

The Non-Profit Sector and Its Role in Achieving Sustainable Development: An Analysis of Development Pathways and Future Challenges

القطاع غير الربحي ودوره في التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية: تحليل للتحويلات البنوية واستشراف لتحديات المستقبل

Shuruq Ismail Al-Sharif¹, Modhi Mohammed Alkhalidi²

شروق إسماعيل الشريف^١، ماضي محمد الخالدي^٢

1. Department of Sociology and Social Work, College of Arts, Imam Abdulrahman Bin Faisal University, Dammam, Saudi Arabia.

١. قسم علم الاجتماع والخدمات الاجتماعية كلية الآداب جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، الدمام، المملكة العربية السعودية.

2. Social Researcher, Dammam, Saudi Arabia.

٢. باحثة اجتماعية، الدمام، المملكة العربية السعودية.

Received:16/12/2025 Revised:05/01/2026 Accepted:29/01/2026

تاريخ التقديم:2025/12/16 تاريخ ارسال التعديلات:2026/01/05 تاريخ القبول:2026/01/29

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القطاع غير الربحي في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، من خلال قراءة تحليلية لمسارات تطوره التاريخية، واستشراف تحدياته المستقبلية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ وما بعدها. تنطلق إشكالية الدراسة من التباين بين النمو المتسارع الذي يشهده القطاع غير الربحي وتزايد الاعتراف بأهميته الاقتصادية والاجتماعية، وبين استمرار عدد من التحديات الهيكلية والتشغيلية والتمويلية التي تؤثر في فاعليته التنموية. اعتمدت الدراسة دراسة الحالة لتحليل واقع القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية في سياقه المؤسسي والتنظيمي، مع توظيف المنظور الاستشرافي لفهم تحولات القطاع واستكشاف أدواره المستقبلية. وقد جمعت البيانات من خلال مقابلات شبه موجهة مع (١٢) خبيراً وممارساً في القطاع غير الربحي، جرى اختيارهم باستخدام العينة الغرضية، مع التوسع لاحقاً عبر عينة كرة الثلج. وأظهرت نتائج الدراسة حدوث تحول نوعي في مسار القطاع غير الربحي في المملكة، حيث انتقل تدريجياً من المبادرات الخيرية الفردية إلى إطار مؤسسي أكثر تنظيمياً واحترافية. كما بينت النتائج أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ شكلت نقطة تحول استراتيجية في تطوير القطاع، وأسهمت في تعزيز موقعه كشريك تنموي فاعل في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وكشفت الدراسة عن استمرار عدد من التحديات، من أبرزها الحاجة إلى تطوير القدرات المؤسسية والبشرية، وتنويع مصادر التمويل، وتبني نماذج تمويل مبتكرة تعزز الاستفادة المالية للمنظمات غير الربحية. وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من المقترحات، كإنشاء أكاديمية متخصصة للقطاع غير الربحي تُعنى بتأهيل الكفاءات الوطنية وتطوير القدرات القيادية والإدارية، بما يساهم في تعزيز كفاءة القطاع ودوره في دعم مسارات التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: القطاع غير الربحي، استشراف المستقبل، التنمية المستدامة، رؤية السعودية ٢٠٣٠، القطاع الثالث

Abstract:

This study analyzes the role of the non-profit sector in advancing sustainable development in the Kingdom of Saudi Arabia through an analytical examination of its historical evolution and a forward-looking assessment of its future challenges within the framework of Saudi Vision 2030 and beyond. The research problem arises from the contrast between the sector's rapid growth and increasing recognition of its economic and social significance, and the persistence of structural, operational, and financial challenges that continue to affect its developmental effectiveness. The study adopts a case study to examine the Saudi non-profit sector within its institutional and organizational context, while incorporating a foresight perspective to explore its evolving roles and future trajectories. Data were collected through semi-structured interviews with twelve experts and practitioners in the non-profit sector. Participants were selected using purposive sampling, with further participants recruited through snowball sampling. The findings reveal a qualitative transformation in the sector's trajectory, shifting from individual charitable initiatives toward a more institutionalized and professional organizational structure. Saudi Vision 2030 has served as a strategic turning point, strengthening the sector's position as an active development partner. Nevertheless, challenges remain, particularly in institutional capacity building, human resource development, and financial sustainability. The study recommends establishing a specialized academy for the non-profit sector to develop national expertise and enhance leadership and managerial capabilities.

Keywords: Non-Profit Sector, Future Foresight, Sustainable Development

التنمية والتشريعية، بهدف الإسهام في بناء قاعدة معرفية تدعم صناع القرار والمهتمين في هذا المجال.

مشكلة الدراسة

يشهد القطاع غير الربحي نمواً متزايداً واعتراضاً متنامياً بأهميته الاقتصادية والاجتماعية، حيث تسهم منظماته في الناتج المحلي الإجمالي للعديد من الدول المتقدمة بنسب مؤثرة، وتوفر فرص عمل واسعة، وتعد حاضنة للابتكار الاجتماعي (الشهري، 2022)، ويعكس هذا النمو تحولات بنيوية عميقة في طبيعة العلاقة بين المجتمع والدولة، وفي آليات تلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية، تتطلب فهماً واعياً للسياقات الاجتماعية والثقافية التي شكلت مسار القطاع، وكيف تفاعلت هذه السياقات مع التغيرات السياسية والاقتصادية في المجتمعات التي نَحضت بها، لتنتج شكلاً مميزاً للعمل غير الربحي بوجه عام.

ولم يكن القطاع بمعزل عن هذا التطور العالمي، بل شهد مساراً تاريخياً متفرداً يعكس خصوصية المجتمع السعودي وتوجهاته. منذ بداياته التي ارتبطت بالمبادرات الخيرية الفردية والأوقاف التقليدية، مروراً بمرحلة التأسيس والتشريعات الأولية التي بدأت مع ظهور الجمعيات الخيرية الرسمية، وصولاً إلى مرحلة النضج والاحترافية التي تتسارع وتيرتها اليوم (العبيدي، وآخرون، 2024).

كما واجه القطاع غير الربحي تحديات هيكلية وتشغيلية عميقة، فقد لوحظ وجود تباين في مستويات الحوكمة بين المنظمات، وغياب غطاء موحد يضمن تطبيق أفضل الممارسات، مما يؤثر على الشفافية والمساءلة (الروقي، 2025)، كما تشكل الاستدامة المالية تحدياً محورياً أمام القطاع غير الربحي السعودي. ومع إطلاق رؤية المملكة 2030 دخل القطاع غير الربحي مرحلة جديدة كلياً، حيث أولت الرؤية اهتماماً غير مسبوق، واعتبرته شريكاً أساسياً في تحقيق أهداف التنمية الوطنية (آل سعود، 2 أغسطس، 2025). وهذه الأهداف الطموحة تعكس تحولاً جذرياً في النظرة إلى القطاع، من كونه قطاعاً رعوياً إلى قطاع تنموي ومحرك للابتكار الاجتماعي، حيث سجل زيادة بنسبة 252% منذ تأسيس المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، وقفز عدد المؤسسات بنسبة 157%، والجمعيات المتخصصة بنسبة 82% (المنصة الإعلامية الرقمية للقطاع غير الربحي، د.ت).

إن هذه التحديات والتحويلات لا يمكن فهمها بمعزل عن الإطار البنيوي الذي تعمل ضمنه المنظمات غير الربحية، والذي يشمل: الأطر التشريعية، والسياسات الحكومية، والتوقعات المجتمعية المتغيرة، مما يؤثر على قدرة القطاع على التكيف والابتكار، وهي تحولات لم تكن مجرد تطورات إدارية أو تنظيمية سطحية، بل هي انعكاس لتغيرات عميقة في البنية الاجتماعية والاقتصادية للمملكة، وجاءت مدفوعة برؤية وطنية طموحة تسعى لإعادة تشكيل

المملكة 2030 التي أولته أهمية استراتيجية بوصفه أحد محركات التنمية الشاملة. ومن أبرز مستهدفات هذه الرؤية تعزيز مساهمة القطاع في الناتج المحلي، وزيادة عدد المنظمات غير الربحية المتخصصة التي تواكب الأولويات التنموية الوطنية.

وتشير بيانات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي إلى أن نسبة المنظمات غير الربحية المتخصصة بلغت 92%، متجاوزة بذلك المستهدف السنوي البالغ 76%، مما يعكس تسارعا في وتيرة النمو والتخصص داخل هذا القطاع (المركز الوطني للقطاع غير الربحي، 2025).

وفي سياق متصل يعد القطاع غير الربحي من أقدم المكونات المجتمعية في المملكة، إذ نشأ من مبادرات فردية وجهود تطوعية وأعمال خيرية، ثم بدأ تدريجياً في اكتساب طابع مؤسسي وتشريعي مع تطور أنظمة الدولة، ومع إنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، الذي يمثل الجهة المركزية المعنية بتنظيمه وتمكينه.

ومن جهة أخرى فقد تجاوزت القيمة الاقتصادية للقطاع 100 مليار ريال سعودي في عام 2024، بما يعادل 3.3% من الناتج المحلي الإجمالي، موزعة بين الأوقاف (48 مليار ريال)، والمنظمات غير الربحية (47 مليار ريال)، والتطوع (5 مليارات ريال)، والتعاونيات (2 مليار ريال)، كما ارتفع عدد الكيانات غير الربحية إلى أكثر من 62 ألف منظمة مقارنة بـ 6902 فقط في عام 2018، بمعدل نمو سنوي مركب يصل إلى 57%، وعلى الصعيد المجتمعي أفاد 23% من السعوديين بمشاركتهم في العمل التطوعي، فيما قام 47% بالتبرع، مسجلين أكثر من 15 مليار ريال عبر المنصات الرقمية (مؤسسة الملك خالد، 2025).

وتظهر المؤشرات أيضاً تعزيز الثقة المجتمعية بالقطاع، إذ ارتفعت نسبة الثقة من 73% في 2017 إلى 86% في 2024، كما يشكل القطاع رافعة مهمة للتوظيف، حيث بلغت نسبة السعودة فيه 59% بمتوسط راتب 8670 ريال، متجاوزاً متوسط القطاع الخاص البالغ 7700 ريال (مرجع سابق، ص.16).

ومع ازدياد الأدوار المنوطة بالقطاع، وتوسع مجالات تدخله، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية ترصد تاريخه، وتستشرف مسارات تطوره المستقبلية، خاصة في ظل التحولات الوطنية في مجالات الحوكمة، والتشريعات، والتمويل، والمشاركة المجتمعية.

