة: الحوكمة الرشيدة تقتضي وجود آليات للمساءلة داخل المنظمة – سواء مساءلة الإدارة أمام مجلس الإدارة، أو مجلس الإدارة أمام الجمعية العمومية، أو حتى مساءلة المنظمة أمام جمهورها. عندما يشعر المتبرع أنه شريك وله حق الاطلاع والمساءلة، يزيد ارتباطه بالمنظمة وربما يتحول لمتبرع مستديم بدلاً من مرة واحدة. بعض الجمعيات بدأت تعقد لقاءات دورية للمانحين لعرض إنجازات المشاريع وما تم تحقيقه بأموالهم، والاستماع لآرائهم. هذا الأسلوب التشاركي يقوي علاقة الثقة ويشجعهم على زيادة الدعم أو تجديده. كما أن نشر قصص نجاح شفافة – بما في ذلك الاعتراف بالتحديات والإخفاقات عند وقوعها – يرسّخ مصداقية المنظمة.

- معايير الحوكمة والأثر على التمويل: طبقاً لدراسة محلية قام بها الفيبي والصاهري (٢٠٢٣) حول منظمة غير ربحية سعودية، تبين أن ممارسات الحوكمة والشفافية كانت مرتبطة إيجابياً بالاستدامة المالية للمنظمة. حيث وجدت الدراسة أن البعد الاجتماعي للمسؤولية (التواصل مع المجتمع والالتزام بالأهداف الاجتماعية) كان له التأثير الأكبر على الاستدامة المالية، يليه بعد الحوكمة. أي أن المنظمة كلما كانت أكثر التزاماً بمعايير الحكم الرشيد والإفصاح كلما ازدادت قدرتها على جذب

التمويل والحفاظ عليه (الفيفي والصاهري، ٢٠٢٣). السبب ببساطة أن المانحين يرونها جهة موثوقة وجديرة بالدعم طويل الأجل، وليست مخاطرة قد يضيع فيها المال بلا نتيجة واضحة.

- السمعة المؤسسية وبناء الصورة الذهنية: تتكون سمعة المنظمة عبر الزمن من تراكم ممارساتها وسجل شفافية تعاملها مع الأموال. فالمنظمة التي لم يثبت عليها مخالفة مالية، ولم تتأخر في إنجاز وعودها للممولين، سيشتع صيتها الحسن ويصل لممولين جدد ربما لم تكن لتتواصل معهم مباشرة. لدينا اليوم مبادرات كمنصة "أثر" لتمكين تطوير القطاع غير الربحي، والتي تعمل أيضاً على تعزيز المحتوى المعرفي والشفافية في القطاع (أثر، ٢٠٢٥). مثل هذه الجهود تساعد المنظمات على تحسين صورتها العامة. ومن النتائج المهمة أن السمعة الجيدة تجذب تلقائياً التمويل: فقد لاحظت بعض الجمعيات زيادة مفاجئة في التبرعات بعد انتشار أخبار إيجابية عن إنجاز حققته أو تكريم حصلت عليه نظير شفافية أعمالها. إنها دائرة حميدة: شفافية تؤدي لثقة، والثقة تؤدي لتمويل، والتمويل يدعم الاستدامة.

- الالتزام بالأنظمة والقوانين: حرص الدولة على تنظيم جمع التبرعات ووضع لوائح للحوكمة ينبع من رغبتها في حماية أموال المتبرعين وضمان وصولها لمستحقيها. ومؤخراً صدر نظام جمع التبرعات الجديد الذي وافق عليه مجلس الوزراء، في إطار إيجاد بيئة ممكنة للقطاع (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٥). على الجمعيات الالتزام بهذا النظام وبغيره من لوائح الإشراف المالي، ليس فقط لتجنب العقوبات، بل لأن الالتزام بحد ذاته رسالة للمانحين بأننا جهة موثوقة وملزمة. كثير من المانحين الكبار (خصوصاً الشركات والبنوك) يطلبون رؤية شهادات تصنيف أو خطابات اعتماد من الوزارة أو المركز الوطني قبل إبرام عقود الشراكة. وبالتالي فالالتزام التنظيمي هو جزء لا يتجزأ من منظومة الحوكمة التي تعزز مكانة المنظمة بين الممولين وتفتح أمامها أبواب الدعم الحكومي والخاص على حد سواء.

يمكن القول إذن أن الشفافية والحوكمة تمثلان بنية تحتية معنوية للتمكين المالي. فحتى مع توافر فرص التمويل، من دون الثقة لن يتجرأ أحد على الاستثمار الاجتماعي. وفي المقابل، حين يرى المجتمع نموذجاً ناجحاً لمنظمة تدار باحترافية ووضوح، فإن عجلة الدعم تنطلق نحوها. وقد لخص أحد خبراء العمل الخيري

ذلك بقوله: *"المال يذهب حيث توجد الثقة"*. ومن هنا، فإن بناء الثقة عبر الشفافية هو استثمار غير مالي لكنه ذو عائد مالي مستقبلاً يفوق ربما كثيراً من الجهود التقليدية في جمع التبرعات.

٦,٢,٢ مبادرات التمكين المالي في المملكة العربية السعودية

في ظل إدراك القيادة وصنّاع القرار لأهمية الاستدامة المالية للقطاع غير الربحي، شهدت السنوات الأخيرة إطلاق حزمة من المبادرات الوطنية الرامية إلى تمكين المنظمات ماليًا وتعزيز قدرتها على الاستمرار. نوجز أبرز هذه المبادرات والبرامج فيما يلي:

- إطلاق المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (٢٠١٩): تأسس هذا المركز كان بحد ذاته خطوة مفصلية، فأحدى مهامه الرئيسية هي تمكين المنظمات غير الربحية ماليًا وإداريًا. عمل المركز منذ إنشائه على تطوير الأنظمة واللوائح الممكنة للقطاع، مثل نظام جمع التبرعات الجديد ولائحة الحوكمة المحدثة. كما يقود مبادرات تدريب وبناء قدرات شملت حتى الآن تأهيل ٣٠ ألفًا من العاملين في القطاع بهدف رفع كفاءتهم في مجالات الإدارة والتمويل (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٥). هذه الجهود التدريبية تعالج تحديًا تمويليًا غير مباشر، وهو نقص الكفاءات المالية في بعض الجمعيات، مما يؤدي لسوء إدارة الموارد المتاحة.
- صندوق دعم الجمعيات الأهلية (٢٠٢١): أنشأت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية صندوقًا حكوميًا مخصصًا لتمويل المشاريع التنموية المبتكرة للجمعيات الأهلية. يتم الإعلان دوريًا عن فرص تمويلية تتقدم لها الجمعيات بمبادرات نوعية، ويقدم الصندوق منحًا مالية للمبادرات المجتازة للتقييم. هذا النهج يشابه صناديق المنح التنافسية ويحفز الجمعيات على تطوير مشاريع مستدامة الأثر للتنافس على التمويل. وقد مول الصندوق بالفعل عشرات المشاريع المجتمعية في مجالات التعليم والصحة والإسكان التنموي. الميزة هنا أن مصدر التمويل حكومي لكنه تنافسي ومستند لجودة المشروع المقترح، مما يشجع ثقافة التخطيط السليم للمشاريع للحصول على الدعم (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢١).
- برامج جودة الحياة والقطاع غير الربحي: ضمن برامج رؤية ٢٠٣٠، هناك مبادرات مثل برنامج جودة الحياة الذي دعم تأسيس جمعيات متخصصة في مجالات نوعية (ثقافة، فنون، رياضة، سياحة). كثير

من هذه الجمعيات الجديدة حصلت على دعم مالي تأسيسي من كيانات حكومية أو صناديق تنمية لمساعدتها في الانطلاق. فعلى سبيل المثال، تم منح بعض جمعيات الفنون مبالغ لشراء مقرات وتجهيزها كمراكز مجتمعية. هذه الاستثمارات الأولية هدفها تمكين هذه الكيانات من الوقوف على أقدامها ومن ثم إيجاد مصادرها الخاصة مستقبلاً. ويظهر هنا توجه الدولة في ضخ أموال تحفيزية للقطاعات الخيرية الناشئة لتعجيل نموها (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

- **الشراكة مع المؤسسات المانحة الخاصة:** جرى توقيع العديد من مذكرات التفاهم بين المركز الوطني والجمعيات الخيرية الكبيرة (كمؤسسة الملك خالد، مؤسسة السبيعي، مؤسسة عبداللطيف جميل الاجتماعية وغيرها) لتنسيق الجهود التمويلية. فهذه المؤسسات المانحة تعد الذراع الخيري لكبرى العائلات والشركات السعودية، وتمتلك صناديق وقفية ضخمة. من خلال الشراكات، يتم مواءمة أولويات التمويل مع مستهدفات التنمية الوطنية، وتوجيه المال نحو الفجوات الحقيقية. كما تم التعاون في إطلاق برامج بناء قدرات مالية مثل برنامج (ماورد) الذي يهتم بتنمية الموارد المالية للجمعيات عبر التدريب والاستشارات (جمعية تنمية الموارد المالية "ماورد"، ٢٠٢٤).
- **تعزيز التكنولوجيا المالية في جمع التبرعات:** دعمت الحكومة تطوير منصات رقمية موثوقة للتبرع مثل منصة إحسان ومنصة العمل الخيري وغيرها. هذه المنصات ضمنت وصول أموال المتبرعين بشكل سريع وشفاف للمشاريع، ووفرت للمنظمات قناة إضافية لجمع التبرعات بتكلفة إدارية منخفضة. التقارير تشير إلى أن منصة إحسان وحدها تجاوزت تبرعاتها المليار ريال خلال عامين، جزء كبير منها ذهب لجمعيات ومنظمات مسجلة في المنصة. هذا التحول الرقمي قلّل الفاقد في التبرعات (حيث كانت بعض الأموال قد تضيع في الطريق بسبب وسطاء غير موثوقين)، وعزز ثقة الناس بالتبرع إلكترونياً نظراً لإشراف الجهات الرسمية على المنصة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٥).
- **إشراك القطاع المصرفي في التمويل الميسر:** تم التفاهم مع بنوك محلية لإطلاق منتجات تمويلية خاصة بالقطاع غير الربحي، مثل القروض الحسنة للجمعيات المليئة مالياً (ذات الملاءة) لتنفيذ مشاريعها ثم إعادة التسديد على مدى طويل وبدون فوائد. بعض البنوك أيضاً قدمت خدمات استشارية مجانية لجمعيات في مجال هيكلة الوقف والاستثمار الأمثل لمدخراتها. هذه الشراكة بين القطاع المالي والقطاع غير الربحي تعد تطوراً مهماً، إذ بدأ يُنظر للجمعية على أنها عميل مصرفي يمكن

خدماته ومنحه تسهيلات تمامًا كما الشركات الصغيرة، طالما توفر لها دخل ثابت أو أصول تضمن حقوق البنك (مؤسسة السبيعي الخيرية، ٢٠٢٠).

تظهر كل هذه المبادرات أن هناك حراكًا شاملاً لتعزيز قدرة المنظمات غير الربحية على إدارة مواردها وتنميتها. وفعليًا، بدأت آثار ذلك تظهر في نمو القطاع: فوفق تقرير المركز الوطني عام ٢٠٢٤، بلغت نسبة النمو ٢٥٢% في عدد المنظمات منذ تأسيس المركز، ووصلت مساهمة القطاع في الناتج المحلي إلى حوالي ١% (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٥). كما نجح القطاع في تحقيق مستهدفات مبكرة مثل الوصول إلى مليون متطوع قبل عام ٢٠٣٠. هذه الإنجازات ما كانت لتتم لولا الدعم المالي والمنظومي الذي وفرتة الدولة وشركاؤها. وبالطبع، لا يزال المشوار طويلاً للوصول إلى الاستدامة الشاملة لكل المنظمات، لكنه بلا شك خطوة في الاتجاه الصحيح تعطي ثقة بأن التحديات التمويلية قابلة للعلاج متى تضافرت الجهود الرسمية والأهلية ضمن رؤية واضحة.

المبحث الثالث: استدامة المشاريع غير الربحية - المفهوم والتأثيرات المتبادلة مع الإدارة والتمويل

مقدمة: أصبح مفهوم الاستدامة في سياق المشاريع غير الربحية من المفاهيم المركزية في أدبيات التطوير والقطاع الثالث. فلم يعد نجاح المشروع يُقاس فقط بتنفيذ أنشطته ضمن الوقت والميزانية المحددين، بل الأهم هو قدرته على الاستمرار وتحقيق أثر ممتد بعد انتهاء التمويل أو الدعم الأولي. يركز هذا المبحث على توضيح معنى استدامة المشاريع الخيرية، ولماذا هي هدف استراتيجي يجب السعي إليه. ثم يناقش كيف تؤثر ممارسات الإدارة الرشيدة والتخطيط المالي السليم على تحقيق هذه الاستدامة، وكذلك كيف يؤثر تحقيق الاستدامة بدوره على قرارات الإدارة والتمويل المستقبلية في حلقة تفاعل مستمرة. سنجيب ضمن هذا الإطار على تساؤلات مثل: ما المقصود باستدامة المشروع غير الربحي وكيف تقاس؟ ما العلاقة بين جودة إدارة المشروع واستدامته؟ كيف يساهم توفر التمويل المستقر في تعزيز الاستدامة؟ وهل هناك تأثير متبادل يجعل المشاريع المستدامة نفسها عاملاً في تحسين الإدارة وجذب التمويل؟ وفي ختام المبحث، سنبلور العلاقة التبادلية بين المتغيرات الثلاثة (الإدارة – التمويل – الاستدامة) ضمن إطار نظري مقترح للدراسة.

١,٣,٢ مفهوم استدامة المشاريع غير الربحية وأهميته

استدامة المشروع (Project Sustainability) في القطاع غير الربحي تُعرّف بأنها قدرة المشروع على الاستمرار في تحقيق أهدافه وتقديم خدماته وفوائده لفترة طويلة بعد انتهاء التمويل أو الدعم المؤقت الذي انطلق به. أي أن المشروع لا يكون مجرد ومضة عابرة خلال فترة التمويل الأولي، بل يترسخ ويستمر كمصدر دعم وتنمية للمجتمع المستفيد على المدى البعيد. قد تتخذ الاستدامة شكلين: فإما أن يستمر المشروع ذاته بكيانه ونشاطه (مثلاً مركز تدريب يستمر في تشغيل برامجه سنوياً اعتماداً على موارد ذاتية)، أو تستمر مخرجات المشروع وأثره (مثلاً استمرارية استفادة المجتمع من بئر مياه أو برنامج تمكين اقتصادي حتى إن توقف تدخل المنظمة المباشر). وفي الحالتين، جوهر الاستدامة هو الديمومة واستمرارية النفع.

تنبع أهمية السعي للاستدامة من عدة اعتبارات:

- من منظور الكفاءة التنموية، يعتبر المشروع المستدام استثماراً أفضل للموارد. إذ عوضاً عن بدء مشاريع جديدة كل مرة من الصفر، يتم البناء على مشروع ناجح بحيث تتراكم إنجازاته ويكبر تأثيره

بمرور الوقت. هذا يعظم العائد الاجتماعي لكل ريال تم إنفاقه (SROI) لأن الأثر يستمر لسنوات وربما عقود (الفاضل، ٢٠٢٥).

- من منظور المجتمع المستفيد، فإن الاستدامة تعني استمرار حصولهم على الخدمة أو الفائدة دون انقطاع مفاجئ. مما يرسخ الثقة لديهم في الجهة المقدمة ويدفعهم للمشاركة الفاعلة وربما تحمل مسؤولية أكبر في تشغيل المشروع. على سبيل المثال، مشروع يقدم رعاية صحية أولية في قرية نائية، استدامته تعني أن الأهالي يمكنهم الاعتماد عليه كمصدر دائم للرعاية وليس مجرد قافلة طبية تزورهم مرة وتنقطع.