من هنا تسعى هذه الدراسة إلى تقديم قراءة تحليلية لمسار القطاع غير الربحي في المملكة، بدءاً من نشأته، ومروراً بأهم التحولات التي شهدتها، وما يواجه من تحديات معاصرة، وانتهاءً باستشراف مستقبله في ضوء المستجدات

الأهمية النظرية

- 1- سد الفجوة البحثية المتمثلة في غياب دراسات شاملة توثق المسار التاريخي والتحولات المؤسسية للقطاع غير الربحي في المملكة.
- 2- تقديم إطار تحليلي يفسر ديناميات التطور الهيكلي والوظيفي للقطاع في سياق التحولات الوطنية المرتبطة برؤية 2030.
- 3- الإسهام في إثراء الأدبيات في مجال العمل غير الربحي، عبر إدخال منظور محلي سعودي يمكن مقارنته بالنماذج الدولية.

الأهمية التطبيقية:

- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية: تزويد الوزارة بتحليل علمي لمسار القطاع يساعدها على تطوير سياسات أكثر كفاءة لتنظيم الجمعيات، وتعزيز الشفافية والحوكمة، بما ينعكس على تحقيق مستهدفاتها في رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي.
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي: تقديم قاعدة تحليلية للمركز تمكنه من صياغة خطط تمكين استراتيجية للمنظمات، وتبني مؤشرات أداء مرتبطة بالتحولات التاريخية والتشريعية للقطاع، بما يعزز دوره كجهة مركزية للتنظيم والمتابعة.
- المنظمات غير الربحية: توفير إطار عملي يمكنها من مراجعة خططها وبرامجها، وبناء قدراتها المؤسسية، وتعزيز قدرتها على جذب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها.

أهداف الدراسة**الهدف العام:**

تقديم تحليل شامل لدور القطاع غير الربحي في تحقيق التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية، من خلال فهم مسارات تطوره التاريخية، وتقييم تحولاته الهيكلية، وتشخيص تحدياته، واستشراف أدواره المستقبلية.

الأهداف الفرعية:

- 1- تحليل المسار التاريخي للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، وتحديد المحطات الفارقة التي أسهمت في تشكيل بنيتها المؤسسية وأدواره المجتمعية.
- 2- تشخيص التحديات الهيكلية التي واجهت القطاع في مراحلها المختلفة، وتقييم أثرها على قدرته على القيام بأدواره التنموية.
- 3- تقييم التحولات الهيكلية للقطاع، بما يشمل الأطر التنظيمية، وآليات الحوكمة، وأدوار الفاعلين الرئيسيين، وذلك منذ نشأته وحتى المرحلة الراهنة.
- 4- تحليل الطموحات الوطنية والاستراتيجيات الموجهة للقطاع ضمن إطار رؤية 2030.
- 5- استشراف الأدوار المستقبلية للقطاع غير الربحي في دعم التنمية المستدامة بعد عام 2030، واقتراح آليات لتعزيز هذه الأدوار.

العلاقة بين الدولة والمجتمع، وتحفيز مشاركة أوسع من القطاعات المختلفة في التنمية، كما تفرض على القطاع غير الربحي تجاوز النماذج التقليدية في الأداء؛ ليصبح شريكاً استراتيجياً فاعلاً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية السياق الاجتماعي والثقافي للمملكة وتراثها الخيري المتجذر.

وبالتالي فإن الفهم الشامل لتطور القطاع غير الربحي، وتحديد التحديات المستمرة التي تواجهه، وتحليل تأثير السياسات الوطنية الجديدة عليه، يعد أمراً حيوياً لضمان تحقيق مستهدفات الرؤية، كما أن استشراف الدور المستقبلي للقطاع في دعم التنمية المستدامة بعد عام 2030 يتطلب تحليلاً دقيقاً للفرص والتحديات المحتملة، ومنظوراً بنوياً يربط بين التغيرات على مستوى السياسات، والتحولات على مستوى الممارسات، وكيف يمكن للقطاع أن يعيد تشكيل دوره الاجتماعي والاقتصادي ضمن هذا الإطار المتغير.

وفي سياق آخر فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالقطاع غير الربحي في المملكة، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتطلب المزيد من الدراسات المعمقة، لاسيما وأن معظم الأدبيات ركزت على الجوانب المالية أو الإدارية (الغامدي، 2019)، بينما تفتقر إلى تناول المسار التاريخي والتحولات المؤسسية للقطاع في إطار الرؤية، وهذه الفجوة البحثية تؤكد الحاجة إلى دراسة تتجاوز الوصف السطحي لتقدم تحليلاً بنوياً يفسر ديناميكيات تطور القطاع، وتفاعله مع محيطه الاجتماعي والسياسي.

كما أن الدراسات السابقة افتقرت إلى تحليل نوعي دقيق لدور القطاع غير الربحي في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، وأهداف التنمية المستدامة؛ مما يترك فجوة في فهم الأثر الفعلي لهذا القطاع.

تأتي هذه الدراسة لتقديم تحليل شامل ومتكامل للقطاع غير الربحي في المملكة، يغطي جوانبه التاريخية، وتحدياته، وتطوراته الهيكلية والوظيفية، وتأثير رؤية 2030 عليه، وصولاً إلى استشراف دوره المستقبلي. وتهدف إلى توفير إطار مرجعي للباحثين وصناع القرار يساهم في تعزيز فهمهم للقطاع، ويدعم جهود التخطيط الاستراتيجي لتمكينه من أداء دوره التنموي المنشود.

بناء على ما سبق تبرز الحاجة الملحة لدراسة معمقة من منظور استشرافي يحدد مساراته المستقبلية في ظل رؤية 2030 وما بعدها. فما أهم المحطات الفارقة في تاريخ القطاع، وما أبرز التحديات التي لا تزال تواجه القطاع رغم جهود التطوير؟ وما الدور الذي يمكن أن يلعبه القطاع في دعم التنمية المستدامة بعد عام 2030؟ هذه التساؤلات تشكل جوهر مشكلة الدراسة الحالية.

أهمية الدراسة

والحوكمة الرشيدة وبناء القدرات البشرية، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030، وأهداف التنمية المستدامة العالمية".

الدراسات السابقة

أولاً- دراسات تناولت التحديات البنوية والكفاءة التشغيلية

كشفت دراسة منتدى الرياض الاقتصادي (2019) عن محدودية إسهام القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي، وانخفاض معدل المشاركة التطوعية، إلى جانب وجود قصور في الحوكمة، وضعف تمكين الموارد البشرية والتمويل المستدام. اعتمدت الدراسة على تحليل إحصائي للبيانات المتوفرة محلياً ودولياً، وأكدت أن هذا الضعف يرتبط بغياب التوزيع الجغرافي العادل للمنظمات وبالصورة الذهنية تجاه القطاع، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير التشريعات، وتعزيز الحوكمة واستثمار التجارب الدولية.

ولقد تلاقت نتائج الدراسة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة الدويش والمزيد (2020) في تشخيص التحديات الهيكلية التي تعيق فعالية القطاع غير الربحي، فبينما أرجعت دراسة منتدى الرياض الاقتصادي (2019) هذا الضعف إلى عوامل خارجية، مثل: غياب التوزيع الجغرافي العادل، والصورة الذهنية، فقد تعمقت دراسة الدويش والمزيد (2020) في العوامل الداخلية، مشيرة إلى غياب أدوات قياس الأثر، وضعف الهياكل التنظيمية، وانعدام تنوع مصادر التمويل، وقدمت توصيات، شملت: بناء نظام حوكمة موحد، وتطوير آليات لقياس الأثر الاجتماعي.

ثانياً- دراسات تناولت بعد الاستدامة المالية

وتبرز الاستدامة المالية- في الدراسات ذات الصلة- كقضية محورية في تعزيز استمرارية القطاع غير الربحي، حيث ركزت دراسة فريق شركة ولادة حلم للاستشارات والأبحاث (د.ت) على تحليل قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق الاستدامة المالية، وذلك باستخدام استبيانات مصممة لقياس مستوى الاستدامة، وواقع الممارسات الإدارية والمالية، والتحديات التمويلية، وشاركتها ذات الهدف دراسة (Albar & Kowang 2024)، ولكن من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع خبراء في المنظمات غير الربحية، غير أن الأولى أظهرت أن المنظمات تعتمد بشكل أساسي على المنح، في ظل غياب خطط مالية استراتيجية طويلة الأجل، بينما قدمت الثانية رؤية أكثر شمولية، مؤكدة أن الاستدامة المالية في القطاع متعددة الأبعاد، تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتقنية والتشغيلية والحوكمة، وهو ما يمثل نقلة نوعية في فهم المفهوم وتطبيقاته.

ثالثاً- دراسات تناولت بعدي الحوكمة وقياس الأثر

تلاقت نتائج دراسة (Altuwaijri 2017) مع نتائج دراسة المركز الدولي للأبحاث والدراسات "مداد"، (2023) في أن القطاع يعاني من قصور في أدوات التقييم والمعايير الموحدة، وفيما تضيف الأولى بعداً مهماً

تساؤلات الدراسة

- 1- ما أهم المراحل التاريخية التي مر بها القطاع غير الربحي في المملكة، وما الآليات البنوية التي أسهمت في تشكيل بنيته المؤسسية وأدواره المجتمعية؟
- 2- ما أبرز التحديات التي واجهها القطاع غير الربحي خلال مراحلها التاريخية المختلفة، وما دلالات هذه التحديات على قدرته على القيام بأدواره التنموية؟
- 3- ما أهم التطورات التي مر بها القطاع السعودي غير الربحي من حيث الهياكل التنظيمية والأدوار والوظائف منذ نشأته وحتى اليوم، وكيف أسهمت هذه التطورات في تعزيز قدرته على المرونة والابتكار؟
- 4- ما الطموحات الوطنية تجاه القطاع غير الربحي في ضوء رؤية 2030؟
- 5- ما الدور المستقبلي المتوقع للقطاع غير الربحي في دعم أهداف التنمية المستدامة بعد عام 2030، وما الآليات المقترحة لتعزيز هذا الدور؟

مفاهيم الدراسة

القطاع غير الربحي:

عرفه المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بأنه "منظومة الأنشطة الأهلية والخدمات التطوعية والمنظمات الحكومية، التي لا تستهدف الربح أساساً، وتهدف إلى تحقيق غرض من أغراض البر، أو التكافل، أو التعاون أو التنمية الاجتماعية أو غيرها من أغراض النفع العام أو المخصص" (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2022).

وعليه فيمكن تعريف القطاع غير الربحي إجرائياً بأنه: "مجموعة المنظمات والمؤسسات الأهلية المرخصة، التي تمارس أنشطتها ذات الطابع التنموي، دون أن تهدف إلى تحقيق أرباح توزع على الأفراد أو الملاك، بل تعاد استثماراتها في أغراض النفع العام. ويشمل هذا القطاع الجمعيات الأهلية، والمؤسسات الوقفية، والمبادرات المجتمعية، والمنصات الرقمية المعنية بالتبرعات، وكل كيان يعمل في خدمة المجتمع تحت إشراف تنظيمي من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، أو الجهات المختصة لتحقيق تطلعات وأهداف رؤية المملكة 2030".

التنمية المستدامة:

يعرفها البنك الدولي بأنها: "العملية التي تتم بتحقيق التكافؤ المتصل، الذي يضمن إتاحة الفرص التنموية الحالية نفسها للأجيال القادمة، وذلك بضمان ثبات رأس المال الشامل، أو زيادته المستمرة عبر الزمن" (بايزيد، 2022).

ويمكن أن تعرفها الدراسة إجرائياً على النحو التالي: "قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق أثر اجتماعي وبيئي واقتصادي إيجابي ومستدام، من خلال برامج ومبادرات فعالة، تساهم في تلبية احتياجات المجتمع، دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، مع تعزيز الاستدامة المالية

الحكومة، وقصور أدوات قياس الأثر، ونقص الكفاءات البشرية والقدرات المؤسسية، وتدني معدلات المشاركة التطوعية، وفي المقابل أبرزت بعض الأدبيات جهوداً حثيثة نحو التطوير، مدفوعة بإصلاحات تشريعية، ورؤية وطنية طموحة.

ومع ذلك تظل معظم هذه الدراسات جزئية، حيث ركزت كل منها على جوانب محددة، كالتمويل، والتطوع، والحكومة، والمنصات الرقمية، دون تقديم معالجة شاملة تجمع بين البعد التاريخي والتحليل البنوي والاستشراف المستقبلي، وتوضح كيف تتفاعل معاً لتشكيل مسارات تطور القطاع وتحدياته المستقبلية في ضوء أهداف التنمية المستدامة، ولم تقدم إطاراً متكاملًا لمؤشرات قياس الأثر التنموي للقطاع، خاصة فيما يتعلق بمساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، أو عدد المستفيدين المباشرين من برامج التمكين.

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى سد هذه الفجوة عبر تحليل متكامل لمسار القطاع منذ نشأته، وتشخيص تحدياته الراهنة، واستشراف أدواره المستقبلية في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030 وما بعدها، ومن خلال تقديم قراءة تكاملية تربط بين مسارات التطور (التشريعي، والرقمي، والمؤسسي)، والتحديات المستقبلية (الاستدامة، وقياس الأثر، والمشاركة المجتمعية)؛ بهدف بناء نموذج مفاهيمي يفسر ديناميكيات القطاع ودوره في تحقيق التنمية المستدامة.

الإطار النظري

– الجذور التاريخية لنشأة القطاع غير الربحي في المملكة

أطلق الملك عبد العزيز (1928م) أول نظام رسمي يعنى بالعمل الخيري، لضبط آليات التوزيع، وتوجيه الدعم للفئات المستحقة، وخلال العقد التالي ظهرت منظمات محلية، لتشكل هذه الكيانات نماذج أولية لمنظمات غير ربحية تقدم خدمات اجتماعية متنوعة. ومع تنامي الحاجة إلى تنظيم العمل الأهلي وتوسيعه بدأت الدولة تدريجياً في إدماجه ضمن منظومتها الإدارية، حيث تم إنشاء وزارة العمل والشؤون الاجتماعية (1960م)، لتكون أول جهة رسمية تتولى الإشراف على القطاع (السدحان، 2025).

أما المرحلة المفصلية في تطور القطاع، فبدأت بعد عام (2015م)، حين أنشئ مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية كمؤسسة مستقلة تعنى بالإغاثة الدولية وتنسيق المساعدات الإنسانية، ثم أنشئ صندوق دعم الجمعيات عام (2015م)؛ بهدف تمويل المشاريع والمبادرات التنموية للجمعيات الأهلية (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2015)، وفي العام نفسه تم اعتماد "رؤية المملكة 2030" التي نقلت القطاع من أدوار رعونية تقليدية إلى دور تنموي استراتيجي قائم على الأثر المجتمعي.

يتعلق بنقص الكوادر المؤهلة، وضعف البنية التقنية، وتوصي بتطوير أدوات مرنة للتقييم تراعي حجم المنظمة ونوع نشاطها. توسعت الثانية في النقاش؛ لتكشف عن دور القطاع في رسم السياسة العامة في المملكة، وترتبط تحدياته بمحدودية الوصول للمعلومات، وقصور أدوات المشاركة الإلكترونية، وتوصي بتعزيز المشاركة الرقمية، وإنشاء مرصد لتقييم السياسات العامة.

كما أبرز تقرير مؤشر بيئة العطاء العالمي (Global Philanthropy Environment Index, 2025) التطورات التشريعية والتنظيمية في المملكة، مبيناً أن تسجيل المنظمات غير الربحية أصبح أكثر شفافية، ويمثل هذا التقرير خلفية دولية لفهم مكانة السعودية ضمن المشهد العالمي للعطاء (Lilly Family School of Philanthropy, 2025)، لكن الفجوة بين التشريع والتطبيق لا تزال قائمة.

رابعاً – دراسات تناولت بعد القدرات البشرية والمؤسسية

تتقاطع عدة دراسات في تحليلها للقدرات البشرية والمؤسسية، فدراسة القرني (2022) التي حللت معوقات العمل التطوعي في ضوء مستهدفات رؤية 2030، ودراسة الزهراني (2023) التي ركزت على دور منصة "إحسان" في العمل الخيري، ودراسة (Albagieh 2022) التي سعت إلى استكشاف ممارسات بناء القدرات في المنظمات غير الربحية داخل المدن الصغيرة في المنطقة الوسطى من المملكة، وتحليل التحديات التي تواجهها والفرص المتاحة لتطويرها، تتفق جميعها على وجود فجوة بين الإمكانيات المتاحة والتفعيل الأمثل، فبينما كشفت الأولى عن أن التحديات تتوزع بين مستويات فردية (ضعف العائد المادي، ضيق الوقت، قلة الخبرة)، ومؤسسية (محدودية التمويل، غياب الخطط الوطنية، ضعف الترويج)، وثقافية (ضعف الوعي المجتمعي بأهمية التطوع، وتدني الحوافز الاجتماعية)، رصدت الثانية وجود معوقات إدارية ومجتمعية تحد من استفادة بعض الفئات من خدمات القطاع، فيما أظهرت نتائج الثالثة أن هذه المنظمات تواجه نقصاً في التمويل والكفاءات البشرية وبعدها جغرافياً عن مراكز التدريب، فضلاً عن غياب التنسيق مع الجهات المانحة، ما يؤدي إلى فجوة بين أولويات المنظمات واهتمامات المانحين.

وتأتي دراستنا (Zidi & Al-Nikita, et al., 2024) و Shallaqi (2023) لتؤكد أن الحل لا يكمن فقط في توفير الموارد، وتحديث البنية التقنية، أو بناء برامج تعليمية متخصصة، بل في بناء الكفاءات الاستراتيجية، والقيادية القادرة على تبني التكنولوجيا بشكل فعال، وإدارة هذا التحول بفعالية.

التعليق على الدراسات السابقة

تكشف الدراسات مجتمعة عن اتفاق واسع حول أبرز التحديات التي تواجه القطاع غير الربحي في المملكة، وتشمل: محدودية الاستدامة المالية، وضعف

2030، غير أن النقد الموجه لهذه النظرية هو تركيزها على بعد التمويل فقط، متجاهلة أن بعض المنظمات نجحت في إعادة تشكيل مواردها عبر الابتكار الاجتماعي والاستثمار المجتمعي.

2- نظرية رأس المال الاجتماعي

تقدم النظرية بعداً مغايراً، إذ تؤكد أن الثقة المتبادلة والشبكات الاجتماعية مورداً غير مادي لا يقلان أهمية عن التمويل أو التشريعات (الأحمري، 2023).

3- نظرية الحوكمة

تعدّ نظرية الحوكمة إطاراً مفاهيمياً يركز على النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، وكيفية ممارسة السلطة والإدارة بها، كما تعنى النظرية بمجموعة العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس إدارتها، وغيرهم من أصحاب المصالح (العمران، 2024).

وتعدّ الحوكمة الرشيدة بصفقتها مفهوماً إدارياً معاصراً، إطاراً لا يغفل الأهمية المحورية للعنصر البشري كأحد أبرز أصحاب المصلحة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛ لذا أولت الحوكمة الرشيدة اهتماماً بالغاً بحوكمة الموارد البشرية، بدءاً من استقطاب الكفاءات الملائمة، مروراً بتطوير السياسات واللوائح التي تضمن حماية حقوقهم ومصالحهم، وصولاً إلى ترسيخ القيم الأخلاقية، ونشر الثقافة التنظيمية المنشودة، ويهدف هذا التوجه إلى تعزيز الانتماء المؤسسي، وصون الحقوق، والارتقاء بالأداء الفردي والجماعي بما يخدم تحقيق الأهداف العليا للمنظمة بفعالية وكفاءة.

وفي سياق القطاع غير الربحي، تكتسب الحوكمة أهمية خاصة نظراً لطبيعة عمل هذه المنظمات التي تعتمد على الثقة العامة والتمويل من مصادر متنوعة، حيث تساهم الحوكمة الفعالة في تعزيز كفاءة المنظمات غير الربحية، وضمان استخدام الموارد بفعالية، وتحقيق أهدافها التنموية (Albar & Kowang, 2024)، وسيتم التركيز على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، مثل: (الشفافية في الإفصاح المالي، ووجود مجالس إدارة مستقلة، وآليات الرقابة الداخلية والخارجية)، وتأثيرها على الأداء المؤسسي، والاستدامة المالية والاجتماعية للقطاع.