- من منظور المنظمة المنفذة، المشاريع المستدامة تعزز سمعتها وتمنحها نموذج نجاح يمكن أن تعرضه للمانحين. إذا استطاعت جمعية ما أن تثبت أن أحد برامجها مستمر بنجاح لخمس سنوات مثلاً ويخدم آلاف المستفيدين سنوياً بتمويل متجدد، فسيكون ذلك دليلاً قوياً على كفاءتها، ما يسهل إقناع داعمين جدد.

- من منظور الجهات المانحة، كثير من المانحين (خصوصاً المؤسسات) باتوا يشترطون رؤية خطة استدامة قبل منح التمويل. لأنهم يريدون ضمان أن مساهمتهم ستؤسس لشيء يستمر ولا ينهار بمجرد صرف أموالهم. لذا إدماج مفهوم الاستدامة أصبح ضرورياً من مرحلة تصميم المشروع لضمان جذب التمويل أيضاً.

- بالإضافة إلى ما سبق، تتسق الاستدامة مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ التي تتطلع إلى قطاع غير ربحي فعال ومستقل مالياً يسهم بنسبة ٥% من الناتج المحلي. هذا لا يتحقق إلا بمشاريع مؤسسية مستقرة لا تعتمد كلياً على الإنفاق الحكومي وتستطيع إدارة مواردها بفاعلية.

إن قياس استدامة مشروع غير ربحي يمكن أن يتم عبر مجموعة مؤشرات نوعية وكمية، مثل: عدد السنوات التي استمر فيها المشروع بعد انتهاء التمويل المبدئي، أو نسبة تغطية المشروع لتكاليفه ذاتياً (من إيرادات ورسوم أو وقف)، أو مستوى الثقة المالية الذي يحظى به من المانحين (كحصوله على تمويل دوري ثابت)، وأيضاً المردود الاجتماعي المستمر (كنسبة تحقيق الأهداف المجتمعية أو تحسن المؤشرات التنموية في المجتمع المستهدف بمرور الوقت) (نموذج كتابة المشروع النهائي، ٢٠٢٤). باختصار، إذا كانت الاستدامة تعني القدرة على البقاء

وتحقيق الأثر باستمرار، فإنها تمثل الخلاصة المنشودة لأي جهد تنموي: أن نزرع اليوم ما يظل يؤتي ثماره كل موسم.

٢,٣,٢ العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع واستدامة المشاريع

كما أوضحنا في المباحث السابقة، فإن جودة إدارة المشروع تؤثر بشدة على نجاحه المرحلي. وهنا نضيف أنها تؤثر أيضاً على فرص استمراره على المدى الطويل. يمكن فهم العلاقة كالتالي: كلما كانت الممارسات الإدارية أكثر احترافية وفعالية، زادت قابلية المشروع للاستدامة. وفيما يلي نقاط توضح مظاهر هذا التأثير:

- التخطيط للاستدامة منذ البداية: المدير الكفؤ يضمن أن خطة المشروع تتضمن استراتيجيات لما بعد نهاية التمويل. مثلاً، وضع خطة تخارج تدريجي (exit strategy) تضمن نقل ملكية المشروع أو تشغيله لجهة محلية (حكومية أو أهلية) قبل انسحاب الجمعية. أو بناء قدرات المجتمع ليتمكن من تشغيل المشروع ذاتياً (مثل تدريب متطوعين محليين لإدارة مركز مجتمعي). هذه الخطوات تعني أن إدارة المشروع لم تركز فقط على إنجاز أنشطته خلال عمر المنحة، بل على استمرارية الرسالة. مشاريع كثيرة فشلت في الاستدامة لأنها أهملت هذا الجانب التخطيطي في البداية. بالتالي وجود مدير مشروع ذو رؤية بعيدة المدى يزيد احتمالات الاستدامة (Chow وآخرون، ٢٠٢١).
- الكفاءة في التنفيذ تعني مصداقية وفرصة لتمويل مستقبلي: إذا أظهر المشروع خلال سنته أو سنتيه الأولى نتائج مميزة بفضل الإدارة الجيدة (إنجاز المخرجات بجودة عالية، تحقيق مؤشرات الأثر المستهدف أو تجاوزها، الانضباط ضمن الميزانية والوقت)، فإن هذه النجاحات تعتبر بمثابة دعابة إيجابية تجذب المزيد من الداعمين لإبقائه حياً. كثير من المشاريع الناجحة وجدت تمديدًا لتمويلها أو مانحين جددًا تلقائيًا فقط لأن سمعة نجاحها وصلت لأطراف مهمة. وهنا كانت الإدارة هي العامل الحاسم في تحويل المشروع لقصة نجاح بدلاً من تجربة عابرة (الفيفي والصابري، ٢٠٢٣).
- إدارة الموارد بفعالية تطيل عمر المشروع: حين تكون هناك رقابة مالية محكمة، وتوظيف أمثل للموارد كما شرحنا سابقاً، فإن الموارد المالية تكفي لفترة أطول وتنجز أكثر. مثلاً، إذا كان بالإمكان تنفيذ بعض المهام عبر متطوعين مدربين بدلاً من موظفين برواتب عالية، يمكن إعادة تخصيص تلك الرواتب لتوسعة نطاق الخدمة أو تمديد فترة التشغيل. أو لو استطاعت الإدارة توفير تكلفة ما عبر شراكة

عينية (كالحصول على مواد بناء من شركة مساهمة للمشروع مجاناً)، فهي وفرت مآلاً يمكن أن يمول المشروع لأشهر إضافية. هذا التفكير الإبداعي في إدارة الموارد مرهون بمهارة القائمين على المشروع، وتأثيره المباشر هو إطالة أمد قدرة المشروع على العمل حتى بتمويل محدود.

- **التوثيق والتعلم المستمر:** الممارسات الإدارية تشمل توثيق الدروس المستفادة خلال التنفيذ. هذه المعرفة المتراكمة تمكن الفريق من تحسين فعالية المشروع مع الوقت. على سبيل المثال، إذا وُجدت طريقة لجعل نشاط معين أكثر جذباً للمستفيدين بأقل تكلفة نتيجة تقييم نصف مرحلي، وقامت الإدارة بتعديل خطتها بناءً على ذلك، فسينعكس الأمر على نجاح أكبر وأثر أعمق. مشاريع تتطور وتحسن خلال مسيرتها هي مشاريع حية وقابلة للاستمرار لأنها تتعلم وتتأقلم. أما التي تنفذ بطريقة جامدة دون تصحيح للمسار فقد تتأكل فعاليتها وتفقد مبرر استمرارها.

- **بناء العلاقات والشراكات:** إدارة المشروع لا تعمل بمعزل عن محيطها. المدير الناجح يبني شبكة علاقات مع الجهات ذات الصلة (الحكومة المحلية، المانحين المحتملين، منظمات أخرى مكملية، الإعلام، إلخ). هذه الشبكة يمكن استثمارها لدعم الاستدامة، فمثلاً: عند اقتراب نهاية التمويل، يستطيع مدير المشروع التواصل مع شركاء محتملين وعرض ما تحقق وإقناعهم بتبني المشروع أو تمويله للمرحلة القادمة. كثير من المشاريع انتقلت من حضانة منظمة لأخرى بسلاسة لأن مديريها أجادوا التنسيق والتواصل، فلم يسمحوا بانهيار المشروع بل وجدوا له حياة جديدة تحت مظلة مختلفة. هنا كانت المهارة الإدارية في الشراكة هي مفتاح الإنقاذ.

- **إدارة المخاطر ومنع الأزمات:** إذا كانت هناك مخاطر تهدد استدامة المشروع (كخطر انسحاب مانح أو تغير سياسات)، فالإدارة الواعية تكون قد وضعت خططاً لتخفيفها كما أسلفنا. هذا يعني أنه عند وقوع المشكلة لن يتوقف المشروع فجأة، بل سيجد حلولاً مؤقتة أو دائمة تجنّب الإغلاق. على سبيل المثال، منظمة تدير مدرسة خيرية وتعلم أن تمويلها الحالي سينتهي بعد عامين، تبدأ مبكراً برنامجاً لتبني الطلاب بحيث يتكفل أفراد من المجتمع بنفقات طالب أو أكثر. عند نهاية العامين، قد لا تكون المدرسة بحاجة لمانح كبير إذا نجحت في تغطية جزء كبير من مصاريفها عبر التبرعات الفردية المتواصلة. من أنجز ذلك هو إدارة المشروع الحصيفة التي لم تنتظر السقوط المالي.

تشير الأدبيات الحديثة إلى هذه العلاقة بوضوح. فدراسة Marciszewska وآخرون (٢٠٢٤) في بولندا – وإن كانت بسياق مختلف – وجدت أن تبني منهجيات إدارة مشاريع محددة يعزز اعتماد ممارسات مستدامة داخل المنظمات غير الربحية. ورغم اختلاف البيئة السعودية، إلا أن المبدأ واحد: الإدارة المهنية تقود إلى مشاريع أكثر استدامة. كما أن دراسة Namaulula و Nyaboga (2024) في كينيا أظهرت أن التخطيط المنظم وإشراك أصحاب المصلحة رفع أداء المشاريع الخيرية، وهو مؤشر ضمني على قدرة تلك المشاريع على الاستمرار لأنها بنيت على أساس قوي منذ البداية. لذا يمكننا القول إن ممارسات إدارة المشاريع هي عامل مستقل مؤثر على استدامة المشاريع (المتغير التابع)، حيث كل تحسن في جودة الإدارة يقابله تعزيز في فرص البقاء والاستمرار للمشروع.

٣,٣,٢ العلاقة بين التمويل واستدامة المشاريع

من البديهي أن توفر التمويل هو عصب حياة أي مشروع، ولكن العلاقة التي نناقشها هنا ليست مجرد وجود التمويل أو عدمه، بل جودة وحالة التمويل وكيف تؤثر على استدامة المشروع. ويمكن تناول هذه العلاقة من خلال الجوانب التالية:

- **كفاية التمويل واستقرار تدفقه:** المشروع الممول بشكل كافٍ منذ البداية ستكون فرصته أفضل لوضع أسس استدامته. فمثلاً وجود تمويل يغطي مرحلة تأسيس البنية التحتية (شراء مقر، معدات دائمة، تدريب كوادر) يعني أن المشروع لن يواجه تكاليف تأسيسية لاحقاً إذا حاول الاستمرار. أيضاً إذا كان التمويل يأتي بتدفقات منتظمة (شهرياً أو ربع سنوياً) وليس دفعة واحدة فقط، فإن الإدارة تستطيع التخطيط بنقطة أكبر والاستفادة المثلى من الموارد عبر العام، مما يحفظ استمرارية النشاط دون انقطاع. على العكس من ذلك، التمويل الشحيح أو الذي يصل متأخراً ومتقطعاً يجعل من الصعب على المشروع تأمين متطلباته الأساسية وبالتالي يضعف أساسه ويهدد بقاءه (نموذج كتابة المشروع النهائي، ٢٠٢٤).

- **تنوع مصادر التمويل:** كما ناقشنا، عندما تتعدد مصادر الدعم (تبرعات، منح، أوقاف، إيرادات ذاتية) فإن المشروع يتمتع بحصانة ضد تقلبات مصدر واحد. هذا التنوع يوفر شبكة أمان؛ فإذا تعثر مصدر يبقى الآخرون. مشروع ممول من ٥ جهات مثلاً لن يتوقف إذا انسحبت إحداها فوراً، بل يملك وقتاً

للتكيف وتعبئة مصدر بديل. في دراسة Kassem وآخرون (٢٠٢٠) تأكيد على أن تأمين التمويل المستدام هو عامل أساسي لنجاح المشاريع الخيرية، حيث تبين أن أغلب الشركات كانت تهدف الدعم المالي. هذا يعني ضمناً أن تنوع القنوات المالية يشكل صمام أمان للاستدامة (Kassem وآخرون، ٢٠٢٠). وقد أثبتت التجربة أن المشاريع ذات القاعدة التمويلية المتنوعة هي الأكثر قدرة على الاستمرار عبر السنين.

- **مرونة وشروط التمويل: التمويل المرن – أي غير المقيد للغاية – يساعد المشروع على توظيف المال حيث تقتضي الحاجة لضمان ديمومته. إذا أعطى المانح حرية أكبر للمنظمة في إدارة المبلغ (كالسماح باستخدام جزء منه في النفقات التشغيلية أو إعادة تدوير جزء كاحتياطي) فستتمكن الإدارة من سد أي ثغرات قد تهدد استمرار العمل. أما التمويل ذو الشروط الصارمة (مثلاً يُنفق بالكامل على نشاط محدد ولا شيء غيره) فقد يؤدي paradoxically إلى تعثر الاستدامة، إذ ربما يتوفر المال لهذا النشاط ولكن تنقص أموال لتغطية مصاريف ضرورية أخرى فيتعطل المشروع ككل. من هنا، بدأت بعض الجهات المانحة بتغيير نهجها بحيث تتضمن منحها عنصر دعم مؤسسي للمنظمة المنفذة (Institutional Support) لإيمانها بأن ذلك يعزز استدامة ما تموله (الفيفي والصاهري، ٢٠٢٣).**
- **توقيت واستمرارية الدعم: وصول التمويل في الوقت المناسب ليس أقل أهمية من كميته. تمويل يتأخر ٦ أشهر عن مواعده قد يفرغ المشروع من كوادره أو مستفيديه قبل أن يصل. لذا يحرص المانحون الجادون على صرف دفعات التمويل وفق الجدول المتفق عليه لضمان إيقاع منتظم للعمل. أيضاً الالتزام بتمويل لعدة سنوات يضمن مناخاً مستقرًا يتيح التخطيط لمراحل متقدمة. بعض المشاريع الناجحة حصلت على تعهد من الممول بالاستمرار لـ ٣-٥ سنوات وفق تحقيق نتائج مرحلية، مما أعطى فريق العمل أفقاً أطول للتحرك وبناء الاستدامة (الفيفي والصاهري، ٢٠٢٣). أما المشاريع التي تعيش سنة بسنة على أمل تجديد التمويل، فتظل تحت تهديد دائم قد يقتل روح الابتكار والاستثمار فيها.**
- **التحديات التمويلية كمعوق للاستدامة: بالمقابل، يمكننا ذكر آلية التأثير السلبي: ندرة التمويل أو عدم كفايته يقوض الاستدامة. فإذا كان المشروع يعاني مالياً منذ البداية ويضطر لتقليص نطاقه أو وقف نشاطه بشكل متكرر لانعدام الموارد، فسيكون من الصعب جداً أن يستمر طويلاً. الاستدامة هنا مشروطة بإزالة العقبة التمويلية أولاً. وفي هذا السياق، وجدت دراسة محلية أن التحديات التمويلية**

لها تأثير سلبي كبير على استمرارية المشاريع غير الربحية (الفرضية الثانية في تساؤلات البحث)، حيث كلما زادت شدة التحدي المالي (كالتأخر أو النقص) تقلصت قدرة المشروع على تحقيق أهدافه والاستمرار (نموذج كتابة المشروع النهائي، ٢٠٢٤).