4- نظرية المجال (Field Theory) لبيري بورديو

تقدم نظرية "المجال" لبورديو رؤية تحليلية للقطاع غير الربحي باعتباره ساحة للتفاعل والتنافس، حيث يشبه كل تخصص داخل القطاع، مثل: العمل الإنساني، أو التنموي بـ "ميدان" خاص له قواعده، في هذا الميدان لا تعمل الجمعيات والمناخون والمتطوعون في معزل عن بعضهم، بل يتنافسون للحصول على "رأس المال" بمختلف أشكاله؛ سواء كان دعماً مادياً (تمويل)، أو قبولاً مجتمعياً (شرعية)، أو قدرة على التأثير (نفوذ) (Ramond, 2020).

أدت هذه التحولات إلى إعادة تشكيل الإطار التنظيمي للقطاع غير الربحي، وكان من أبرز نتائجها إنشاء "المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي" عام 1440هـ؛ ليتولى مهام التخطيط والتنسيق والدعم والرقابة، وليكون الجهة المرجعية الرئيسة للقطاع على مستوى الدولة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ)، كما أطلقت مجموعة من المنصات الرقمية مثل "إحسان"، التي ساهمت في رفع كفاءة التبرعات، وتعزيز الشفافية، وتوسيع مشاركة الأفراد في دعم البرامج الاجتماعية عبر وسائل إلكترونية موثوقة.

وجاء عام 1443هـ ليشكل نقطة تحول رمزية واستراتيجية، حين تم الإعلان عن مشروع "مدينة الأمير محمد بن سلمان غير الربحية" كأول مدينة من نوعها عالمياً، تصمم خصيصاً لدعم منظمات القطاع غير الربحي، والابتكار الاجتماعي، وبناء القدرات البشرية، بما يعكس المكانة الجديدة التي بات يحتلها القطاع كرافعة تنموية موازية للقطاعين العام والخاص (داهم، وآخرون، 2023).

- دور الرؤية في تعزيز فاعلية القطاع غير الربحي:

أولت رؤية المملكة 2030 منذ إطلاقها اهتماماً كبيراً بتفعيل دور القطاع غير الربحي بوصفه أحد روافد التنمية من خلال عدة مستهدفات طموحة، أبرزها: الوصول إلى مليون متطوع سنوياً، ورفع مساهمة القطاع غير الربحي في إجمالي الناتج المحلي من أقل من 1% إلى 5%، وتعظيم الأثر الاجتماعي للقطاع غير الربحي ليصل لأكثر من 33% (رؤية السعودية 2030، 2024)، وانطلاقاً من هذا التوجه شهد القطاع حراكاً تنظيمياً وتشريعياً واسعاً، تمثل في إنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، الذي تولى مسؤولية الإشراف المالي والإداري، وتعزيز الشفافية والإفصاح، ورفع كفاءة العمل المؤسسي ليصبح القطاع من أهم السواعد الممكنة لتحقيق رؤية المملكة.

ولتوسيع الأثر التنموي والاجتماعي تم دعم نمو القطاع من خلال توسيع خدماته، لتشمل شرائح متنوعة من السكان، ودمجه في منظومة الدعم الحكومي، وخلق فرص عمل جديدة لكلا الجنسين.

- النظريات المفسرة للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري متعدد الأبعاد يجمع بين جملة من النظريات المحورية التي تحدف - مجتمعة - إلى تقديم فهم معمق لدور القطاع غير الربحي في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال تحليل التحولات المؤسسية والمجتمعية التي يمر بها القطاع، وتفاعلاته الداخلية والخارجية:

1- نظرية الاعتماد على الموارد

تكشف هذه النظرية عن مكان من ضعف تاريخية تتمثل في تبعية القطاع للمنح الرسمية والتبرعات الموسمية، وهو ما يجعل الاستدامة المالية هدفاً ملحا لرؤية

الشكل 1: الإطار النظري للدراسة

وإجمالاً يقف القطاع غير الربحي بوصفه الميدان الذي تتقاطع فيه هذه النظريات، حيث تأتي الرؤية كإطار استراتيجي موجه يدفع بالقطاع نحو أدوار أوسع في التمكين والاستدامة وتحقيق الأثر المجتمعي، أما في قاعدة الإطار فتظهر المحرجات المتوقعة، والتي تتضمن رفع الكفاءة المؤسسية، وتعزيز الاستدامة المالية، وتوسيع نطاق رأس المال الاجتماعي، ليصبح القطاع شريكاً فاعلاً في التنمية المستدامة.

وتتكامل هذه النظريات مجتمعة - لاسيما الثلاثة الأخيرة - لتقديم رؤية شاملة لدور القطاع غير الربحي، وبينما تسهم نظرية الحوكمة في تحليل آليات الإدارة والمساءلة الداخلية والخارجية، تقدم نظرية المجال لبوردو فهماً أعمق للتفاعلات الديناميكية والقوى الكامنة التي تشكل القطاع كفضاء اجتماعي، وفي الوقت نفسه تفسر نظرية التحديث المؤسسي كيفية استجابة هذا القطاع للتحويلات الكبرى وتبنيه لممارسات جديدة لتعزيز فعاليته.

منهجية البحث

- منهج الدراسة

تندرج الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى تقديم وصف علمي منظم للظاهرة محل الدراسة، مع تحليل العوامل البنوية والتنظيمية المؤثرة في تطورها وتفسير دلالاتها.

كما اعتمدت الدراسة تصميم دراسة الحالة؛ حيث تناولت القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية بوصفه حالة بحثية محددة يجري تحليلها في سياقها الاجتماعي والتنظيمي والتنموي. ويتيح هذا التصميم المنهجي دراسة الظاهرة في بيئتها الواقعية، وفهم طبيعة التحويلات المؤسسية التي شهدتها القطاع، والعوامل التي أسهمت في تشكيل مسارات تطوره.

ويقوم بتوظيف دراسة الحالة في هذه الدراسة على تحليل حالة القطاع غير الربحي في المملكة من خلال تتبع تطوره التاريخي والمؤسسي، وتحليل الأطر التنظيمية والتشريعية التي تحكم عمله، إضافة إلى استقراء التحويلات التي طرأت عليه في ظل التوجهات التنموية المرتبطة برؤية المملكة 2030. ويتيح هذا التصميم تقديم فهم أعمق لطبيعة التفاعلات بين الفاعلين الرئيسيين في القطاع، والوقوف على التحديات والفرص المرتبطة بتطوره.

وقد جاء اختيار هذا التوجه المنهجي استناداً إلى عدد من الاعتبارات العلمية المرتبطة بطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، من أبرزها ما يلي:

1- طبيعة الظاهرة المدروسة

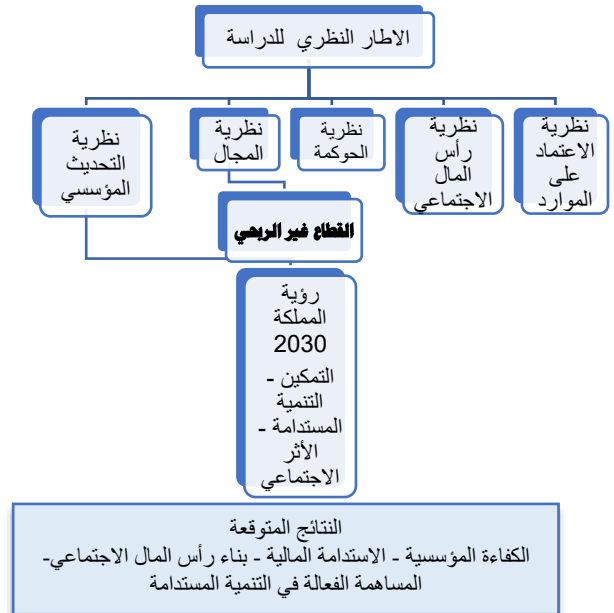
وتستخدم المنظمات في هذا التنافس خبراتها المتراكمة، وما تملكه من علاقات (رأس مال اجتماعي)، وسمعة طيبة (رأس مال رمزي)؛ لتعزيز مكانتها، أو تغيير موازين القوى السائدة داخل هذا المجال.

وفي سياق القطاع غير الربحي تُمكننا نظرية المجال من تحليل ديناميكيات القوة والتفاعلات بين مختلف الفاعلين في القطاع غير الربحي، وتساعد في فهم كيفية تشكيل الهياكل المؤسسية، وتوزيع رأس المال الاجتماعي والثقافي، وكيف تؤثر هذه التفاعلات على قدرة القطاع على التكيف مع التحويلات المجتمعية وتحقيق التنمية المستدامة، كما تساعد في الكشف عن الاستراتيجيات التي يتبناها الفاعلون؛ للحفاظ على مواقعهم أو تغييرها داخل هذا المجال.

5- نظرية التحديث المؤسسي

تركز نظرية التحديث المؤسسي على التحويلات الهيكلية والوظيفية التي تمر بها المؤسسات استجابة للتغيرات المجتمعية والاقتصادية والسياسية، وتفترض أن المؤسسات تتطور وتتكيف لتصبح أكثر كفاءة، ومرونة، وقدرة على الاستجابة للاحتياجات المتغيرة (Radieva, 2018).

وفي سياق القطاع غير الربحي يمكن تطبيق هذه النظرية لفهم كيفية استجابة المنظمات غير الربحية للضغوط الخارجية، مثل: التغيرات التشريعية، والتطورات التكنولوجية، والتحويلات في أنماط التمويل، وكذلك الضغوط الداخلية، مثل: الحاجة إلى الاحترافية، وبناء القدرات؛ من أجل تعزيز دورها التنموي، كما يمكن استخدامها لتحليل مسارات التطور التي يمر بها القطاع غير الربحي في سياق التنمية المستدامة، والمساعدة في فهم كيفية تحديث الهياكل التنظيمية، وتبني الممارسات الحديثة، وتطوير القدرات البشرية والمؤسسية لتعزيز فعالية القطاع.



(3) تنوع التخصصات والخبرات لتغطية أبعاد متعددة للموضوع قيد الدراسة، مثل: الحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي، والتنمية، والاستدامة المالية.

تم توسيع نطاق المشاركة لاحقاً باستخدام عينة كرة الثلج، حيث قام المشاركون الأوائل بترشيح خبراء آخرين تنطبق عليهم المعايير ذاتها؛ لضمان الوصول إلى أشخاص ذوي كفاءة وموثوقية يمتلكون خبرات تراكمية ومعرفة متخصصة.