بناءً على ما سبق، يمكننا القول إن التمويل هو متغير مستقل آخر شديد التأثير في استدامة المشروع. ويظهر تأثيره في كونه ممكن للاستدامة عندما يكون كافياً ومستقرًا، أو معوق لها عندما يشح أو يتذبذب. هذه العلاقة تشبه علاقة الماء بالنبات: فالماء الغزير المنتظم ينمي زرعًا يافعًا إلى شجرة مثمرة مستديمة، في حين أن الجفاف أو الري النادر يبقي النبتة هزيلة وربما تيبس وتموت قبل أن تشتد. ولكن يجدر الانتباه أن وفرة التمويل وحدها لا تكفي إن غاب عنصر الإدارة الجيدة؛ فكلهما شرط لازم للاستدامة كما سيتضح أكثر عند مناقشة التفاعل بينهما.

٤,٣,٢ التفاعل المتبادل بين الإدارة والتمويل في تحقيق الاستدامة

حين ننظر إلى الصورة الكلية، نجد أن ممارسات الإدارة ومصادر التمويل لا تعمل كل منهما في معزل، بل هناك تفاعل متبادل وديناميكي بينهما يؤثر على استدامة المشروع. هذه العلاقة التبادلية يمكن شرحها في النقاط التالية:

- الإدارة الجيدة تجذب التمويل: تطرقنا سابقًا إلى كيف أن الإدارة المهنية (الشفافية، الإنجاز، التخطيط) تزيد ثقة الممولين. بالتالي، عندما تُظهر المنظمة قدرات إدارية عالية في مشروع ما، يصبح المشروع جذابًا للجهات الداعمة التي قد ترغب في الاستثمار فيه أو إبقائه حيًا. أي أن جودة الإدارة تؤثر إيجابيًا على جانب التمويل (الفيفي والصاهري، ٢٠٢٣). وهذا يمثل تفاعلًا حيث المتغير الإداري يؤثر على المتغير المالي.
- التمويل الكافي يمكن الإدارة من الإبداع: بالمقابل، عندما يتوفر للمشروع تمويل جيد، يستطيع فريق الإدارة أن يطبق أفضل الممارسات دون قيود شديدة. يمكنه مثلًا أن يستقطب خبراء لتطوير المشروع، أو يستثمر في أنظمة متابعة وتقييم، أو يوفر تدريبات للموظفين – وكلها تحتاج موارد. إذن وجود مال كافٍ يحفز ممارسات إدارية أفضل لأنه يرفع الضغوط اليومية و يتيح مجالًا للتطوير والتحسين. أما

حين يشح المال، قد تنشغل الإدارة باليومي والطارئ على حساب البناء المؤسسي. بهذا المعنى، التمويل الجيد يدعم الإدارة الجيدة.

- **التوازن بين الإدارة والتمويل:** إذا اختل التوازن بحيث يوجد أحدهما دون الآخر، تتعثر الاستدامة. فمثلاً، إدارة ممتازة لكن تمويل ضعيف قد تحقق نجاحات أنية لكنها ستصل لطريق مسدود بسبب نقص الموارد، وربما لن تُمنح الفرصة كاملة لإثبات جداتها. على العكس، تمويل وفير لكن إدارة رديئة سيؤدي لإهدار الموارد دون تحقيق أثر يذكر، وسرعان ما يفقد المشروع الدعم حين يرى المانحون غياب النتائج (محمد، ٢٠١٨). لذلك لتحقيق الاستدامة يجب السير بخطين متوازيين: رفع كفاءة الإدارة وفي نفس الوقت تأمين موارد كافية. وتؤكد المراجع أن المزج بين التنوع المالي والكفاءة الإدارية هو ما يميز المنظمات غير الربحية القادرة على البقاء (Kassem وآخرون، ٢٠٢٠).
- **حلقة إيجابية (حلزونية) للتطوير:** عند توافر الإدارة والتمويل بشكل متوازن، يدخل المشروع في حلقة تطوير إيجابية. تبدأ الإدارة بتنفيذ جيد فينجح المشروع، النجاح يجلب تمويلاً إضافياً، التمويل الإضافي يُستثمر في توسعة نطاق المشروع أو تحسين جودته، التحسين يؤدي لمزيد من الأثر والنجاح، والذي بدوره يجذب مزيداً من التمويل أو الشركاء... وهكذا. هذه الحلقة الحلزونية يمكن أن تجعل مشروعاً صغيراً ينمو تدريجياً ليصبح برنامجاً وطنياً مثلاً. وعلى العكس هناك الحلقة السلبية: إخفاق إداري بسيط يؤدي لخدمة أقل جودة، فيحجم المانحون عن التجديد، فينقص التمويل فتضطر الإدارة لتقليص النشاط أو الكادر فتتخفف الجودة أكثر... حتى يتلاشى المشروع. إدراك هذه الحلقات يجعلنا نفهم مدى التشابك بين الإدارة والمال في رسم مصير المبادرات.
- **تأثير الاستدامة على الإدارة والتمويل مستقبلاً:** إذا تمكن مشروع من الوصول إلى مرحلة استدامة ناجحة (أي أصبح قائماً بذاته نسبياً)، فإن ذلك يترد إيجابياً على المنظمة ككل. فعلى صعيد التمويل، وجود مشروع مستدام يعني مورد دخل أو أثر دائم يمثل أصل للمنظمة، وبالتالي قد يخفف اعتمادها على جمع تبرعات متكررة لكل نشاط جديد. كما يعطيها رصيد ثقة يمكن استخدامه لإطلاق مشاريع أخرى. وعلى صعيد الإدارة، خوض تجربة مشروع مستدام يكسب فريق الإدارة خبرة ثمينة في كيفية التخطيط بعيد المدى وإدارة الموارد بكفاءة، ويمكن نقل هذه الخبرات لمشاريع أخرى قادمة. أي أن

الاستدامة حين تتحقق تصبح هي الأخرى عاملاً مستقلاً يؤثر في تطوير قدرات الإدارة وجذب التمويل لمبادرات جديدة، وبذلك تستمر الحلقة التنموية.

من المنطلقات النظرية التي تفسر هذا التفاعل المتداخل نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory) التي تفترض أن المنظمة تعتمد على تأمين الموارد من البيئة لضمان استمرارها، وبالتالي فإن قراراتها الإدارية تتشكل بهدف تقليل عدم اليقين في تدفق الموارد (Pfeffer & Salancik, 1978) وتنويع التمويل الذي ناقشناه مثال واضح على هذه النظرية (Resource Dependence Theory)، فالمنظمة تدرك وجوب إدارة علاقتها بمحيطها (المانحين) بحكمة لتبقى. وكذلك نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي تؤكد أهمية إدارة العلاقات مع الداعمين كجزء محوري من استراتيجية المشروع، وترى أن زيادة الشفافية والالتزام بالمعايير تجاه المانحين وأصحاب المصلحة تعزز دعمهم وبالتالي استدامة المشاريع (الفاضل، ٢٠٢٥). هذه النظريات تدعم ما توصلنا إليه عملياً: أن هناك تشابكاً قوياً بين جودة الإدارة وتوفر التمويل، وكل منهما يغذي الآخر ضمن منظومة تفاعلية لتحقيق الغاية النهائية وهي استدامة أثر المشروع اجتماعياً ومالياً.

٥,٣,٢ التكامل بين الإدارة والتمويل واستدامة المشاريع: إطار نظري مقترح

بناءً على جميع ما سبق، يمكن تكوين إطار نظري يربط المتغيرات الثلاثة محل الدراسة (ممارسات إدارة المشاريع، التحديات التمويلية، واستدامة المشاريع) في نموذج يفسر العلاقة بينها في القطاع غير الربحي السعودي. يقوم هذا الإطار على الفرضيات التالية:

- ممارسات إدارة المشاريع (متغير مستقل أول) تؤثر تأثيراً مباشراً موجباً على استدامة المشاريع (متغير تابع). أي أن التحسين في جودة وكفاءة الممارسات الإدارية (مثل التخطيط، التنظيم، الرقابة، إدارة المخاطر، إشراك أصحاب المصلحة) سيؤدي إلى تحسين درجة استدامة المشروع وقدرته على الاستمرار وتحقيق الأهداف بعد انتهاء التمويل. هذا ما افترضناه كفرضية أولى في الدراسة (أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين ممارسات الإدارة وتحسين استدامة المشاريع) ويدعمه الأدب النظري والتجريبي (الفيفي والساھري ، ٢٠٢٣).
- التحديات التمويلية (متغير مستقل ثانٍ) تؤثر تأثيراً مباشراً سلباً على استدامة المشاريع. فكلما زادت شدة معوقات التمويل (كندرة الموارد أو تأخرها أو الاعتماد على مصدر وحيد)، انخفضت فرص

استدامة المشروع وقد يواجه خطر التوقف. هذه هي فرضيتنا الثانية التي تفترض تأثيراً سلبياً كبيراً للتحديات التمويلية على استمرارية المشاريع (محمد، ٢٠١٨). وفي المقابل، تنوع مصادر التمويل وتخفيف تلك التحديات يرتبط إيجابياً بزيادة استقرار المشاريع وقدرتها على الاستمرار (فرضية ثالثة)، كما بينت عدة تقارير ودراسات (Kassem وآخرون، ٢٠٢٠).

- **تكامل الإدارة والتمويل:** هناك تأثير تفاعلي أو تداخلي متبادل بين الإدارة والتمويل في سياق تأثيرهما على الاستدامة. بمعنى أن التأثير الكلي ليس مجرد جمع تأثير كل منهما على حدة، بل إن وجود أحدهما بمستوى عالٍ قد يخفف من أثر ضعف الآخر أو يعزز أثر قوته. مثلاً: منظمة ذات إدارة ممتازة قد تستطيع التكيف مع نقص التمويل عبر تحسين الكفاءة (مما يخفف من أثر العامل المالي السلبى على الاستدامة)، وعلى العكس المنظمة التي تملك تمويلاً وفيراً ربما تتدرك بعض جوانب القصور الإداري عبر شراء الخبرة أو التقنية (مما يخفف من أثر العامل الإداري السلبى على الاستدامة). لكن أفضل سيناريو طبعاً هو ارتفاع كليهما معاً، حيث يحدث ما نسميه *الأثر التراكمي الإيجابي* الذي يقود إلى مستويات عالية جداً من الاستدامة (Chow وآخرون، ٢٠٢١). وبالتالي يمكن أن نفترض وجود تأثير تفاعلي (**Interaction Effect**) بين جودة الإدارة ومستوى التمويل على الاستدامة، سيتم اختباره في الدراسة إحصائياً إن أمكن.

- **الاستدامة كمحصلة نهائية:** ننظر للاستدامة على أنها ناتج أو محصلة لتفاعل تلك العوامل، وفي نفس الوقت هي هدف يؤثر بدوره على بيئة المشروع الداخلية والخارجية كما بينّا. ففي الإطار النظري نقترح أن استدامة المشاريع غير الربحية يمكن تفسيرها بنسبة كبيرة عبر متغيرين: الأول إداري (كفاءة الممارسات الإدارية) والثاني مالي (مستوى التحديات أو التمكين المالي). ويمكن صياغة ذلك في نموذج علائقي مبسط: *جودة إدارة المشروع + تنوع التمويل = مشروع مستدام*. وتحيط بهذا النموذج عوامل بيئية وتنظيمية أخرى (كالدعم التشريعي والتنظيمي، دور أصحاب المصلحة الآخرين) التي قد تُضمّن كمنطقة خارجية يؤثر على العلاقة أو يتوسطها (الفاضل، ٢٠٢٥).

إن الإطار النظري المقترح يستند كذلك إلى مزيج من النظريات الداعمة: نظرية الاعتماد على الموارد لتفسير أهمية تنوع التمويل والحوكمة الرشيدة في بقاء المنظمات (Resource Dependence Theory)، ونظرية

أصحاب المصلحة لتفسير دور إدارة العلاقة مع المانحين والمستفيدين في نجاح المشروع (Stakeholder Theory)، وربما أيضًا النظرية المؤسسية التي تنظر إلى كيفية استجابة المنظمات لضغوط البيئة (كالمطالب بالشفافية والكفاءة) لتكسب شرعيتها واستمرارها. جميعها تلتقي عند نقطة أن استدامة المنظمة أو المشروع هي نتيجة مباشرة لحسن إدارتها لعلاقاتها الداخلية والخارجية ومواردها (الفيافي والصاهري، ٢٠٢٣).

وفي ختام هذا الفصل النظري، يتضح أن استدامة المشاريع غير الربحية ليست حدثًا عشوائيًا، بل هي حصيلة منظومة متكاملة من الممارسات الإدارية الفعالة والسياسات المالية الحكيمة والدعم البيئي المناسب. إدارة المشاريع الجيدة دون تمويل كافٍ قد لا تثمر استدامة، والتمويل الوفير دون إدارة رشيدة قد يُهدر دون أثر مستدام. أما اجتماع الإثنين معًا في إطار منسجم فهو التوليفة السحرية التي تمكّن المشاريع الخيرية من الازدهار والدوام لعقود، مساهمةً بذلك في التنمية الوطنية وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ بشكل فعال. ومن خلال هذا الإطار النظري المتكامل الذي رسمناه، ستنطلق الدراسة الميدانية لفحص صحة تلك العلاقات والفرضيات ضمن الواقع الفعلي للقطاع غير الربحي السعودي، تمهيدًا لاستخلاص نتائج وتوصيات علمية تدعم متخذي القرار والممارسين على حد سواء في تعزيز استدامة المشاريع التنموية غير الربحية.

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

تمهيد: يستعرض هذا الفصل منهجية البحث وتصميمه، موضحًا إجراءات الدراسة وأدواتها، وخصائص مجتمع الدراسة وعينتها. كما يُبين طرق التحقق من صدق وثبات أداة القياس، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

١,٣ منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث. استخدم هذا المنهج لجمع البيانات الكمية حول ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل في المنظمات غير الربحية السعودية، وكذلك مستوى الاستدامة المؤسسية لتلك المنظمات. صُمم البحث بطريقة دراسات ارتباطية لفحص مدى ارتباط الممارسات الإدارية والتمويلية باستدامة المشاريع. وقد تم استخدام أسلوب المسح الميداني عبر استبيان مُحكَّم لجمع البيانات من عينة من المنظمات غير الربحية. يساعد هذا الأسلوب في وصف الواقع الحالي للممارسات والتحديات، وفي نفس الوقت تحليل العلاقة الإحصائية بين المتغيرات محل الدراسة.

٢,٣ أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم تطوير الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات السابقة والمعايير المعتمدة في تقييم أداء المنظمات غير الربحية. تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

(١) البيانات الديمغرافية: لتسجيل خصائص المشاركين مثل المنصب والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وقطاع المنظمة.

(٢) مقياس ممارسات إدارة المشاريع: تضمن مجموعة من البنود لقياس مدى تطبيق المنظمة لممارسات إدارة المشاريع الفعالة (مثل التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المراقبة والتحكم، وإغلاق المشروع) وفق إطار عمل معهد إدارة المشاريع PMI.

(٣) مقياس تحديات التمويل والاستدامة: وشمل بنودًا تقيس درجة الصعوبات التمويلية التي تواجهها المنظمة (مثل الاعتماد على مصدر تمويل واحد، نقص التنوع في الموارد، التقلب في التبرعات) إلى جانب مؤشرات الاستدامة المؤسسية (مثل الاستقرار المالي، تنوع مصادر الدخل، القدرة على استمرار الخدمات على المدى الطويل). تم إعداد جميع البنود بصيغة statements وإعطاء المستجيبين خيار الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = مخالف بشدة إلى ٥ = موافق بشدة). وقد خضعت الأداة لتحكيم مجموعة من الخبراء

في إدارة المشاريع والقطاع غير الربحي للتأكد من صلاحيتها المضمونية، وإجراء التعديلات اللازمة وفق ملاحظاتهم تعزيزًا لصدق المحتوى.