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار العينة الغرضية، ثم التوسع باستخدام عينة كرة الثلج يهدف إلى الحصول على معلومات غنية ومتعمقة من أفراد لديهم معرفة وخبرة واسعة في مجال الدراسة، بدلاً من السعي لتحقيق التمثيل الإحصائي للمجتمع الأصلي، لذلك فإن النتائج المستخلصة من هذه الدراسة تعكس وجهات نظر وخبرات هذه المجموعة المحددة من الخبراء والممارسين، وتقدم رؤى نوعية قيمة، وتوفر فهماً عميقاً للقضايا المطروحة محل الدراسة. ويوضح الجدول التالي البيانات الأولية لعينة الدراسة، مع استخدام رموز للحفاظ على خصوصية أفرادها:

جدول 1: البيانات الأولية لعينة الدراسة

م	رمز المقابلة	النوع	مجال العينة	عدد سنوات الخبرة
1	(ح.أ)	ذكر	الحوكمة	12
2	(أ.ع)	ذكر	التنمية والتطوير	20
3	(ف.ف)	ذكر	التخطيط الاستراتيجي	27
4	(ع.س)	ذكر	التنمية الاجتماعية	20
5	(ع.خ)	ذكر	رعاية الايتام	25
6	(م.ع)	ذكر	برامج التخطيط	15
7	(س.م)	أنثى	الإدارة	6
8	(ح.ذ)	ذكر	الاستدامة المالية	15
9	(خ.س)	ذكر	الإدارة	36
10	(أ.ك)	ذكر	التمييز المؤسسي	12
11	(و.ز)	ذكر	الإدارة	5
12	(ع.س)	ذكر	الإدارة	9

– أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة أداة المقابلة الفردية شبه المنظمة؛ بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات النوعية؛ لما توفره من مرونة في التفاعل مع المشاركين، وقدرتها على توليد بيانات تتسم بالعمق والشمول، تعكس رؤاهم وخبراتهم بشكل واضح، مع الالتزام بإطار عام يضمن تغطية كافة تساؤلات الدراسة، وقد تنوعت طرق إجراء المقابلات وفقاً لظروف المشاركين، وتراوحت مدة

يمثل القطاع غير الربحي ظاهرة اجتماعية ومؤسسية مركبة تتداخل فيها الأبعاد التاريخية والتنظيمية والتنموية؛ الأمر الذي يتطلب مقاربة منهجية قادرة على وصف هذه الأبعاد وتحليل العلاقات المتبادلة بينها في إطار تفسيري متكامل.

2- طبيعة أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحليل مسارات تطور القطاع غير الربحي، وتشخيص التحديات التي واجهته، وتفسير التحولات الهيكلية التي شهدتها، واستشراف أدواره المستقبلية، وهي أهداف تتجاوز مجرد الوصف إلى التحليل والتفسير، وهو ما يتلاءم مع منطلق الدراسات الوصفية التحليلية.

3- ملاءمة تصميم دراسة الحالة لموضوع البحث

يتيح هذا التصميم تحليل الظاهرة ضمن سياقها الواقعي، وفهم العلاقات المعقدة بين العوامل المؤسسية والتنظيمية والاجتماعية التي تؤثر في مسار القطاع غير الربحي.

4- القدرة على الربط بين الأبعاد الزمنية للظاهرة

يسمح هذا التوجه المنهجي بتتبع تطور القطاع عبر مراحل التاريخ المختلفة، وتحليل التحولات التي طرأت عليه، وربطها بالتحولات التنموية الراهنة واستشراف مساراته المستقبلية.

5- تحليل التحديات الهيكلية والتنظيمية للقطاع

يساعد تصميم دراسة الحالة على تحليل التحديات التي تواجه القطاع غير الربحي في سياقها المؤسسي والتنظيمي، وفهم أثرها في قدرته على القيام بأدواره التنموية.

6- تحليل الطموحات الوطنية المرتبطة بتطوير القطاع

يسمح هذا المنهج بدراسة التوجهات الوطنية المرتبطة بتطوير القطاع غير الربحي في إطار رؤية المملكة 2030، وتحليل العوامل المؤثرة في تحقيق هذه الطموحات واستشراف الأدوار المستقبلية المتوقعة للقطاع.

– عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (12) خبيراً وممارساً في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذه العينة بتطبيق أسلوب العينة الغرضية، بناء على معايير محددة تضمن شمولية وعمق البيانات المطلوبة للدراسة، وقد تمثلت هذه المعايير في:

- (1) امتلاك خبرة عملية لا تقل عن خمس سنوات في القطاع غير الربحي.
- (2) شغل مناصب قيادية أو استشارية تتيح لهم رؤية شاملة وعميقة لطبيعة عمل القطاع وتحدياته.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

1- تحليل المسار التاريخي للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، وتحديد المحطات الفارقة التي أسهمت في تشكيل بنيته المؤسسية وأدواره المجتمعية

- الخلفية التاريخية والتطور المؤسسي

يمكن تقسيم هذه المراحل إلى أربع فترات رئيسية، كما يتضح من تحليل مقابلات الخبراء:

أ- المرحلة الأهلية غير المنظمة

قبل ظهور الأطر التنظيمية الرسمية كان القطاع غير الربحي في المملكة يعتمد بشكل كبير على المبادرات الفردية والمجتمعية ذات الطابع التقليدي، وقد ساد في هذه المرحلة الطابع الأهلي القائم على التكافل الديني، حيث كانت الممارسات الخيرية تتم في أشكال غير نظامية، مثل: الكفالات الفردية، والأوقاف العائلية، والمجالس الخيرية المحدودة.

وتميزت هذه المرحلة بالبساطة، وكانت تعكس الحاجة الملحة للتكافل الاجتماعي في غياب الأطر المؤسسية المنظمة. يذكر (إ. ع) قائلاً: "هذه المرحلة كانت تتميز بالمبادرات الذاتية، والتكافل الديني والقبلي"، مشيراً إلى "الكفالات"، و"الأوقاف العائلية" كأمثلة على ذلك.

وفي ضوء نظرية التحديث المؤسسي تعد هذه المرحلة تجسيدا للمرحلة الأولية في عملية التحديث المؤسسي، حيث كانت المؤسسات الاجتماعية، مثل: الأوقاف، والمبادرات الفردية تعمل ضمن أطر غير رسمية، مدفوعة بـ"التكافل الاجتماعي" القائم على القيم المشتركة والروابط التقليدية، ولم تكن هناك هياكل بيروقراطية، أو قوانين واضحة تنظم العمل.

ب- رحلة التنظيم القانوني الأولى (من حوالي 1380هـ إلى مطلع الألفية)

شهدت هذه المرحلة بداية تسجيل الجمعيات تحت إشراف وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، وقد تم وضع بعض الضوابط الرقابية الأولية والأنظمة المحاسبية؛ بهدف إضفاء طابع رسمي على العمل الخيري، وضمان قدر من الشفافية.

وكان التركيز الأساسي على الجانب الخيري. يشير (ح. إ) إلى أهم ما ميز هذه المرحلة بقوله: "هذه المرحلة شهدت تأسيس الدولة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، كما صدرت أنظمة نوعية نظمت عمل الجمعيات بشكل ملحوظ".

المقابلات بين 30 و50 دقيقة للإجابة عن الأسئلة المطروحة. وقد تم إبلاغ الباحثين بأن البيانات التي سيتم جمعها ستظل سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما تم الحصول على موافقة مستنيرة من كل مشارك قبل بدء المقابلة.

(أ) بناء دليل المقابلة:

تم إعداد دليل مقابلة يتضمن محاور رئيسية مستمدة من أسئلة البحث والإطار النظري، وعرض على مجموعة من المحكمين المتخصصين لضمان صدقه الظاهري.

(ب) إجراءات التنفيذ:

- 1- التواصل الأولي مع الخبراء، وشرح أهداف الدراسة، والحصول على موافقتهم المستنيرة.
- 2- تحديد موعد ومكان المقابلة (حضورياً، أو عبر منصات الاتصال المتنوعة)، بما يناسب المشاركين.
- 3- تراوحت مدة المقابلة بين 30 إلى 50 دقيقة، مع تسجيلها صوتياً بعد أخذ الإذن لضمان دقة التفرغ.

(ج) تحليل المقابلات:

في ضوء طبيعة الدراسة القائمة على تحليل المقابلات الفردية، تم الاستناد إلى نموذج الترميز الثلاثي، وذلك باستخدام برنامج MAXQDA، مما يساعد على بناء تفسير تحليلي متكامل (Creswell & Creswell, 2017)، ويشمل هذا النموذج ثلاث مراحل مترابطة، هي:

- 1- الترميز المفتوح: تفكيك النصوص إلى وحدات تحليلية أولية، واستخراج المفاهيم الخام.
- 2- الترميز المحوري: الربط بين المفاهيم وتصنيفها ضمن فئات رئيسية وفرعية توضح العلاقات السببية والسياقية.
- 3- الترميز الانتقائي: دمج الفئات حول محور مركزي يمثل الموضوع الرئيس للدراسة.

(د) معايير الصدق والثبات (الموثوقية):

- الصدق: من خلال عرض النتائج على المشاركين؛ للتأكد من دقة تمثيل آرائهم.
- الثبات: من خلال صياغة أسئلة لا تحتمل التأويل والغموض، والتأكد من أنها تقيس أهداف الدراسة المراد قياسها فعلاً، وذلك للتأكد من أنها سوف تعطي نتائج متقاربة ومستقرة عند تكرار تطبيقها على نفس الأفراد، أو في ظروف مشابهة.
- الأخلاقيات: الالتزام التام بالسرية، وحق الانسحاب للمشارك، وعدم استخدام البيانات إلا للأغراض العلمية المذكورة.

ولاشك أن مسار تطور القطاع غير الربحي لا يمكن فهمه بمعزل عن ديناميكيات الموارد التي شكّلت المحرك الرئيس لاستمراره وتحولاته، وهو ما تفسره نظرية الاعتماد على الموارد، فقد أبرز الخبراء أن القطاع بدأ معتمداً على التبرعات، والدعم الحكومي، وعندما أشار المشاركون إلى التحديات التمويلية القائمة فإن ذلك يعكس استمرار تبعية هذه المنظمات للمانحين الرئيسيين، ويؤكد أن بناء نماذج تمويلية مبتكرة وتنوع مصادر الدخل ضرورة ملحة، وهذا ما يتسق مع هذه النظرية التي ترى أن استقلالية المنظمة وقدرتها على البقاء مرتبطة بقدرتها على التحكم في تدفق مواردها.