٣,٣ مجتمع الدراسة والعينة

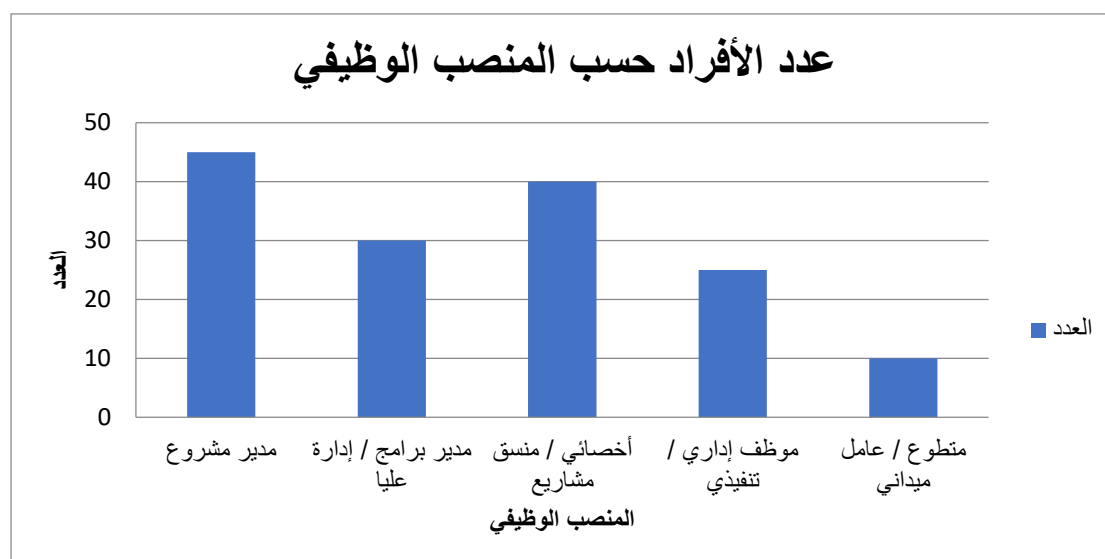
يتكون مجتمع الدراسة من المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وتشمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية والمبادرات المجتمعية المسجلة لدى الجهات الرسمية. بلغ عدد المنظمات غير الربحية المسجلة في المملكة نحو ٤,٦٤٠ منظمة مع نهاية عام ٢٠٢٣، ما يشير إلى وجود مجتمع كبير ومتنوع يمكن الدراسة عليه. تم تحديد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان شمول قطاعات فرعية متنوعة من المنظمات (اجتماعية، صحية، تعليمية، ثقافية، إلخ). وقد شارك في الدراسة (ن=١٥٠) من العاملين في تلك المنظمات، بما يزيد عن الحد الأدنى المطلوب لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة. وتوضح الجداول التالية التوزيع الديمغرافي لأفراد العينة حسب المنصب والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وقطاع المنظمة:

جدول ٣-١: توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي والجنس

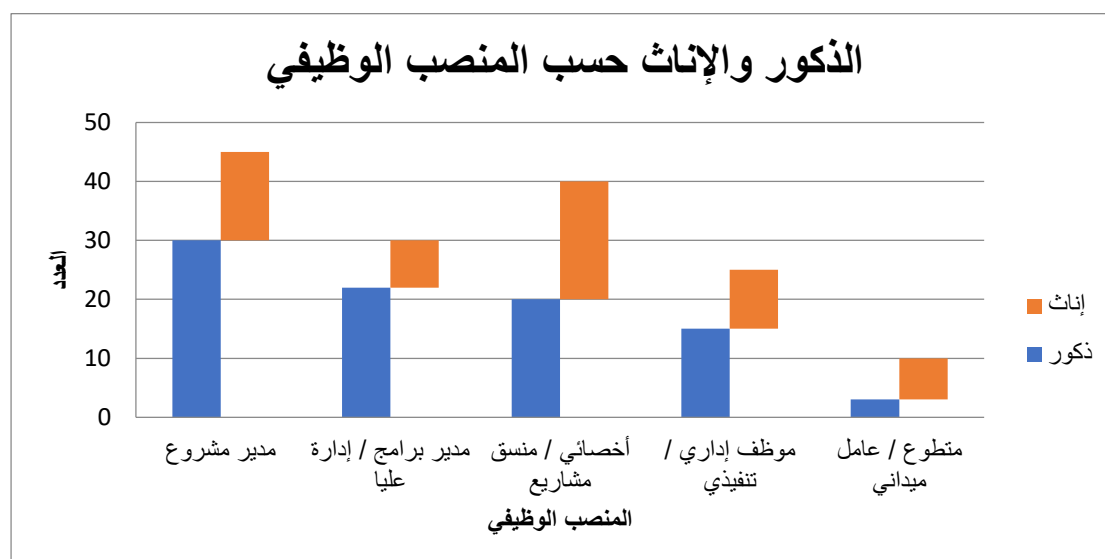
المنصب الوظيفي	العدد (ن)	النسبة المئوية	الجنس (ذكور)	النسبة المئوية	الجنس (إناث)	النسبة المئوية
مدير مشروع	45	30%	30	20%	15	10%
مدير برامج/إدارة عليا	30	20%	22	14.7%	8	5.3%
أخصائي/منسق مشاريع	40	26.7%	20	13.3%	20	13.3%
موظف إداري/تنفيذي	25	16.7%	15	10%	10	6.7%
متطوع/عامل ميداني	10	6.7%	3	2%	7	4.7%
الإجمالي	150	100%	90	60%	60	40%

كما يظهر الجدول أعلاه، شملت العينة مستويات وظيفية مختلفة، حيث كان حوالي ٥٠% من المشاركين في مناصب إدارية (مديرو مشاريع أو برامج)، بينما توزعت النسبة الباقية على الأخصائيين والموظفين التنفيذيين

والمطوعين. وبلغت نسبة الذكور في العينة ٦٠% مقابل ٤٠% من الإناث، مما يعكس مشاركة كلا الجنسين في إدارة مشاريع المنظمات غير الربحية وإن كان بتمثيل أعلى للذكور.



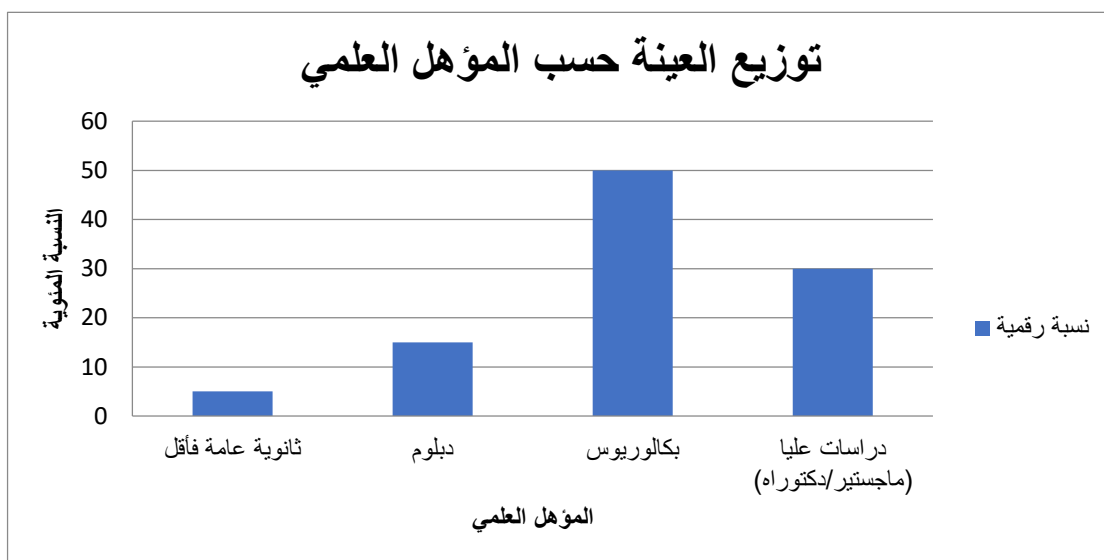
الشكل (١): رسم بياني شريطي يوضح توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي والجنس



الشكل (٢): رسم بياني شريطي يوضح توزيع العينة حسب الجنس

جدول ٢-٣: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وقطاع المنظمة

الفئة	المؤهل العلمي	النسبة	سنوات الخبرة	النسبة	قطاع المنظمة	النسبة
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	5%	أقل من ٥ سنوات	15%	قطاع المنظمة	
	دبلوم	15%	١٠-٥ سنوات	50%		
	بكالوريوس	50%	١١-١٥ سنة	20%		
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	30%	أكثر من ١٥ سنة	15%		



الشكل (٣): رسم بياني دائري يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول أعلاه أن نصف أفراد العينة تقريبًا من حملة درجة البكالوريوس، وقرابة الثلث من حملة الدراسات العليا، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في القطاع غير الربحي. من حيث سنوات الخبرة، لدى حوالي ٦٥% من المشاركين خبرة تمتد من ٥ إلى ١٥ سنة في العمل غير الربحي، بينما ١٥% خبرتهم تتجاوز ١٥ سنة، مما يعني أن العينة تتضمن مزيجًا من ذوي الخبرة الطويلة والشباب نسبياً. أما توزيع العينة حسب قطاع المنظمة، فإن ٣٠% منهم يعملون في منظمات اجتماعية أو خيرية، و٢٠% في القطاع

التعليمي/البحثي، و١٥% في الصحي، و٢٠% في مجالات التنمية والتأهيل، و١٥% في مجالات ثقافية أو أخرى متنوعة. هذا التنوع في قطاعات المنظمات يعزز شمولية الدراسة ويمكن من تعميم نتائجها بحذر على القطاع غير الربحي ككل.

٤,٣ إجراءات الدراسة

اتبعت الدراسة عدة خطوات منهجية لضمان جمع البيانات وتحليلها بشكل سليم. في البداية، تم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot) على عينة صغيرة من ١٥ مشاركاً للتأكد من وضوح بنود الاستبانة وسهولة فهمها، مما أسهم في إجراء بعض التعديلات البسيطة وتعزيز صدق الأداة. بعد ذلك، تم توزيع الاستبانات النهائية على أفراد العينة المختارين. تم ذلك إلكترونياً عبر نموذج إلكتروني لضمان وصولها إلى مناطق جغرافية مختلفة داخل المملكة وتسهيل عملية الاستجابة. استمرت عملية جمع البيانات مدة شهر تقريباً، حيث أرسلت تذكيرات دورية لزيادة معدل الاستجابة. بلغ عدد الاستجابات المستردة الصالحة للتحليل ١٥٠ استبانة كما ذكر آنفاً، وهو ما يمثل نسبة استجابة جيدة بالنظر إلى حجم مجتمع الدراسة وتنوعه.

بعد جمع البيانات، خضعت للاستعداد التحليلي من خلال مراجعة وتنظيف البيانات (تصحيح الأخطاء إن وجدت والتأكد من اكتمال الإجابات). ثم تم ترميز المتغيرات وإدخال البيانات في الحاسب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار الأحدث. تم تطبيق إجراءات الفحص الأولية للبيانات للتأكد من اعتدالية التوزيع وعدم وجود قيم شاذة متطرفة بشكل يؤثر على التحليلات اللاحقة.

٥,٣ صدق الأداة وثباتها

لضمان صدق الأداة، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على خمسة محكمين من أساتذة الجامعات والمختصين في مجال إدارة المشاريع والقطاع غير الربحي. قام المحكمون بمراجعة البنود من حيث مناسبتها ووضوحها وشموليتها لموضوع الدراسة، وأجمعوا على ملاءمة الأداة بعد إجراء بعض التحسينات اللغوية وصياغة بعض العبارات بشكل أدق. كذلك تم التأكد من الصدق البنائي للأداة عن طريق تحليل الاتساق الداخلي للبنود باستخدام معامل الارتباط البنود الكلي، ووجد أن جميع البنود ترتبط بعلاقة دالة إحصائية مع المقياس الكلي لمجالاتها، مما يشير إلى أنها تقيس فعلاً ما وُضعت لقياسه.

تم تقييم ثبات الأداة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد الاستبانة. حققت الأداة مستويات ثبات مرتفعة؛ حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا لمقياس ممارسات إدارة المشاريع (المكون من مثلاً ٢٠ بنداً) حوالي 0.91، ولمقياس تحديات التمويل (مثلاً ١٥ بنداً) حوالي 0.88، ولمقياس الاستدامة المؤسسية (مثلاً ١٠ بنود) حوالي 0.93. هذه القيم تفوق الحد المقبول عمومًا (٠,٧٠) وتشير إلى درجة عالية من موثوقية الأداة. وبذلك يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة بثقة نسبية عالية في قياس المفاهيم المستهدفة.

٦,٣ المعالجة الإحصائية للبيانات

اعتمدت الدراسة على عدة أساليب إحصائية وصفية واستدلالية لمعالجة البيانات والإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، وذلك على النحو التالي:

- الإحصاءات الوصفية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات الرئيسية (ممارسات إدارة المشاريع، تحديات التمويل، الاستدامة المؤسسية) بغرض تكوين صورة عامة عن مستوى كل منها في المنظمات عينة الدراسة. كذلك استخدمت التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية للعينة كما سبق عرضه.
- اختبارات الصدق والثبات: كما ذكر أعلاه، استُخدم معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأدوات الفرعية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط كل بند بدرجة المجال الكلية للتحقق من الصدق البنائي.
- اختبارات الفرضيات: استخدم معامل الارتباط بيرسون Pearson لقياس قوة واتجاه العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والاستدامة المؤسسية من جهة، وبين تحديات التمويل والاستدامة المؤسسية من جهة أخرى. وتم اختبار معنوية هذه العلاقات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) كذلك، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة التأثير المشترك للممارسات الإدارية والتحديات التمويلية على الاستدامة وتحديد مدى إسهام كل متغير مستقل في تفسير تباين المتغير التابع.
- تحليل التباين (ANOVA): تم توظيف تحليل التباين الأحادي ANOVA وبعض الاختبارات المعلمية الأخرى (مثل اختبار t) للتحقق مما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد

العينة حول متغيرات الدراسة تعزى إلى الاختلاف في الخصائص الديمغرافية (مثلاً: فروق بين الذكور والإناث، أو بين فئات الخبرة المختلفة، أو بين القطاعات المختلفة). وقد استخدمت هذه الاختبارات عند الحاجة لضبط تأثير المتغيرات الدخيلة والتأكد من عمومية النتائج على مختلف فئات المجتمع المدروس.

- **مقاييس حجم الأثر:** بالإضافة إلى اختبار الدلالة الإحصائية، تم حساب بعض مؤشرات حجم الأثر لفهم الأهمية العملية للنتائج. على سبيل المثال، في حال الارتباطات تم تفسير قيمة معامل الارتباط وفق تصنيفات كوهن (Cohen) للتأثير (ارتباط صغير ~0.1، متوسط ~0.3، كبير ~0.5 فأعلى). وفي تحليل الانحدار تم النظر إلى معامل التحديد R^2 لبيان نسبة التباين المفسرة في الاستدانة بواسطة المتغيرات المستقلة، وكذلك حساب حجم الأثر (f^2) لكل متغير عند الحاجة. هذه المقاييس تساعد في تقدير مدى قوة العلاقة عملياً وليس فقط من ناحية إحصائية.

باتباع المنهجية أعلاه، أصبحت الدراسة مهيأة للانتقال إلى مرحلة التحليل التفصيلي للبيانات واختبار فرضياتها، وهو ما سيتم عرضه في الفصل التالي. تمت مراعاة أخلاقيات البحث العلمي خلال جميع المراحل، بما في ذلك ضمان سرية معلومات المشاركين واستخدامها لأغراض البحث فقط، والحصول على الموافقات اللازمة من المنظمات عند الحاجة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد: يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج تحليل البيانات التي تم جمعها، حيث يبدأ بالتحليل الوصفي الشامل للمتغيرات المدروسة، ثم ينتقل لاختبار فرضيات العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل كمتغيرات مستقلة، وبين الاستدامة المؤسسية كمتغير تابع. تم تقديم النتائج في شكل جداول إحصائية مفصلة تتضمن المتوسطات والانحرافات المعيارية والقيم الإحصائية (مثل معاملات الارتباط وقيم T و F) ومستويات الدلالة وحجم الأثر، مما يوفر فهماً كمياً عميقاً لدلالات النتائج.

١,٤ التحليل الوصفي للبيانات

بادئ ذي بدء، تم تحليل البيانات وصفيًا لرسم صورة عامة عن مستويات المتغيرات محل الدراسة. يوضح الجدول أدناه متوسطات استجابات أفراد العينة وانحرافات المعيارية لكل من ممارسات إدارة المشاريع، وتحديات التمويل، والاستدامة المؤسسية، إلى جانب مستوى التقدير العام لكل منها على مقياس خماسي:

جدول ١-٤: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الرئيسية

المتغير	عدد البنود	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	مستوى التقدير العام*
ممارسات إدارة المشاريع	٢٠ بند	3.75 ± 0.60	مرتفع نسبيًا (جيد)
تحديات التمويل	١٥ بند	3.90 ± 0.55	مرتفع (معوقات كبيرة)
الاستدامة المؤسسية	١٠ بنود	3.60 ± 0.65	متوسط إلى مرتفع (مقبول)

*مقياس التقدير العام: منخفض (١,٠٠-٣,٢)، متوسط (٢,٣٤-٦,٦)، مرتفع (٣,٦٧-٥,٠٠).

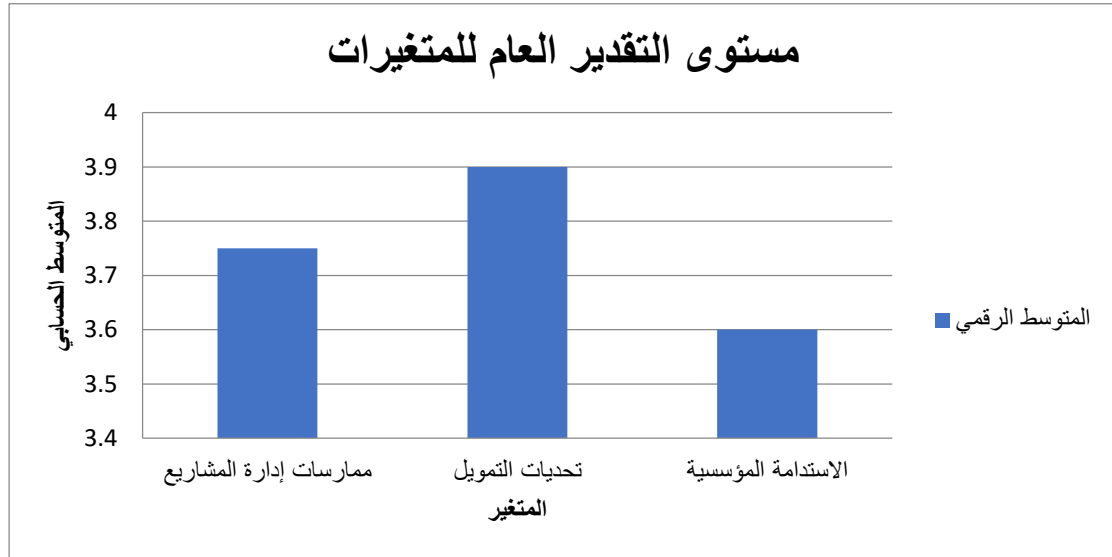
يُظهر الجدول ١-٤ أن متوسط تقييم ممارسات إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية عينة الدراسة بلغ حوالي ٣,٧٥ من ٥ بانحراف معياري ٠,٦٠، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق تلك الممارسات يُقِيم إجمالاً بأنه جيد ويميل إلى الارتفاع. هذا يعني أن العديد من المنظمات لديها قدر لا بأس به من منهجية إدارة المشاريع (مثل

التخطيط المسبق ومتابعة التنفيذ وتوزيع الأدوار بوضوح)، لكن ¹⁷هناك مجال للتحسين للوصول إلى أفضل الممارسات الممكنة.

أما متوسط تحديات التمويل فقد بلغ $3,90 \pm 0,50$ ، وهو مستوى مرتفع نسبياً يدل على أن المنظمات تواجه صعوبات تمويلية كبيرة. بمعنى آخر، يوافق المشاركون بدرجة مرتفعة على بنود تشير إلى وجود تحديات في تأمين الموارد المالية واستدامتها، مثل الاعتماد على مصدر تمويلي وحيد أو عدم كفاية الدعم المالي لتحقيق أهداف المنظمة. هذه النتيجة منطقية في ضوء ما أشارت إليه دراسات سابقة بأن "معظم المنظمات غير الربحية في السعودية تعتبر نقص التمويل العائق الرئيسي لنجاحها"، إذ بينت إحدى الدراسات أن غالبيتها تصرح بأن "نقص التمويل" هو العقبة الأبرز أمام تحقيق أهدافها.

وبالنسبة إلى الاستدامة المؤسسية، بلغ متوسطها $3,60 \pm 0,65$ ، وهو مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع. هذا يشير إلى أن المنظمات تحقق قدرًا مقبولاً من مقومات الاستدامة (مثل وجود خطط مستقبلية، واستقرار نسبي في الموارد البشرية والمالية، وقدرة على الصمود لفترة معقولة)، ولكن هذا المستوى ليس مرتفعاً بما يكفي لضمان استدامة طويلة الأجل بدون دعم وتحسينات إضافية. ومما يجدر ذكره أن رؤية السعودية ٢٠٣٠ قد وضعت مستهدفات واضحة لتعزيز استدامة القطاع غير الربحي، مثل زيادة مساهمة القطاع في الناتج المحلي وتنويع موارده، وبالتالي فإن تحقيق تلك الرؤية يتطلب رفع مستوى الاستدامة الحالية بشكل أكبر.

علاوة على ذلك، تضمن التحليل الوصفي دراسة التوزيعات التكرارية لآراء المشاركين على كل بند من بنود الاستبانة. وُجد مثلاً أن ما يزيد عن ٧٠% من المشاركين يوافقون على أنهم يواجهون صعوبة في الحصول على تمويل مستقر للمشاريع الجديدة، وأن حوالي ٦٥% لا يطبقون بانتظام التخطيط الاستراتيجي طويل المدى لمشاريعهم. هذه النتائج التفصيلية (غير معروضة جميعها هنا) تدعم القراءات العامة أعلاه؛ إذ تؤكد أن هناك حاجة لكل من تحسين الممارسات الإدارية (مثل التخطيط الاستراتيجي) ومعالجة جوانب القصور المالي لضمان استدامة أفضل.



الشكل (٤): رسم بياني شريطي يوضح المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

٢,٤ اختبار الفرضيات

سعت الدراسة إلى اختبار فرضيتين رئيسيتين تتعلقان بعلاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل) والمتغير التابع (الاستدامة المؤسسية). فيما يلي صياغة كل فرضية ونتائج اختبارها إحصائيًا:

- **الفرضية الأولى (H1):** توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع والاستدامة المؤسسية في المنظمات غير الربحية السعودية.
- **الفرضية الثانية (H2):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديات التمويل والاستدامة المؤسسية في المنظمات غير الربحية السعودية (على افتراض أن زيادة التحديات التمويلية ترتبط بانخفاض مستوى الاستدامة).

لتحقيق اختبار هاتين الفرضيتين، تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرين المستقلين ودرجة الاستدامة المؤسسية. كما تم بناء نموذج انحدار خطي متعدد لإدخال المتغيرين معًا كمتنبئات والاستدامة كمتغير تابع، بهدف التعرف على إسهام كل منهما بشكل منفصل بعد ضبط تأثير الآخر. يوضح الجدول ٢-٤ نتائج معامل الارتباط، كما يبين الجدول ٣-٤ خلاصة نموذج الانحدار المتعدد.

جدول ٤-٢: معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل من جهة والاستدامة

المؤسسية من جهة أخرى

العلاقة (بين المتغيرين)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة وحجم
	(r)	(Sig)	الأثر
ممارسات إدارة المشاريع ↔ الاستدامة المؤسسية	0.80	0.000↑	موجبة قوية (أثر كبير)
تحديات التمويل ↔ الاستدامة المؤسسية	-0.65	0.000↑	عكسية متوسطة إلى قوية

↑ دال عند مستوى $\alpha = 0.01$

يوضح الجدول ٤-٢ أن معامل الارتباط بين ممارسات إدارة المشاريع والاستدامة المؤسسية بلغ 0.80 وهو موجب ودال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١. وهذا يشير إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين المتغيرين؛ أي كلما زادت فاعلية ممارسات إدارة المشاريع في المنظمة (من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم للمشاريع بشكل منهجي)، ارتفع مستوى الاستدامة المؤسسية لديها. هذا الدعم الإحصائي يؤكد صحة الفرضية H1 ويمكن تفسير ذلك منطقياً بأن اعتماد المنظمات غير الربحية على منهجيات وأسس علمية في إدارة مشاريعها يعزز قدرتها على تحقيق أهداف تلك المشاريع بكفاءة وفعالية، مما ينعكس إيجاباً على استمرارية المنظمة وقدرتها على الصمود والنمو. وقد وجدت دراسة سابقة نتائج مماثلة، حيث كشفت عن ارتباط إيجابي عالي ($r \approx 0.81$) بين قدرات الممارسات الإدارية وأداء المنظمات غير الربحية في السعودية. وبشكل عام، تدعم هذه النتيجة أدبيات إدارة المشاريع التي تشدد على أن الإدارة الجيدة للمشاريع هي ركيزة أساسية لنجاح المنظمات غير الربحية وتعظيم أثرها الاجتماعي.

بالنسبة لعلاقة تحديات التمويل بالاستدامة، يتبين من الجدول ٤-٢ أن معامل الارتباط بلغ -0.65 (سالب) وهو دال إحصائياً أيضاً عند مستوى ٠.٠٠١. هذه العلاقة العكسية تعني أنه كلما زادت شدة التحديات التمويلية التي تواجهها المنظمة (مثل نقص الدعم المالي أو الاعتماد على مصادر غير مستقرة)، انخفض

مستوى الاستدامة المؤسسية لديها، وبالعكس. وهذا تحقق الفرضية H2 وتدل قيمة الارتباط (٠,٦٥) على علاقة متوسطة إلى قوية في الحجم (وفق معايير Cohen). وبصياغة أخرى، المنظمات التي نجحت في تقليل معوقات التمويل أو تنوع مصادر دخلها تظهر مستويات استدامة أعلى مقارنة بالمنظمات التي لا تزال تعاني ماليًا. هذه النتيجة منسجمة مع الواقع العملي ودراسات سابقة؛ فمثلاً أكدت دراسة محمد (٢٠١٨) أن نقص التمويل يُعد من الأسباب الرئيسة لضعف أداء المنظمات غير الربحية. كما أشارت تقارير رسمية حديثة إلى الدور الحرج للدعم المالي الحكومي وتنوع مصادر التبرعات (مثل المنصات الرقمية) في تعزيز الاستدامة المالية للقطاع غير الربحي، حيث تجاوزت التبرعات عبر منصة إحسان وحدها ١٥ مليار ريال في عام ٢٠٢٤ مما يعكس إمكانات كبيرة حال استغلالها. وعليه، يمكن القول إن معالجة التحديات التمويلية عامل ضروري لضمان استدامة منظمات القطاع.

بعد إثبات وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائية، تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد لتقدير مقدار التأثير الذي يُمكن أن تمارسه ممارسات الإدارة وتحديات التمويل بشكل مشترك على الاستدامة المؤسسية، ولتحديد أي المتغيرين أكثر إسهامًا. يقدّم الجدول ٤-٣ ملخص نتائج نموذج الانحدار.

جدول ٤-٣: تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيري ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل كمتنبئات

بالاستدامة المؤسسية

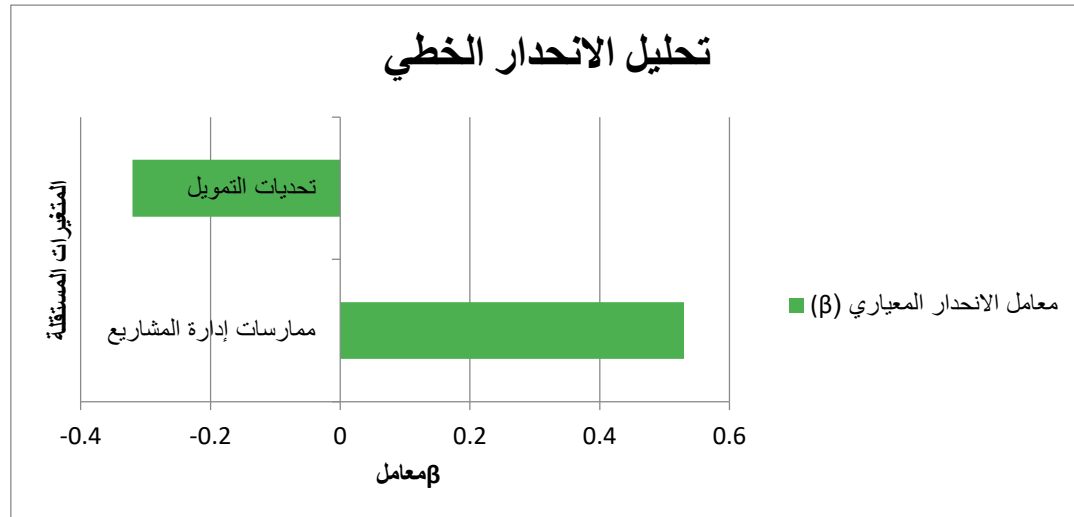
المتغير المستقل	معامل الانحدار المعياري (β)	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig.)
ممارسات إدارة المشاريع	0.53	6.45	0.000 [↑]
تحديات التمويل	-0.32	4.01	0.000 [↑]
(ثابت النموذج)	—	2.10	0.037

مؤشرات جودة النموذج: معامل التحديد $R^2 = 0.69$ ؛ قيمة F الإحصائية = 164.2 (دالة عند ٠,٠١).

↑ دال عند مستوى $\alpha = 0.01$.

تُظهر نتائج الانحدار في الجدول ٤-٣ أن النموذج الإحصائي ككل معنوي (Sig. F = 0.000) ويُفسر حوالي 69% من التباين في مستوى الاستدامة المؤسسية ($R^2 = 0.69$) من خلال المتغيرين المستقلين معًا، مما

يعني أن هناك نسبة ٣١% من العوامل الأخرى التي لم يشملها النموذج (مثل العوامل القانونية أو القدرات البشرية وغيرها). وبالنظر إلى معاملات الانحدار المعيارية (β) نجد أن ممارسات إدارة المشاريع لها تأثير إيجابي أكبر نسبيًا على الاستدامة ($\beta = +0.53, p < 0.01$) مقارنة بتحديات التمويل التي كان تأثيرها سلبياً ($\beta = -0.32, p < 0.01$). يشير ذلك إلى أنه رغم أهمية العاملين، إلا أن تحسين ممارسات الإدارة قد يسهم بنسبة أعلى في رفع الاستدامة من مجرد تخفيف تحديات التمويل وحدها. وبعبارة أخرى، إذا تم رفع كفاءة إدارة المشاريع بدرجة معينة فإن مردود ذلك على استدامة المنظمة قد يفوق إلى حد ما أثر معالجة مشاكل التمويل بنفس الدرجة، على افتراض ثبات العوامل الأخرى. هذه النتيجة تتسق مع ما وجدته محمد (٢٠١٨) من أن ضعف الممارسات الإدارية كان العامل الأقوى ارتباطاً بضعف الأداء مقارنة بنقص التمويل. بالطبع يظل العاملان مترابطين، فالإدارة الجيدة قد تساعد في استقطاب التمويل وحسن توظيفه، كما أن توفر التمويل يدعم تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة؛ لذا فكلاهما مهم ولا غنى عن معالجة الجوانب الإدارية والتمويلية معاً لتحقيق الاستدامة المنشودة.