ج- مرحلة التخصص المؤسسي (من حوالي 1420 هـ تقريباً) تميزت هذه الحقبة ببروز كيانات غير ربحية تعمل وفق أهداف تمويلية محددة، وقد صاحب هذا التطور اعتماد نماذج للحكومة الداخلية وخطط تشغيلية، بالإضافة إلى تخصص الجمعيات في قطاعات معينة، كالأسرة، والتدريب. ويؤكد (إ.ع) على هذه النقطة النوعية بوصفه للمرحلة بأنها: "شهدت ظهور كيانات تعمل على أهداف تمويلية أكثر وضوحاً، ونماذج من الحكومة الداخلية".

د- مرحلة التحول الوطني (من 1437 هـ حتى اليوم) تزامنت هذه المرحلة مع إطلاق رؤية 2030، وشهدت دخول القطاع في تطور غير مسبوق، حيث تم إعادة تعريف دور القطاع، وربطه بالتنمية المستدامة، وصدور أنظمة، وتم تأسيس المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي كجهة مرجعية رقابية وتخطيطية؛ مما أدى إلى رفع كفاءة الأداء، وهو ما تجلّى بوضوح على حد تعبير (ف.ف): "إن هذه المرحلة شهدت قفزات جميلة، خصوصاً وقد صار هناك إشراف فني وإداري مركز من قبل المركز الوطني لتنمية القطاع".

أ- رؤية المملكة 2030 يعد إطلاق رؤية المملكة التحول الأبرز والأكثر تأثيراً في مسيرة القطاع غير الربحي، فقد تضمنت الرؤية مستهدفات رقمية واضحة للقطاع، مما حوله من مجرد تابع للخدمات إلى شريك فاعل في التنمية. مما فرض على القطاع تبني مفاهيم جديدة مثل قياس الأثر، والحوكمة، والابتكار.

ب- إنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ساهم إنشاء المركز في إعادة هيكلة التمويل، وتعزيز الحوكمة، ورفع الكفاءة التشغيلية، كما وفر مظلة تنظيمية موحدة للقطاع؛ مما ساعد على توحيد الجهود وتوجيهها نحو الأهداف الوطنية، ويصف (خ.س) إنشاء المركز بأنه: "أضفى على القطاع الشرعية، واعترف به كقطاع مستقل عن القطاع الحكومي والقطاع الخاص".

ومن منظور نظرية الحوكمة، فإن المركز الوطني قام بدور محوري في:

1. تعزيز المساءلة والشفافية: من خلال وضع أطر تنظيمية موحدة ومعايير للحوكمة، مما يعزز الثقة به، ويقلل من المخاطر المرتبطة بالعمل غير الربحي.

وتمثل هذه المرحلة نقطة تحول حاسمة نحو التحديث المؤسسي، حيث بدأت الدولة كفاعل رئيس في فرض الترشيح على القطاع، فأنشأت وزارة متخصصة، وأصدرت أنظمة قانونية، مما يعكس محاولة ل"مأسسة العمل الخيري، أي تحويله من ممارسات فردية عفوية إلى هياكل منظمة ذات قواعد وإجراءات محددة، وهذا التدخل الحكومي كان استجابة لضغوط الحاجة إلى الشفافية والمساءلة، وهو ما يتوافق مع مبادئ نظرية التحديث المؤسسي التي ترى أن المؤسسات تتطور لتصبح أكثر كفاءة وقدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للمجتمع والدولة.

ج- مرحلة التخصص المؤسسي (من حوالي 1420 هـ تقريباً) تميزت هذه الحقبة ببروز كيانات غير ربحية تعمل وفق أهداف تمويلية محددة، وقد صاحب هذا التطور اعتماد نماذج للحكومة الداخلية وخطط تشغيلية، بالإضافة إلى تخصص الجمعيات في قطاعات معينة، كالأسرة، والتدريب. ويؤكد (إ.ع) على هذه النقطة النوعية بوصفه للمرحلة بأنها: "شهدت ظهور كيانات تعمل على أهداف تمويلية أكثر وضوحاً، ونماذج من الحكومة الداخلية".

د- مرحلة التحول الوطني (من 1437 هـ حتى اليوم) تزامنت هذه المرحلة مع إطلاق رؤية 2030، وشهدت دخول القطاع في تطور غير مسبوق، حيث تم إعادة تعريف دور القطاع، وربطه بالتنمية المستدامة، وصدور أنظمة، وتم تأسيس المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي كجهة مرجعية رقابية وتخطيطية؛ مما أدى إلى رفع كفاءة الأداء، وهو ما تجلّى بوضوح على حد تعبير (ف.ف): "إن هذه المرحلة شهدت قفزات جميلة، خصوصاً وقد صار هناك إشراف فني وإداري مركز من قبل المركز الوطني لتنمية القطاع".

وتعد هذه المرحلة ذروة عملية التحديث المؤسسي للقطاع غير الربحي في المملكة، فقد شكّلت رؤية 2030 ضغطاً مؤسسياً خارجياً قوياً دفع القطاع نحو إعادة تعريف دوره ليصبح شريكاً استراتيجياً في التنمية المستدامة، وجاء تأسيس "المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي" تجسيداً للمأسسة على المستوى الكلي، حيث تم إنشاء هيئة مركزية لترشيح وتنظيم وتوجيه القطاع بأكمله؛ ليكون مكوناً أساسياً في البنية التنموية للدولة. كما أن التركيز على "رفع كفاءة الأداء" و"الإشراف الفني والإداري المركز" يعكس التوجه نحو البيروقراطية الرشيدة والاحترافية العالية، وهي سمات أساسية للمؤسسات الحديثة التي تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في سياق وطني شامل.

وبحسب تقرير مؤسسة الملك خالد "آفاق القطاع غير الربحي 2025م" فقد تجاوز القطاع غير الربحي السعودي ولأول مرة في تاريخه سقف 100 مليار ريال في المساهمة الاقتصادية، تعادل 3.3% من الناتج المحلي الإجمالي، مما يعكس نمواً ملحوظاً نحو تحقيق مستهدف رؤية 2030 البالغ 5%.

وعلى المستوى المجتمعي رصد تقرير مؤسسة الملك خالد (2025) انخراط المواطنين السعوديين بإيجابية في الأعمال غير الربحية من خلال التطوع والتبرع، حيث مارس 23% من السعوديين التطوع، بينما قام 47% من السعوديين بالتبرع خلال عام 2024م. وهو ما يدل على اهتمام المجتمع بممارسات المسؤولية الاجتماعية كنمط حياة. وانعكس ذلك على معدلات ثقتهم بالقطاع غير الربحي، حيث وصلت إلى 86% من السعوديين اليوم مقارنة بـ 73% في عام 2017م.

من منظور نظرية رأس المال الاجتماعي انتقل العمل التطوعي من دائرة الروابط الضيقة إلى فضاء شبكي واسع يمكن الأفراد من المشاركة عبر بنية رقمية وطنية، والذي وسع من قاعدة المشاركة، وفتح المجال أمام فئات اجتماعية جديدة لم تكن منخرطة تقليدياً، حيث امتدت إلى فضاء أوسع مدعوم بالشفافية الرقمية والتوثيق اللحظي.

2- تشخيص التحديات الهيكلية والتشغيلية التي واجهت القطاع في مراحل المختلفة، وتقييم أثرها على قدرته على القيام بأدواره التنموية.
اتفق جميع المشاركين على أن القطاع واجه عبر مراحل التاريخ مجموعة من التحديات التي أثرت على أدائه وقدرته على تحقيق أهدافه، وبعض هذه التحديات تم تجاوزها بنجاح، بينما لا يزال البعض الآخر يؤثر على كفاءة الأداء واستدامة الأثر يمكن تقسيم هذه التحديات إلى فئتين رئيسيتين:

أ- تحديات تم تجاوزها بنجاح

• التكامل القطاعي:

يوضح (أ.ك) أن من أبرز تحديات القطاع: "نشأت الهياكل التنظيمية وتداخل الأدوار"، كما أفاد (ف.ف) بأن غياب المواءمة بين القطاعات غير الربحية، وعدم التنسيق فيما بينها: "يؤديان إلى تنازع أو تداخل الأنظمة"، ويتسق هذان الرأيان مع تشديد (إ.ع) على ضرورة الحاجة إلى التنسيق والتكامل البيئي بين منظمات القطاع غير الربحي، حيث ذكر نصاً: "لنحتاج إلى مزيد من التحالفات القطاعية".

• غياب الأطر التنظيمية:

في المراحل المبكرة، كان القطاع يعاني من غياب مرجعية واضحة، وبينما أشار (خ.س) إلى أن "تطوير الأنظمة وتحسينها كان عائقاً دون إسهام القطاع في الميدان"، ذكر (إ.ع) أن: "غياب الأطر التنظيمية كان تحدياً تم تجاوزه، حيث أصبح لدينا اليوم مرجعية واحدة، ونظام واضح".

• جهود أساليب العمل:

2. تحديد الأدوار والمسؤوليات: بصفتها جهة مرجعية، حدد المركز بوضوح أدوار ومسؤوليات المنظمات غير الربحية، وربطها بالأهداف الوطنية.
3. بناء القدرات المؤسسية: حيث ساعد المركز المنظمات على تبني ممارسات إدارية حديثة، وأسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وأعاد هيكلة التمويل. بالتالي، فإن إنشاء المركز يمثل خطوة استراتيجية نحو بناء حوكمة رشيدة للقطاع غير الربحي، تضمن استقلاليته، وتعزز من قدرته على المساهمة في التنمية المستدامة، وتؤكد على مكانته كـ "قطاع ثالث" فاعل وموثوق به في المشهد التنموي للمملكة.

ج- صدور نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية (1437هـ)

شكل صدور نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية إطاراً قانونياً لمختلف أشكال الكيانات غير الربحية، وأسهم في تنظيم عمل الجمعيات والمؤسسات، مما عزز من استقرار القطاع ونموه.

يرى (ح.إ) أن هذا النظام: "وفر بيئة نظامية متطورة"، ويعاضد رأيه (ع.س) الذي ربط بين الإطار التنظيمي للجمعيات بين تعاضد الدور المخوري للكيانات غير الربحية في المجتمع السعودي، حيث عبر عن ذلك بقوله: "لقد وفر هذا النظام بيئة قانونية راسخة، تضمن حوكمة هذه الكيانات، وتعزز من شفافتها وخضوعها للمساءلة، وهو ما انعكست آثاره على العمل الخيري داخل هذه الكيانات، من خلال تلبية احتياجات المجتمع، والإسهام في التنمية المستدامة".