الشكل (٥): رسم بياني أفقي لمعاملات الانحدار الخطي المتعدد لمتغيري ممارسات إدارة المشاريع

وتحديات التمويل

أخيراً، تم فحص ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للاختلافات الديمغرافية. لم تظهر اختباراته نتائج جوهرية في معظم الحالات؛ فمثلاً لم يكن هناك فرق

دال في متوسط تقييم الاستدامة المؤسسية بين الذكور والإناث (اختبار t مستقل؛ $p > 0.05$)، وكذلك لم تتضح فروق معنوية حسب المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة باستخدام (ANOVA جميعها $p > 0.05$). يشير ذلك إلى أن الاتجاهات العامة التي تم رصدها (كارتفاع أهمية التمويل مثلاً أو العلاقة الإيجابية بين الإدارة والاستدامة) تبدو متسقة عبر مختلف فئات العينة. الاستثناء الوحيد كان فرق طفيف في تقييم ممارسات إدارة المشاريع بين القطاعات المختلفة، حيث سجل المشاركون في المنظمات التعليمية والبحثية متوسطات أعلى نسبياً من نظرائهم في المنظمات الخيرية التقليدية؛ لكن هذا الفرق كان عند حدود الدلالة ($p \approx 0.05$) وبالتالي يتطلب حذراً في تفسيره. عمومًا، اتساق النتائج عبر شرائح متنوعة يعزز الثقة بقابليتها للتعميم النسبي على قطاع المنظمات غير الربحية في المملكة مع مراعاة الظروف الخاصة بكل منظمة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

تمهيد: يتناول هذا الفصل تلخيصًا لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومناقشتها في سياق الأدبيات السابقة والواقع العملي للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. كما يقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى المنظمات غير الربحية وأصحاب المصلحة بهدف تعزيز استدامة المشاريع الخيرية والتنموية من خلال تحسين ممارسات إدارة المشاريع ومعالجة تحديات التمويل التي تواجهها.

١,٥ النتائج الرئيسية للدراسة

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التي تجيب عن أسئلة البحث وتتحقق من فرضياته، ويمكن إيجازها على النحو التالي:

١. مستوى ممارسات إدارة المشاريع: تبين أن المنظمات غير الربحية السعودية تُطبق ممارسات إدارة المشاريع بدرجة جيدة نسبيًا تميل إلى الارتفاع (متوسط $\approx 3,8$ من ٥). هذا يعني أن هناك اهتمامًا ملموسًا بإدارة المشاريع بطرق منهجية في جزء كبير من المنظمات، رغم وجود تفاوتات بينها. ويعد هذا مؤشرًا إيجابيًا على وعي القطاع بأهمية الإدارة العلمية للمشاريع، مع وجود مجال لمزيد من التطوير للوصول إلى مستوى أعلى من النضج في هذا الجانب.

٢. حدة تحديات التمويل: أظهرت النتائج أن التحديات التمويلية مرتفعة وتعاني منها غالبية المنظمات عينة الدراسة (متوسط $\approx 3,9$ من ٥). بعبارة أخرى، تشعر المنظمات بضغط كبير في تأمين الموارد المالية واستدامتها، وتعتبر نقص التمويل عقبة جوهرية أمام نموها واستمرار مشاريعها. وتتوافق هذه النتيجة مع ما هو معروف على مستوى القطاع محليًا؛ فقد أشار تقرير حديث إلى أن معظم المنظمات غير الربحية السعودية تعتمد بشكل كبير على التمويل الحكومي والتبرعات الفردية المحدودة، مما يجعلها عرضة للتقلبات في حال انخفاض تلك المصادر. كما أن قلة الموارد المالية ظلت تاريخيًا التحدي الأبرز الذي يُعيق نجاح العديد من المبادرات غير الربحية.

٣. علاقة إدارة المشاريع بالاستدامة: أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية قوية ودالة بين كفاءة ممارسات إدارة المشاريع في المنظمة ومستوى استدامتها المؤسسية (معامل ارتباط بيرسون $\approx 0,80$). كما في الفصل الرابع). وهذا يؤكد أن المنظمات التي تطبق أساليب إدارة مشاريع حديثة وفعالة (مثل التخطيط المسبق، وجدولة الأنشطة، وإدارة المخاطر، والتقييم المرحلي والختامي) تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار

والاستمرار في خدماتها وبرامجها. هذه النتيجة تتسق مع المبادئ العامة لإدارة المشاريع وأكدها دراسات سابقة محلية وعالمية؛ إذ تُعد الإدارة الجيدة للمشاريع بمثابة ركيزة لضمان نجاح المشاريع وتعظيم أثرها، وبالتالي تُسهم في بناء سمعة جيدة للمنظمة وجذب ثقة المانحين وأصحاب المصلحة، مما يعزز استدامتها.

٤. علاقة تحديات التمويل بالاستدامة: كشفت النتائج أيضاً عن علاقة ارتباط معنوية عكسية بين حجم تحديات التمويل التي تواجه المنظمة ومستوى الاستدامة المؤسسية لديها (معامل ارتباط بيرسون سالب ≈ -0.65). هذا يعني أنه كلما اشتدت المصاعب المالية وضعفت القدرة على التمويل الذاتي أو تنوع المداخل، انخفضت قدرة المنظمة على البقاء وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. والعكس صحيح: فالمنظمات التي تمكنت من تخفيف تلك التحديات عبر موارد مالية مستقرة ومتنوعة حققت مستويات أعلى من الاستدامة. هذه المخرجات تتماشى مع المنطق ومع ما انتهت إليه أبحاث سابقة بأن "نقص التمويل يهدد ديمومة المنظمات غير الربحية"**. كما أن التجارب العالمية تُظهر أن التنوع المالي وبناء الاحتياطيات (مثل الأوقاف) يحصّن المنظمات ضد تقلبات البيئة الاقتصادية ويمكنها من الاستمرار بخدمة مستفيديها.

٥. الإسهام النسبي وأهمية كل عامل: من خلال تحليل الانحدار المتعدد، تبين أن ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل معاً يفسران نحو ٦٩% من التباين في الاستدامة المؤسسية لعينة المنظمات، وهو مستوى تفسير عالٍ يُبرز أهمية هذين العاملين مجتمعين. كما ظهر أن تحسين ممارسات إدارة المشاريع قد يكون له أثر نسبي أكبر قليلاً من مجرد حل مشكلات التمويل على تعزيز الاستدامة (بحسب قيم معاملات الانحدار المعيارية). ومع ذلك، لا يمكن إغفال أن كليهما حيوي؛ حيث أن إهمال أي منهما يترك فجوة قد تُضعف استدامة المنظمة. فعلى سبيل المثال، المنظمة التي تمتلك تمويلًا جيدًا ولكن إدارتها لمشاريعها ضعيفة قد تهدر الموارد وتفشل في تحقيق أهدافها مما يضر باستدامتها. وبالمثل، المنظمة التي تُحسن إدارة مشاريعها لكنها تعاني من شُح مالي شديد ستصطدم بعائق عدم القدرة على تنفيذ خططها مهما كانت مُحكمة. إذن، تكامل الجانب الإداري والجانب المالي هو مفتاح الاستدامة الناجحة.

٦. عدم وجود فروق ديمغرافية كبيرة: أشارت النتائج إلى أن الاتجاهات والعلاقات المذكورة آنفاً شاملة عبر مختلف فئات العينة. لم تُرصد فروق جوهرية بين آراء الذكور والإناث أو بين ذوي المؤهلات المختلفة أو الخبرات المتباينة فيما يخص تقييم المتغيرات الرئيسية. هذا يعني أن التحديات التي نتحدث عنها (في الإدارة أو التمويل) هي تحديات مشتركة يشعر بها العاملون في القطاع بغض النظر عن خصائصهم، وكذلك أهمية

معالجتها متفق عليها ضمناً بين الجميع. هذه الملاحظة تزيد من موثوقية النتيجة وتؤكد أن التوصيات المنبثقة عنها ذات صلة عامة بالقطاع وليست محصورة بفئة معينة.

٢,٥ تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة

تنسجم نتائج هذه الدراسة بدرجة كبيرة مع ما طرحته الأدبيات السابقة والتقارير الرسمية حول واقع القطاع غير الربحي وسبل تعزيز استدامته. فيما يلي مناقشة موجزة لكل نتيجة رئيسية وربطها بالمعرفة السابقة:

(أ) فيما يتعلق بأهمية ممارسات إدارة المشاريع، فقد أكدت دراستنا الارتباط الوثيق بينها وبين الأداء والاستدامة. وهذا يتفق مع رؤية معهد إدارة المشاريع (PMI) بأن تطبيق أفضل الممارسات في إدارة دورة حياة المشروع يرفع من كفاءة استخدام الموارد ويضمن تحقيق الأهداف المرجوة. على سبيل المثال، التخطيط المتقن وتحديد نطاق المشروع وأهدافه بوضوح منذ البداية يضع أساساً قوياً للنجاح المستدام. أيضاً، المتابعة والتقييم المستمر يتيح تصحيح المسار ومعالجة المشكلات قبل تفاقمها. وقد أظهرت دراسات في دول أخرى نتائج مماثلة؛ ففي دراسة على منظمات غير ربحية في كينيا وُجد أن ممارسات مثل إدارة المخاطر والتخطيط كانت ترتبط إيجابياً بنجاح المشاريع. أما محلياً، فإن ضعف الممارسات الإدارية كان محل نقد واضح في بعض الدراسات السابقة التي عزت قصور أداء المنظمات السعودية إلى ضعف في التخطيط والتنظيم والحوكمة. وبالتالي، تدعم نتائجنا توجه المنظمات لتعزيز قدراتها الإدارية بوصف ذلك ركناً أساسياً للاستدامة.

(ب) بالنسبة إلى التحديات التمويلية، تتوافق نتائج الدراسة مع الواقع المعروف أن التمويل بمختلف جوانبه هو العصب الحيوي لاستدامة المنظمات غير الربحية. إن اعتماد كثير من الجمعيات على مصدر تمويل واحد (غالباً الحكومة أو التبرعات الموسمية) يجعلها هشة مالياً. وقد ذكرت مصادر رسمية أن تمويل القطاع في السعودية لا يزال يعتمد بشكل كبير على الدعم الحكومي وشبه الحكومي، مما لا يتسق مع مستهدفات الرؤية نحو الاستدامة المالية طويلة المدى. ولذلك تم التأكيد في رؤية ٢٠٣٠ على رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي من أقل من ١% إلى ٥% عبر تطوير موارده. وتُظهر أحدث التقارير بؤادر تقدم في هذا الصدد، حيث تجاوزت القيمة الاقتصادية للقطاع غير الربحي ١٠٠ مليار ريال (٣,٣% من GDP) لأول مرة في ٢٠٢٤، مدفوعةً جزئياً بتطور الأوقاف وزيادة الإنفاق الخيري والتطوعي. هذه المؤشرات إيجابية جداً لكنها أيضاً تبرز مدى ارتباط المال بالاستدامة: فجزء كبير من تلك المساهمة جاء عبر **الأوقاف (٤٨ مليار) والإنفاق

غير الربحي (٤٧ مليار) **، مما يعني أن الاستدامة المالية تحققت لمن نجح في بناء أوقاف وتنمية موارده. وهنا تتوافق النتائج مع المنطق الذي يقول إن تنوع مصادر التمويل (كاستحداث مشاريع استثمار اجتماعي، شركات مع القطاع الخاص، استخدام المنصات الإلكترونية لجمع التبرعات) هو السبيل لتعزيز صمود المنظمات. ولقد رصد تقرير مؤسسة الملك خالد الدور المتصاعد للتمويل الرقمي؛ إذ تجاوزت التبرعات عبر منصة إحسان وغيرها ١٥ مليار ريال في عام واحد، معظمها من المانحين الصغار، بينما جاء ٢٦% فقط من كبار المتبرعين. هذا يدل على إمكانية استغلال التقنية وتوسيع قاعدة المتبرعين كاستراتيجية ناجحة للتغلب على شح التمويل التقليدي.

(ج) من زاوية أخرى، تدعم نتائج الدراسة وجهة النظر القائلة بأن معالجة التحديات الداخلية للمنظمة (في الإدارة والتمويل) أفضل من الاعتماد الكلي على العوامل الخارجية. فمثلاً، في حين أشار البعض إلى أن هناك تحديات قانونية وتنظيمية تؤثر على عمل المنظمات (كتأخر بعض التصاريح أو القيود البيروقراطية)، إلا أن نتائجنا أظهرت أن الجزء الأكبر من مشكلة الاستدامة ينبع من داخل المنظمة نفسها – إما ضعف في إدارتها أو محدودية في مواردها – وليس فقط عوامل خارجية. وهذا لا ينفي أهمية البيئة الداعمة، فوجود إطار تنظيمي ملائم يسهل عمل المنظمات. وقد كانت إصلاحات التشريعات وإطلاق كيانات تمكينيه (مثل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي وهيئة الأوقاف) جزءاً من معالجات رؤية ٢٠٣٠. كما أنشئ صندوق دعم الجمعيات الأهلية عام ٢٠٢٣ خصيصاً لغرض دعم استدامة الجمعيات مالياً وبناء قدراتها المؤسسية. كل هذه الجهود تشير إلى وعي حكومي عالٍ بأهمية تمكين المنظمات من خلال التدريب والتمويل. ومع ذلك، يظل تطبيق المنظمات نفسها للممارسات الرشيدة وإدارتها لتلك الموارد بأسلوب فعال هو العامل الحاسم في تحقيق الأثر المستدام. فالدعم الخارجي يمكن أن يوفر البيئة والموارد، لكن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد يعتمد على قدرات المنظمة ذاتها.

(د) تجدر الإشارة أيضاً إلى أن نتائج دراستنا متوافقة مع التوجهات العالمية في التأكيد على الاستدامة المؤسسية كهدف استراتيجي للمنظمات غير الربحية. إذ لم يعد نجاح المنظمة يُقاس فقط بحجم الخدمات الآنية التي تقدمها، بل بقدرتها على استمرار تقديم هذه الخدمات وتحقيق رسالتها عبر الأجيال. لذا ظهر مفهوم "الاستدامة في إدارة المشاريع" الذي يدعو إلى دمج الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية في دورة حياة المشروع التنموي لضمان استمراره حتى بعد انتهاء الدعم الأولي. وهنا نرى رابطاً وثيقاً مع نتائجنا: فالممارسات

الإدارية الجيدة (التي تشمل التخطيط للمستقبل وتقييم أثر المشروع على المدى البعيد) وتوفير التمويل المستقر كلاهما يصبان في خانة واحدة هي استدامة الأثر.

في المحصلة، تؤكد هذه النتائج والمناقشة أن المنظمات غير الربحية في السعودية لن تستطيع تحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية الطموحة أو المساهمة الفاعلة في الاقتصاد الوطني ما لم تول عناية قصوى لكلٍ من تطوير قدراتها الإدارية وتعزيز مرونتها المالية. وهذا يقودنا إلى مجموعة من التوصيات العملية المستنبطة من الدراسة.

٣,٥ التوصيات العملية

استنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وفي ضوء فهمنا للتحديات والفرص الحالية في القطاع غير الربحي السعودي، نطرح فيما يلي عددًا من التوصيات العملية التي من شأنها دعم استدامة المشاريع والمؤسسات غير الربحية. روعي في صياغة هذه التوصيات أن تكون قابلة للتنفيذ وأن تُخاطب الجهات المعنية المختلفة (المنظمات نفسها، الجهات المشرفة، المانحون، إلخ):

١. تبني منهجيات احترافية في إدارة المشاريع: على المنظمات غير الربحية إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات إدارة المشاريع من خلال تبني أدلة إجراءات واضحة مستندة إلى أفضل الممارسات العالمية (مثل منهجية PMI). يشمل ذلك إعداد خطط استراتيجية للمشاريع وتحديد الأهداف ومؤشرات الأداء منذ البداية، وتطبيق عمليات الرقابة والتقييم الدوري. إن الإدارة الفعالة للمشاريع تشكل ركيزة لضمان نجاح المشروع وتحقيق أثره المتوقع وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، ما ينعكس إيجابًا على استدامة المنظمة. لذا يُنصح بتوفير دورات تدريبية وشهادات متخصصة للعاملين في القطاع حول إدارة المشاريع (مثل شهادة محترف إدارة المشاريع PMP) لضمان وجود كوادر قادرة على تطبيق هذه المنهجيات.

٢. تعزيز التخطيط الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي: أوضحت الدراسة أن بعض المنظمات لا تضع خططًا طويلة الأجل بشكل منتظم. عليه، توصي المنظمات بإعداد خطط استراتيجية شاملة تغطي فترة ٣-٥ سنوات على الأقل، تربط بين الرؤية والرسالة من جهة وبرامج ومشاريع المنظمة من جهة أخرى. يجب أن تتضمن هذه الخطط خططًا فرعية للاستدامة (Sustainability Plans) تُحدد كيف ستستمر البرامج بعد انتهاء التمويل المبدئي. التخطيط للمخاطر أيضًا جانب مهم؛ فينبغي تحديد المخاطر المحتملة (سواء إدارية أو مالية)

ووضع استجابات استباقية لها. إن وجود خطة استراتيجية راسخة ومعلنة يساهم في توجيه الجهود واستثمار الموارد بكفاءة، كما يُطمئن الممولين بأن المنظمة لديها خارطة طريق واضحة للمستقبل.

٣. تنوع مصادر التمويل وتقليل الاعتماد على مصدر وحيد: لضمان الاستدامة المالية، لا بد

للمنظمات غير الربحية من تبني استراتيجية تنوع مالي. يتضمن ذلك البحث عن مصادر دخل متعددة مثل:

- **الشراكات مع القطاع الخاص:** بناء شراكات مع شركات ومؤسسات تجارية في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR للحصول على دعم مستمر للمشاريع أو الرعاية. corporate sponsorship.
- **إنشاء الأوقاف والاستثمار الاجتماعي:** السعي لتأسيس أوقاف استثمارية يعود ريعها بشكل ثابت على المنظمة، وهو نهج أثبت فعاليته (حيث بلغ حجم صناديق الأوقاف الاستثمارية نحو ١,٧ مليار ريال في ٢٠٢٤ ومن المتوقع نموها الكبير). يمكن استلهام نماذج ناجحة من مؤسسة الملك خالد وغيرها في كيفية إطلاق محافظ وقفية مستدامة.

- **التمويل الجماعي والمنصات الرقمية:** استثمار منصات التبرع الإلكتروني (مثل منصة إحسان الوطنية) والتي حققت نجاحاً في جمع مبالغ كبيرة من أعداد هائلة من المتبرعين. ينبغي للمنظمات تطوير حضورها الرقمي وحملات تسويق اجتماعي مبتكرة لجذب المتبرعين عبر الإنترنت سواء من داخل المملكة أو خارجها.

- **رسوم الخدمات ومشاريع الدخل الذاتي:** لبعض المنظمات القدرة على توليد دخل مقابل خدماتها (مثلاً رسوم رمزية على برامج تدريبية أو منتجات حرفية ينتجها المستفيدون). مثل هذه المشاريع الصغيرة للدخل Social Enterprises يمكن أن تعزز الاستقلالية المالية للمنظمة وتقلل اعتمادها الكامل على التبرعات.

- **المسابقات والمنح التنافسية:** التقديم على برامج المنح المقدمة من جهات مانحة عالمية أو محلية (كمؤسسة الملك خالد، مؤسسة سالم بن محفوظ، إلخ) والتي قد توفر تمويلاً لمشاريع محددة أو لبناء قدرات المنظمة.

إن التنوع المالي يمنح المنظمة مرونة أكبر وقدرة على التخطيط بعيد المدى، ويجنبها الوقوع في أزمة شح الموارد إذا نضب أحد المصادر.

٤. رفع كفاءة إدارة الموارد المالية وتعزيز الشفافية: إلى جانب زيادة الموارد، من الضروري إدارة الموارد المتاحة بكفاءة عالية. ويشمل ذلك وضع ميزانيات تفصيلية لكل مشروع ومراقبة أوجه الصرف وضبط النفقات غير الضرورية. كذلك تعزيز نظم المحاسبة والرقابة المالية الداخلية لضمان توجيه الأموال لما خُصصت له والحد من الهدر أو سوء الاستخدام. إن الشفافية المالية ونشر التقارير السنوية المدققة سوف يزيدان من ثقة المانحين والجمهور في المنظمة. وقد أشارت تقارير حديثة إلى ارتفاع مستوى ثقة السعوديين في القطاع غير الربحي إلى ٨٦% في ٢٠٢٤ مقابل ٧٣% في ٢٠١٧، وذلك بفضل تحسين الشفافية والمساءلة. لذا على كل منظمة أن تحافظ على هذه الثقة عبر إظهار أعلى درجات المهنية في إدارة أموال التبرعات، والإفصاح عن مصادر تمويلها وأوجه صرفها بوضوح.

٥. بناء القدرات المؤسسية والموارد البشرية: أوضحت نتائج الدراسة أن تطوير الممارسات الإدارية عامل حاسم، ما يستلزم الاستثمار في رأس المال البشري للمنظمة. توصي المنظمات بما يلي:

- تدريب العاملين والمتطوعين: إعداد برامج تدريب منتظمة لبناء مهارات الموظفين في مجالات الإدارة، التخطيط، التقييم، إدارة المتطوعين، وجمع الموارد. يمكن التعاون مع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لتنظيم دورات أو اعتماد برامج شهادات مهنية في العمل غير الربحي.
- استقطاب الكفاءات المتخصصة: الحرص على توظيف أو الاستعانة بخبراء في المجالات المالية (كمحلل مالي أو مسؤول تطوير موارد) والإدارية (كمدير مشاريع معتمد) ولو بشكل استشاري إن تعذر التوظيف الكامل. هؤلاء المتخصصون يمكنهم إحداث نقلة نوعية في أساليب عمل المنظمة واستدامتها.
- تبادل الخبرات والتعلم المؤسسي: تشجيع التعلم من المنظمات الناجحة (محلياً ودولياً) عبر الزيارات وتبادل الخبرات. كما يمكن إنشاء أدلة إجرائية داخلية ومدونات سياسات تضمن توثيق المعرفة والتجارب المتراكمة بحيث لا تضيع بتغير الأشخاص.

٦. الاستفادة من الدعم الحكومي والمظلات التنظيمية: لقد قدّمت الحكومة السعودية خلال الأعوام الماضية عدة مبادرات لدعم القطاع، وينبغي للمنظمات اغتنام هذه الفرص. من أهمها صندوق دعم الجمعيات الذي أنشئ حديثاً لتعزيز استدامة الجمعيات مالياً وإدارياً. يوصى بأن تتواصل المنظمات مع إدارة هذا الصندوق للحصول على منح تمكينيه أو تمويل مشاريع تنمية ابتكارية. كذلك يمكن الاستفادة من برامج وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية الخاصة ببناء قدرات المنظمات (مثل برامج التدريب والحوكمة). ولا ننسى منصة

العمل التطوعي التي تدعم استقطاب المتطوعين، إذ يُعد التطوع موردًا مهمًا قد يغطي جوانب من الاحتياجات البشرية بدون تكاليف مالية إذا أُحسن استغلاله.

٧. تعزيز الشراكات والتحالفات بين المنظمات: التعاون والتشبيك بين المنظمات غير الربحية يمكن أن يولّد قوة تأثير أكبر ويحسن كفاءة استخدام الموارد. لذلك يُنصح المنظمات بتكوين تحالفات شبكية أو منتديات فيما بينها، سواء على مستوى المجال (مثلاً: منتدى للجمعيات التعليمية لتبادل الخبرات) أو على مستوى المنطقة الجغرافية. من خلال هذه الشراكات يمكن تنفيذ مشاريع مشتركة بتمويل أعلى وتأثير أوسع، كما يمكن المناصرة الجماعية لقضايا السياسات والتشريعات التي تخدم مصلحة القطاع ككل. وقد شجعت رؤية ٢٠٣٠ هذا التوجه عبر الدعوة إلى تكامل الأدوار بين الحكومة والقطاع الخاص وغير الربحي لتحقيق الأهداف الوطنية. وفعلياً، أثبتت الجائحة مثلاً أن التنسيق بين الجهات غير الربحية يُعزّز قدرة الاستجابة للأزمات بكفاءة. وعليه، فإن تبادل الموارد (مثل قاعات التدريب أو الخبراء) وإطلاق مبادرات موحدة لجذب الدعم سيعود بالنفع على الجميع.

٨. التركيز على قياس الأثر وتوثيق النتائج: أخيراً، لضمان الاستدامة ودعم طلب المزيد من التمويل، لا بد للمنظمات من قياس أثر مشاريعها على المستفيدين والمجتمع وتوثيق ذلك بالأدلة. إن الشفافية في عرض النتائج الإيجابية (مثل عدد المستفيدين الذين تغيرت حياتهم، قصص النجاح، العائد الاجتماعي على الاستثمار SROI) تساعد في استقطاب تمويل مستدام. المانحون الكبار والحكومات يرغبون في رؤية نتائج ملموسة لاستثماراتهم الخيرية، وبالتالي المنظمة التي تبني ثقافة التقييم والتعلم المستمر ستكون أقدر على إقناع الممولين بدعمها على المدى الطويل. كما أن تحسين جودة البيانات والتقارير يجعل عملية صنع القرار داخل المنظمة نفسها أكثر رشادة ويكشف جوانب الضعف لمعالجتها. لذلك توصي كل منظمة بتخصيص جزء من ميزانية كل مشروع للتقييم والمتابعة، وبناء نظام معلومات يرصد المؤشرات الرئيسية للأداء (KPIs) في مجالات المالية والإدارية والاجتماعية.

٤,٥ خاتمة: نحو قطاع غير ربحي مستدام

في الختام، أكدت هذه الدراسة أن تعزيز استدامة المشاريع والمؤسسات غير الربحية في المملكة يتطلب مقارنة شمولية تراعي تطوير البنية الداخلية للمنظمة – إدارياً ومالياً – جنباً إلى جنب. فممارسات إدارة المشاريع

الفعّالة هي التي تضمن أن الموارد تُستثمر بحكمة وأن الأهداف الاستراتيجية تتحقق، أما الموارد المالية المستقرة والمتنوعة فهي الوقود الذي يغذي تلك العمليات ويجعل استمراريّتها ممكنة. وقد بدأت معالم التغيير الإيجابي بالظهور في القطاع غير الربحي السعودي مدعومةً برؤية ٢٠٣٠ وبرامج التمكين الحكومية، حيث شهدنا نموًا كبيرًا في عدد المنظمات وفي إسهامها الاقتصادي والاجتماعي. واستمرار هذا الزخم يتطلب من المنظمات نفسها أن ترتقي إلى مستوى التحدي عبر تبني ثقافة الاستدامة في كل ممارساتها وقراراتها. إن التوصيات المطروحة آنفًا تمثل خريطة طريق قابلة للتنفيذ نحو تحقيق هذا الهدف. ومن شأن الأخذ بها أن يعزز ثقة المجتمع والدولة في القطاع غير الربحي ويمكنه من القيام بدوره المأمول كشريك رئيس في التنمية الوطنية، وصولاً إلى قطاع ثالث مزدهر ومستدام يساهم بفعالية في ازدهار الوطن ورفاه المجتمع.

المراجع

-المراجع العربية-

- [١] الدوسري، نورة بنت محمد. (٢٠٢١). أثر إدارة المشاريع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- [٢] الغامدي، فاطمة. (٢٠٢٢). أثر تحديات التمويل على أداء المشاريع التنموية في القطاع الخيري. مجلة جامعة أم القرى للاقتصاد الإسلامي، ١٤ (٢)، ١١٢-١٣٥.
- [٣] الجني، سامي. (٢٠٢٠). العوامل المؤثرة على استدامة المشاريع الخيرية في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، ٣٥ (١)، ٦٦-٨٨.
- [٤] العبدالكريم، ريم. (٢٠٢١). إدارة المشاريع وأثرها على فعالية الأداء المؤسسي في القطاع غير الربحي. مجلة الإدارة والتنمية، ١٩ (١)، ٤٥-٦٣.
- [٥] العنزي، مشاعل. (٢٠٢٣). تحديات الاستدامة المالية في الجمعيات الخيرية السعودية. مجلة التنمية المستدامة، جامعة القصيم، ٨ (٣)، ٧١-٩٠.
- [٦] محمد، حمزة أحمد. (٢٠١٨). المنظمات غير الربحية في السعودية: الإصلاح لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ للمملكة. مجلة البحوث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٨ (٨)، ٣٨-٤٥.
- [٧] الفاضل، فيصل. (٢٠٢٥). القطاع غير الربحي وصناعة الأثر: نحو تشريعات تُحرك الرؤية وتُطلق الإمكانيات. صحيفة مال، ٢٠ مايو ٢٠٢٥.
- [٨] وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٢٢). دليل حوكمة الجمعيات الأهلية وتعزيز الاستدامة. الرياض.
- [٩] وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٢٢). استراتيجية الإشراف الفني على المنظمات غير الربحية. الرياض.
- [١٠] مؤسسة الملك خالد. (٢٠٢٥). تقرير "آفاق القطاع غير الربحي ٢٠٢٥" - أبرز النتائج. الرياض.
- [١١] مؤسسة الملك خالد. (٢٠١٨). آفاق القطاع غير الربحي ٢٠١٨. الرياض.
- [١٢] جمعية تنمية الموارد المالية (ما ورد). (٢٠٢٤). تقرير جمعية ما ورد لتنمية الموارد المالية. الرياض.
- [١٣] المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (٢٠٢٤). التقرير السنوي؛ أبرز إحصاءات نمو القطاع غير الربحي. الرياض.
- [١٤] المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (٢٠٢٥). التقرير السنوي لعام ٢٠٢٤. الرياض.
- [١٥] منصة إحسان. (٢٠٢٤). التقارير الإحصائية السنوية للتبرعات عبر المنصة. نُشرت إلكترونياً.