د- التحول الرقمي في العمل التطوعي والتبرعات:

أوضح المشاركون أن القطاع شهد تحولاً رقمياً كبيراً في مجالات العمل التطوعي والتبرعات عبر منصات رقمية، مثل: إحسان، وقد أسهم في زيادة كفاءة وشفافية عمليات جمع التبرعات وإدارتها، مما زاد من سهولة الوصول للمتبرعين والمتطوعين، ووسع من قاعدة المستفيدين، وعزز من قدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها التنموية بشكل أكثر فاعلية. يذكر (إ.ع) أن هذا التحول: "نقل العمل الخيري من دائرة الحضور الفيزيائي إلى المنظومة الرقمية الوطنية".

ومن جانب آخر اتفق المشاركون على أن التقنية إلى جانب تسهيلها للوصول إلى المتبرعين والمتطوعين، فقد مكنت المنظمات من قياس أثر برامجها بدقة أكبر، وهو ما أشار إليه (خ.س) بقوله: "أثرت التقنية أيضاً على القطاع، وتقلته نقل ثمانية من كونه تابعاً للقطاع الحكومي إلى أن يكون مستقلاً، له دور في التنمية، وبفضلها أصبحت المنظمات غير الربحية تمتلك آليات متطورة لقياس العائد الاجتماعي".

وفي حين أشاد (ح.إ.) بتنامي الوعي المجتمعي بأهمية دور القطاع في التنمية وتلبية احتياجات المجتمع أوضح أن من أهم معوقات العمل الخيري هو: "ضعف الكفاءات البشرية المتخصصة"، كما أشار (خ.س.) إلى ضعف امکانات المقدمة للقطاع، وفي مقدمتها: "الكفاءات البشرية"، في حين ربط (س.م.) بين تحدي الاستدامة المالية الذي يواجهه القطاع وضعف الكوادر البشرية، حيث أورد قوله: "مازال القطاع يواجه تحدياً كبيراً في تحقيق الاستدامة المالية وتوفر التمويل المالي للتشغيل وسد الاحتياج في ذلك، وبسبب هذا الضعف يتولد لدينا ضعف في الكوادر البشرية واستقطاب الكفاءات الجيدة".

وهذا يؤكد ما أشارت إليه الدراسات السابقة بارتباط ثقافة العمل التطوعي بالبعد الاجتماعي أكثر من الارتباط بالاحترافية؛ لذلك نجد أن أغلب المتطوعين يأتون بدافع ديني أو قيمي، لكن مع افتقار إلى تدريب تقني أو إداري متخصص، والذي يعكس بوضوح الفجوة الاجتماعية بين الحافر الثقافي للمشاركة، وبين متطلبات العصر التي تقتضي تطويع الكفاءات البشرية المتخصصة.

• فجوة البيانات والأثر: اتفق غالبية المشاركين على أنه لا يزال هناك نقص في البيانات الموثوقة حول أنشطة المنظمات غير الربحية، ومخرجاتها، وأثرها المجتمعي. وأن هذا الشح في البيانات يؤثر بشكل مباشر على قدرة هذه المنظمات على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على الأدلة، ويحد من قدرتها على قياس الأثر الفعلي لبرامجها؛ مما يشكل صعوبة في عمليات التقييم والتطوير، وقدرتها على جذب التمويل اللازم لتحقيق أهدافها التنموية، وهو ما ورد في إشارة (إ.ع.) التي ألمح في ثناياها إلى أن: "تغياب قواعد بيانات موحدة وشفافة يقيس بها المركز والجهات الأخرى الأثر الحقيقي للمشروعات" ما زال يشكل تحدياً قائماً.

وبالتالي فإن سد هذه الفجوة يعد ضرورياً لتعزيز الشفافية، ورفع الكفاءة، وتمكين القطاع من تحقيق مساهمة أعمق في التنمية المستدامة وفق رؤية 2030، وقد اقترح (ع.خ.) حلاً لهذه الفجوة في قوله: "محل الجمعيات الأهلية مطالبة بإصدار قوائم مالية سنوية، نشر هذه القوائم على موقع الجمعية، والافصاح عنها يعتبر أقصى درجات الشفافية والحوكمة والنزاهة التي تساهم في تعزيز ثقة المتبرعين وحوكمة القطاع بشكل يحقق الأهداف المأمولة".

وتماشى هذه التحديات السالفة الذكر التي أشار إليها الخبراء مع نظرية الاعتماد على الموارد التي تؤكد على أن نجاح المنظمات يعتمد على قدرتها على تنويع مصادر التمويل، كما أنها تقدم إطاراً تحليلياً يوضح أن استراتيجيات المنظمات غير الربحية، مثل: تنويع مصادر الدخل، وبناء الشراكات، والاستثمار في الكوادر، وتبني الحوكمة، هي في جوهرها محاولات

في السابق كانت أساليب العمل داخل مؤسسات القطاع غير الربحي تتسم بالجمود والتقليدية، وبمرور الوقت شهد القطاع تحولاً نحو إدارات متخصصة، ومنهجيات مهنية؛ مما أدى إلى تحسين كفاءة العمل.

ويشير الخبير (س.م.) إلى نجاح القطاع مؤخراً في مواكبة التحول الرقمي بقوله: "اليوم حقق القطاع نجاحات ملحوظة، خاصة في التحول الرقمي ووضع الاستراتيجيات المناسبة لذلك، وتنظيم العمليات الإدارية الداخلية والخارجية وفق المنهجية المطلوبة ومن خلال ذلك تحقق هدف قياس الأثر المجتمعي"، بعد أن كان في الماضي يتسم العمل داخله بالجمود؛ نتيجة اعتماده على أساليب تقليدية ومحدودة، حيث كان التركيز منصباً على تقديم المساعدات العينية المباشرة دون استراتيجيات واضحة، ويعارض هذا الرأي ما صرح به (إ.ع.) قائلاً: "الجمعيات اليوم تشهد تحولاً نحو نماذج تشغيلية حديثة".

كما أن نجاح القطاع في تجاوز هذه التحديات لا يعني انتهاءها تماماً، بل يشير إلى انتقالها من كونها معوقات بنوية إلى كونها ضغوطاً مستمرة تتطلب تطويراً دائماً؛ فالتكامل لا يزال يحتاج إلى شبكات أوسع من التعاون، والحوكمة تحتاج إلى مرونة أكبر، والتحول الرقمي يفرض تحديات جديدة مرتبطة بالفجوة الرقمية والبيروقراطية الإلكترونية.

ب- تحديات لا تزال تؤثر على أداء القطاع:

• الاستدامة المالية: أظهرت نتائج الدراسة أنه لا تزال العديد من الجمعيات تعاني من الاعتماد المفرط على التبرعات الموسمية؛ مما يؤثر على استدامتها المالية، وقدرتها على التخطيط طويل الأجل ويرى (إ.ع.) أن: "الاستدامة المالية لا تزال تحدياً قائماً"، حيث تعاني الكثير من الجمعيات من: "الاعتماد المفرط على التبرعات الموسمية"، ويضيف (ح.إ.) أن "صعوبة تحقيق الاستدامة المالية الذاتية لا تزال تحدياً قائماً"، وفي ذات السياق أكد (أ.ك.) أن أبرز تحديات القطاع: "محدودية التمويل المستدام واعتماد مفرط على المنح الحكومية".

وعلى المستوى الاجتماعي يعكس هذا التحدي فجوة بين الوعي المجتمعي التقليدي للعمل الخيري القائم على "الإعطاء عند الحاجة أو في الموسم"، وبين الحاجة الجديدة إلى عطاء مؤسسي مستدام يتماشى مع متطلبات التنمية الحديثة.

• ضعف الموارد البشرية المتخصصة: يرى بعض المشاركين أن القطاع يعتمد بشكل كبير على المتطوعين، وجهود الأفراد غير المتفرغين، مع ندرة ملحوظة في الكفاءات المتخصصة مثل: إدارة المشاريع التنموية، وقياس الأثر، والاستدامة المالية. هذا الأمر حد من قدرة المنظمات على التوسع والتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.

بينما يرصد (ع.خ) التغيير الأبرز وهو التحول في المفهوم والهوية، حيث أوضح أن القطاع كان محصوراً في السابق في مسمى ضيق ومحدود الدور، بينما اليوم أصبح كياناً واسعاً ومعتزلاً به كشريك أساسي في التنمية الوطنية، وهو ما لخصه بقوله: " أن المسمى القديم كان فقط مسمى الجمعيات الخيرية...". وكان دوره في التنمية غير مأمول، أما اليوم فقد تغير هذا الواقع جذرياً: "...رؤية المملكة ٢٠٣٠ وضعت لهذا القطاع مكاناً ضمن القطاع الخاص والقطاع الحكومي، أصبح بمسماه الرسمي القطاع غير الربحي...". هذا التغيير ليس مجرد تغيير في المسمى، بل هو توسع هيكلي كبير في نطاق القطاع، ليشمل كيانات متنوعة، لم تكن تُحسب ضمنه سابقاً، مثل: "...المؤسسات الأهلية، والجمعيات غير الربحية، والمستشفيات غير الربحية، والصناديق العائلية...".

ومن منظور نظرية التحديث المؤسسي، فإن هذا الانتقال من "الرعاية المرنة" إلى "المأسسة المقامة" يعكس استجابة القطاع لضغوط التحديث الاجتماعي والاقتصادي، فالبساطة الهيكلية السابقة كانت تتناسب مع مجتمع أقل تعقيداً، حيث كانت الروابط الاجتماعية المباشرة كافية لضمان التكافل الاجتماعي، ومع تزايد تعقيد المجتمع وتوقعاته، أصبحت الحاجة ملحة للاحترازية والحوكمة الرشيدة؛ لضمان استمرارية وفعالية العمل غير الربحي.