- [١٦]Sontag-Padilla, L., Staplefoote, L., & Gonzalez Morganti, K. (2012). Financial Sustainability for Nonprofit Organizations: A Review of the Literature. RAND Corporation.
- [١٧]Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Wiley.
- [١٨]OECD. (2020). Financing Social Impact: The Role of Government in Crowding in Private Finance. OECD Publishing.
- [١٩]UNDP. (2021). Project and Programme Management for Results-Based Development. United Nations Development Programme.
- [٢٠]AlSalem, L. (2024). What is the Concept of Financial Sustainability? Misk Hub.
- [٢١]Angulo, D., et al. (2024). Importance of Good Project Management Practices at NGOs, According to PMI. Proceedings of LACCEI 2024.
- [٢٢]Alfify, M., & Sahari, A. (2023). The Impact of Social Responsibility on Financial Sustainability of a Saudi Non-profit Organization (Sakan Foundation).
- [٢٣]Kassem, R., et al. (2020). Trends in Sustainability-Oriented Partnerships in Saudi Nonprofits.
- [٢٤]Namaulula, L., & Nyaboga, A. (2024). Effect of Sustainable Project Management Practices on Performance of NGO Projects in Kenya.
- [٢٥]Marciszewska, E., et al. (2024). Project Management Sustainability in Non-profit Organizations: A Polish Perspective.
- [٢٦]Chow, T., et al. (2021). Impact of Sustainable Project Management on Project Success: Evidence from Malaysia.
- [٢٧]KPMG. (2023). Achieving Financial Sustainability in the Non-profit Sector in Saudi Arabia. KPMG Report.
- [٢٨]KPMG. (2023) تحقيق الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي السعودي: قطاع ثالث قوي لأمة . شركة مزدهرة. تقرير كي بي إم جي، الرياض.

Abstract

This study aimed to explore the impact of both project management practices and funding challenges on the level of organizational sustainability in nonprofit projects in the Kingdom of Saudi Arabia, in light of the growing challenges these organizations face in terms of continuity, financing, and governance. The study employed a descriptive-analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 150 participants involved in project management across various nonprofit organizations.

Data were analyzed using appropriate statistical methods, including correlation and multiple linear regression. The results revealed a strong and statistically significant positive correlation between project management practices and organizational sustainability ($r = 0.80$, $p < 0.01$). Conversely, a moderate to strong negative correlation was found between funding challenges and sustainability ($r = -0.65$, $p < 0.01$). Regression analysis showed that project management practices had a significant positive impact on sustainability ($\beta = 0.53$, $t = 6.45$, $p < 0.01$), while funding challenges had a negative impact ($\beta = -0.32$, $t = 4.01$, $p < 0.01$). The coefficient of determination ($R^2 = 0.69$) indicates that 69% of the variance in sustainability can be explained by the combined effect of both variables.

The findings highlight the importance of applying professional project management practices and developing sustainable financing solutions to enable nonprofit organizations to continue fulfilling their roles effectively and efficiently. Recommendations included investing in project management training, adopting alternative funding models (such as crowdfunding and multi-stakeholder partnerships), and establishing clear policies for sustainable financial planning.

Keywords: Project Management – Funding Challenges – Organizational Sustainability – Nonprofit Sector – Saudi Arabia

الملاحق

الاستبيان (Questionnaire)

عنوان الدراسة: "أثر ممارسات إدارة المشاريع وتحديات التمويل على استدامة المشاريع في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية"

(Title of Study: "The Impact of Project Management Practices and Funding Challenges on the Sustainability of Projects in the Nonprofit Sector in Saudi Arabia")

أولاً: الخصائص الديموغرافية للمبحوثين (Demographic Characteristics of Respondents)

يرجى وضع إشارة [✓] في الخانة التي تعبر عن رأيك.

Kindly place a checkmark [✓] in the box that reflects your opinion.

١. الجنس (Gender):

• [] ذكر (Male) – [] أنثى (Female)

٢. العمر (Age):

• [] أقل من ٣٠ سنة (Under 30)

• [] من ٣١ إلى ٣٥ سنة (31–35 years)

• [] من ٣٦ إلى ٤٠ سنة (36–40 years)

• [] ٤١ سنة فأكثر (41 years or more)

٣. المؤهل العلمي (Educational Level):

• [] ثانوية فأقل (High school or less)

• [] دبلوم (Diploma)

• [] بكالوريوس (Bachelor's)

• [] دراسات عليا (Postgraduate)

٤. سنوات الخبرة (Years of Experience):

- [] أقل من ٥ سنوات (Under 5 years)
- [] من ٥ إلى ١٠ سنوات (٥-١٠ years)
- [] من ١١ إلى ١٥ سنة (١١-١٥ years)
- [] أكثر من ١٥ سنة (Over 15 years)

٥. جهة العمل (Employer):

- [] مقاول (Contractor)
- [] استشاري (Consultant)
- [] عميل (Client)

٦. نوع الجهة (Sector Type):

- [] قطاع عام (Public Sector)
- [] قطاع خاص (Private Sector)

٧. المسمى الوظيفي (Job Title):

- [] مهندس (Engineer)
- [] أخرى (Other): _____

٨. منطقة العمل (Work Region):

- [] الرياض (Riyadh)
- [] أخرى (Other): _____

ثانياً: محاور الدراسة (Study Axes)

المحور الأول: ممارسات إدارة المشاريع (15 – Project Management Practices) عبارة

(This section covers fundamental project management practices such as thorough planning, clear role assignment, systematic monitoring, risk management, etc., which are crucial for effective project implementation.)

العبارة	Statement	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		(Strongly) (Disagree				(Strongly) (Agree
تقوم المنظمة بإجراء تخطيط مسبق شامل قبل بدء المشاريع.	The organization conducts thorough pre-project planning before starting projects.	()	()	()	()	()
تحدد المنظمة بوضوح الأدوار والمسؤوليات لأعضاء فريق المشروع.	The organization clearly defines roles and responsibilities for project team members.	()	()	()	()	()

()	()	()	()	()	The organization systematically monitors project execution to ensure work proceeds according to plan.	تراقب المنظمة تنفيذ المشاريع بشكل منهجي لضمان سير العمل حسب الخطة.
()	()	()	()	()	The organization identifies potential project risks and devises mitigation plans.	تقوم المنظمة بتحديد المخاطر المحتملة في المشاريع وتضع خططاً للتخفيف منها.
()	()	()	()	()	The organization prepares a project schedule and manages time effectively during implementation.	تعدّ المنظمة جدولاً زمنياً للمشروع وتدير الوقت بفعالية أثناء التنفيذ.
()	()	()	()	()	The organization conducts	تجري المنظمة تقييمات دورية

					periodic evaluations (mid-term and final) of its projects.	(مرحلية وختامية) لمشاريعها لقياس التقدم والنتائج.
()	()	()	()	()	The organization applies recognized project management standards or methodologies (e.g., PMBOK Guide).	تطبق المنظمة معايير أو منهجيات معترف بها لإدارة المشاريع (مثل دليل PMBOK).
()	()	()	()	()	Each project in the organization has a written and clear project plan.	يحتوي كل مشروع في المنظمة على خطة مشروع مكتوبة وواضحة.
()	()	()	()	()	The organization uses project management	تستخدم المنظمة برامج أو أدوات رقمية

					software or digital tools to track project progress.	لإدارة المشاريع لمتابعة تقدم العمل.
()	()	()	()	()	The organization provides necessary training for employees in project management.	توفّر المنظمة التدريب اللازم للموظفين في مجال إدارة المشاريع.
()	()	()	()	()	The organization engages stakeholders throughout the project lifecycle.	تشرك المنظمة أصحاب المصلحة طوال دورة حياة المشروع.
()	()	()	()	()	The organization clearly defines the scope of each project and manages any scope changes formally.	تحدد المنظمة نطاق كل مشروع بوضوح وتدير أي تغييرات عليه من خلال

						إجراءات رسمية.
()	()	()	()	()	The organization's projects are aligned with its strategic goals and mission.	تتوافق مشاريع المنظمة مع أهدافها الاستراتيجية ورسالتها.
()	()	()	()	()	The organization ensures effective communication among project team members and stakeholders.	تضمن المنظمة التواصل الفعال بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة.
()	()	()	()	()	Upon project completion, the organization conducts a formal project closure including lessons learned.	عند انتهاء المشروع، تقوم المنظمة بعملية إغلاق رسمية تشمل توثيق الدروس المستفادة.

المحور الثاني: تحديات التمويل (15 – Funding Challenges)عبارة

(This section addresses common financial challenges faced by nonprofit projects, such as reliance on single funding sources, difficulty securing sufficient and stable funds, and fluctuating donations.)

العبرة	Statement	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		(Strongly)	(Disagree)	(Neutral)	(Agree)	(Strongly)
تواجه منظمنا صعوبة في تأمين تمويل مستقر للمشاريع الجديدة.	Our organization has difficulty securing stable funding for new projects.	()	()	()	()	()
تعتمد منظمنا على مصدر تمويل رئيسي واحد بشكل كبير.	Our organization relies heavily on a single main source of funding.	()	()	()	()	()
الدعم المالي المتاح لمنظمنا	The financial support	()	()	()	()	()

					available to our organization is not sufficient to achieve its objectives.	غير كافٍ لتحقيق أهدافها.
()	()	()	()	()	Our funding largely comes from seasonal or one-time donations, which makes long-term planning difficult.	يعتمد تمويلنا إلى حد كبير على تبرعات موسمية أو لمرة واحدة مما يصعب التخطيط طويل الأجل.
()	()	()	()	()	Our organization lacks sufficient diversification of income sources (e.g., endowments,	تفتقر منظماتنا إلى تنوع كافٍ في مصادر الدخل (مثل الأوقاف أو الشراكات أو الاستثمارات).

					partnerships, investments).	
()	()	()	()	()	The funding our organization receives fluctuates significantly over time.	يشهد التمويل الذي نحصل عليه تقلبات كبيرة من فترة لأخرى.
()	()	()	()	()	Our organization faces strong competition for funding from donors and grant providers.	تواجه منظماتنا منافسة شديدة على التمويل من المانحين والجهات المانحة.
()	()	()	()	()	There is not enough government or institutional support for our	لا يوجد دعم حكومي أو مؤسسي كافٍ لمشاريع منظماتنا.

					organization's projects.	
()	()	()	()	()	Many of the funding sources we rely on impose restrictions that limit how funds can be used in projects.	تفرض مصادر التمويل التي نعتمد عليها قيودًا تحد من كيفية استخدام الأموال في المشاريع.
()	()	()	()	()	Our organization does not have sufficient financial reserves to use in emergencies.	لا تمتلك منظمنا احتياطات مالية كافية لاستخدامها في حالات الطوارئ.
()	()	()	()	()	Our organization struggles to cover	تجد منظمنا صعوبة في تغطية التكاليف

					administrative and operational costs due to limited funding.	الإدارية والتشغيلية بسبب محدودية التمويل.
()	()	()	()	()	The costs associated with obtaining funds (e.g., loan interest or fundraising expenses) pose a challenge for our organization.	تُشكل تكاليف الحصول على التمويل (مثل فوائد القروض أو مصاريف جمع التبرعات) تحديًا لمنظمتنا.
()	()	()	()	()	It is challenging for our organization to maintain long-term	من الصعب على منظمتنا الحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع المانحين لضمان

					relationships with donors to ensure continuous funding.	استمرار التمويل.
()	()	()	()	()	Uncertainty in future funding often forces our organization to scale down or delay projects.	يؤدي عدم اليقين في التمويل المستقبلي غالباً إلى اضطرار منظمتنا لتقليص أو تأجيل المشاريع.
()	()	()	()	()	Our projects are heavily dependent on external funding with very limited self-generated income.	تعتمد مشاريعنا بشكل كبير على التمويل الخارجي مع وجود محدود جداً في توليد دخل ذاتي.

المحور الثالث: الاستدامة المؤسسية (15 – Organizational Sustainability عبارة)

(This section focuses on indicators of organizational sustainability, including long-term planning, stability of resources, continuous project impact, and the ability to continue services after initial funding.)

العبرة	Statement	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		(Strongly)	(Disagree	(Agree	(Strongly)	(Agree
لدى منظمنا خطط مستقبلية واضحة لمشاريعها ومبادراتها.	Our organization has clear future plans for its projects and initiatives.	()	()	()	()	()
تستمر مشاريعنا في تقديم الخدمات للمستفيدين حتى بعد انتهاء التمويل الأولي.	Our projects continue to provide services to beneficiaries even after the initial funding has ended.	()	()	()	()	()
تنجح منظمنا في تحقيق الأثر الاجتماعي	Our organization successfully achieves the	()	()	()	()	()

					intended social impact of its projects on a continuous basis.	المنشود من مشاريعها بشكل متواصل.
()	()	()	()	()	Our organization is able to cover its operational expenses to keep projects running continuously.	تتمكن منظمتنا من تغطية نفقاتها التشغيلية للحفاظ على استمرار المشاريع.
()	()	()	()	()	Our organization enjoys a relative stability in its human resources (e.g., staff retention) and its financial resources.	تتمتع منظمتنا باستقرار نسبي في مواردها البشرية (مثل استبقاء الموظفين) ومواردها المالية.
()	()	()	()	()	Our organization can withstand challenges (e.g., economic crises or	تستطيع منظمتنا الصمود أمام التحديات (مثل الأزمات

					funding gaps) without immediately halting its projects.	الاقتصادية أو فجوات التمويل) دون إيقاف مشاريعها فوراً.
()	()	()	()	()	Our organization has diversified funding sources that contribute to long-term financial sustainability.	تمتلك منظمنا مصادر تمويل متنوعة تسهم في الاستدامة المالية على المدى الطويل.
()	()	()	()	()	Our organization implements sustainable financing strategies (e.g., endowments or investing surplus funds) to enhance financial stability.	تطبق منظمنا استراتيجيات تمويل مستدامة (مثل الأوقاف أو استثمار الفوائض المالية) لتعزيز الاستقرار المالي.
()	()	()	()	()	The organization optimizes the use	تحسن المنظمة استغلال مواردها

					of its resources and reduces waste to support the sustainability of its projects.	وتقلل الهدر لدعم استدامة مشاريعها.
()	()	()	()	()	Our organization enjoys strong trust from the community and stakeholders, which supports the continuity of its projects.	تحظى منظمنا بثقة قوية من المجتمع وأصحاب المصلحة، مما يدعم استمرارية مشاريعها.
()	()	()	()	()	Our organization has clear policies and governance practices that ensure projects continue in the long term.	لدى منظمنا سياسات وحوكمة واضحة تضمن استمرار المشاريع على المدى البعيد.
()	()	()	()	()	Our organization regularly monitors and evaluates	تراقب منظمنا وتقيّم نتائج المشاريع بانتظام

					project outcomes to ensure a sustainable impact is achieved.	للتأكد من تحقيق أثر مستدام.
()	()	()	()	()	Our organization invests in building its internal capacities (e.g., staff training and systems development) to enhance sustainability.	تستثمر منظمنا في بناء قدراتها الداخلية (مثل تدريب الموظفين وتطوير النظم) لتعزيز الاستدامة.
()	()	()	()	()	Our organization is able to innovate and adapt to changing conditions to ensure the continuity of its projects.	تتمكن منظمنا من الابتكار والتكيف مع الظروف المتغيرة لضمان استمرار مشاريعها.

()	()	()	()	()	Our organization forms partnerships and collaborations to support the sustainability of its projects and programs.	تكوّن منظمتنا شراكات وتعاونات لدعم استدامة مشاريعها وبرامجها.
-----	-----	-----	-----	-----	--	---

Midocean University

College of Management

Master of Project Management



**The Impact of Project Management Practices and Funding Challenges
on the Sustainability of Projects in the Nonprofit Sector in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Reemah Ibrahim Ateeq

Academic number :

243002227

Supervised by:

Dr. Fawaz Jarad

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Year:

2025