ب- التركيز على الحوكمة:

أصبح التركيز على الحوكمة ركيزة أساسية في تطور القطاع، حيث يعمل المركز الوطني لتنمية القطاع على تطبيق معايير صارمة للشفافية والمساءلة المالية والإدارية. ويهدف هذا التوجه إلى تعزيز ثقة المانحين والمجتمع، وضمان استخدام الموارد بكفاءة لتحقيق أثر مجتمعي مستدام، وقد كشفت المقابلات عن تبني 75% من الجمعيات الكبرى لمعايير الحوكمة المؤسسية الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

ينتقل (ع.خ) إلى شرح التطور الهيكلي الأهم على مستوى الحوكمة في القطاع، وهو الانتقال من إشراف جهة حكومية واحدة إلى منظومة إشراف مزدوجة ومتخصصة، تجمع بين الإشراف التنظيمي العام والإشراف الفني المتخصص، فقد كان الإشراف محصوراً في الماضي في جهة واحدة، هي: "... فقط وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أو وزارة الشؤون الاجتماعية وقتها...". أما اليوم فقد أصبحت المنظومة أكثر تعقيداً وفعالية، حيث يشرف على القطاع "٣٠٠٠ جهة حكومية...". والحوار الأساسي في هذه المنظومة الجديدة هو: "المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي" الذي يتولى الإشراف العام (الترخيص، الحوكمة). وإلى جانبه، توجد الجهات الإشرافية الفنية، كما يشرح بالمثل: "...إذا تحدثنا عن جمعية صحة للتوعية والرعاية الصحية فالترخيص والرقابة والحوكمة... هي من اختصاص المركز الوطني... والإشراف الفني عليها وزارة الصحة...".

لإدارة وتقليل اعتماديتها على بيئتها الخارجية، وزيادة سيطرتها على الموارد الحيوية لضمان استدامتها وتحقيق أثرها المجتمعي.

ومن جهة أخرى تتناغم نتائج الدراسة الراهنة مع نتائج دراسة (Albar & Kowang, 2024) التي أشارت إلى محدودية مصادر التمويل، واعتماد المنظمات على التبرعات، وهو ما يتفق مع التحديات التي أشار إليها الخبراء.

وإذا نظرنا إلى هذه التحديات مجتمعة نجد أنها انعكاسات عميقة لبنية المجتمع السعودي. ومن هنا فإن القطاع غير الربحي يواجه مهمة إعادة صياغة وعي المجتمع السعودي تجاه العمل غير الربحي بوصفه رافداً للتنمية، وليس مجرد نشاطاً خيرياً طرئياً. كما يشير ذلك إلى أن القطاع غير الربحي يعيش مرحلة انتقالية دقيقة، حيث تم تجاوز بعض التحديات، لكن تحديات أخرى لا تزال تؤثر على استدامته، وبالتالي فإن تجاوز هذه التحديات يتطلب مقاربة تكاملية تجمع بين إصلاحات تشريعية، واستراتيجيات مبتكرة للتمويل، وتنمية بشرية متخصصة، وبنية بيانات وطنية شاملة تعزز من شفافية وأثر القطاع.

3- تقييم التحولات الهيكلية للقطاع، بما يشمل الأطر التنظيمية، وآليات الحوكمة، وأدوار الفاعلين الرئيسيين، وذلك منذ نشأته وحتى المرحلة الراهنة؛ للوقوف على مدى كفاءتها وفعاليتها.

أجمع المشاركون في الدراسة على أن القطاع غير الربحي يشهد -مؤخراً- تحولاً جذرياً في هياكله التنظيمية وأدواره ووظائفه. ويمكن رصد أبرز هذه التطورات على النحو التالي:

أ- من الرعاية المرنة إلى المأسسة المقامة:

تميزت الهياكل التنظيمية في المراحل المبكرة بالبساطة، حيث كانت تعتمد على لجان تطوعية بسيطة، أما في الوقت الحاضر فقد تطورت هذه الهياكل بشكل ملموس، لتضم مجالس إدارة فعالة، وإدارات تنفيذية متخصصة، ولجان مراجعة داخلية وإشراف.

يذكر (ف.ف) أن العلاقة بين المانح والمستفيد كانت في الماضي بسيطة، كما بقوله: "... كان القطاع الخيري قبل ٣٠ سنة يأتون إلى المؤسسة يصلون معه العصر، ويطلعون بشيك ٣٠٠ الف"، أما اليوم فقد فرضت متطلبات الاستدامة والشفافية ضرورة وجود كيانات مؤسسية قوية، تضع خططاً استراتيجية، وتعمل وفق سياسات واضحة، وهو ما يلخصه بقوله: "... الآن أصبح القطاع كياناً مستقلاً، له سياساته التنظيمية... أصبحت القطاعات تضع خططاً استراتيجية، فبلاشك أنها تطورت".

الأفراد، وتعزيز المشاركة المجتمعية. هذا التوجه يتماشى مع نظرية رأس المال الاجتماعي التي تؤكد على أهمية التمكين والمشاركة في تحقيق التنمية الشاملة، من خلال بناء شبكات دعم وتعاون أوسع نطاقاً.

د- الشراكة الاستراتيجية:

ذكر الخبراء أهمية الشراكات الاستراتيجية بين القطاع الثالث والقطاع الحكومي والخاص، وأنها ركيزة أساسية لا غنى عنها لتحقيق أهداف التنمية، فبدلاً من العمل بشكل منعزل، تسعى المنظمات غير الربحية اليوم إلى بناء تحالفات تكاملية تتيح لها الاستفادة من الموارد والخبرات المتنوعة، وتوسيع نطاق تأثيرها، وهو ما عبر عنه (إ.ع) بقوله: "الجمعيات صارت شريكاً استراتيجياً للقطاعين الحكومي والخاص".

وتعمل هذه الشراكات على تحويل العلاقة من مجرد تمويل إلى تعاون في تصميم وتنفيذ مبادرات تنمية مبتكرة ومستدامة، مما يعزز من قدرة القطاع على مواجهة التحديات المجتمعية المعقدة.

شخص (أ.ك) نضج القطاع غير الربحي في المملكة بقوله: "...تغيرت أدوار القطاع من تقديم خدمات تقليدية إلى أدوار تنموية تشمل الابتكار الاجتماعي والشراكات مع القطاعين العام والخاص"، وهو تشخيص دقيق للنضج الذي ينتقل -مؤخراً- من كونه مجرد "فاعل خير" إلى "شريك استراتيجي في التنمية"، ومن "منفذ للخدمات" إلى "مبتكر للحلول"، ومن "كيان معزول" إلى "محور للتحالفات" بين قطاعات الدولة والمجتمع. وتدعم هذه النتائج نظرية رأس المال الاجتماعي، فالشراكات هي التجسيد العملي لبناء "رأس المال الاجتماعي"، وهذا النوع من رأس المال يربط بين مجموعات مختلفة (غير ربحي، حكومي، خاص)، ومن خلال هذه الشراكات لا تحصل المنظمة على تمويل فقط، بل تحصل على موارد أكثر قيمة: كالثقة والمصداقية، والوصول للمعلومات والخبرات، وتوسيع شبكة العلاقات.

4- التعرف على الطموحات الوطنية الحالية والمستقبلية تجاه القطاع غير الربحي في ضوء 2030.

وفقاً لآراء الخبراء تركز الطموحات الوطنية الحالية والمستقبلية تجاه القطاع على مجموعة من المستهدفات التي تحدف إلى تعزيز مساهمته في التنمية الشاملة، ويمكن تلخيص أبرز هذه الطموحات على النحو التالي:

أ- رفع مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي:

لم تغفل رؤية 2030 جانباً مهماً من جوانب تطويرها، وهو العمل التطوعي، حيث تطمح من خلال رؤيتها إلى تطوير مجال العمل التطوعي، ورفع عدد المتطوعين من 11 ألفاً إلى مليون متطوع قبل نهاية عام 2030 (جامعة الملك عبد العزيز، 2019)، وقد ذكر (إ.ع) أن: "أبرز ما تركزت عليه المملكة في طموحاتها الحالية مما حدد في الرؤية الوطنية، يشمل الوصول إلى

ولاشك أن هذا التعدد في الجهات الإشرافية، وتوزيع الأدوار بين الإشراف التنظيمي والفني، يمثل تطبيقاً عملياً لمبادئ الحوكمة المتعددة المستويات، حيث يتم تفكيك السلطة وتوزيعها لضمان تخصصية الرقابة وفعاليتها، ومن الناحية الاجتماعية يعزز هذا النموذج من الشفافية، ويقلل من مخاطر الاحتكار البيروقراطي، مما يساهم في بناء نظام بيئي أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات القطاع والمجتمع.

ومن جهة قد تطبق نماذج الحوكمة شكلياً دون أن تنعكس جوهرياً على جودة القرار والأثر، وهنا يصبح قياس الأثر الرقمي "خط دفاع" ضد الشكلية، ولن يكون المسار العام إيجابياً إلا إذا تحولت الحوكمة من التزام شكلي إلى ذكاء تنظيمي، وتحولت الرقمنة من واجهة تحصل إلى بنية معرفة وأثر حقيقي، وتحول رأس المال الاجتماعي من دوائر محلية إلى شبكات تعلم وتعاون.

وتؤكد هذه النتيجة على البعد السلوكي والثقافي للحوكمة، حيث لا يكفي وجود الأطر التنظيمية، بل يجب أن تتجسد في ممارسات حقيقية تعكس التزاماً بالشفافية والمساءلة. ومن منظور نظرية الحوكمة فإن التحدي يكمن في تحويل الحوكمة من مجرد "امتثال" إلى "أداء"، و"قيمة مضافة"، وهو ما يتطلب بناء ثقافة تنظيمية داعمة للحوكمة الفعالة، وربطها بشكل مباشر بقياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي للقطاع.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة المركز الدولي للأبحاث مداد التي ترى أن المرحلة الحالية تتطلب تعزيز الحوكمة والشفافية في جميع وحدات القطاع غير الربحي.

ج- من الإغائنة إلى التنمية:

يشهد القطاع تحولاً استراتيجياً في أدواره ووظائفه، من التركيز على العمل الرعوي الذي يقدم مساعدات مباشرة، إلى تبني المنهج التنموي الذي يهدف إلى معالجة جذور المشكلات الاجتماعية وبناء قدرات المستفيدين، وهو ما أكدته (ح.إ) بقوله أن الأدوار: "انتقلت من مجرد تقديم مساعدات إغائنية إلى أدوار تنموية شاملة"، وقد صار القطاع حسب ما يرى (س.م): "يساهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتحقيق التكافل الاجتماعي، وبناء مجتمع مترابط من خلال تفعيل العمل التطوعي، وتوفير فرص المبادرة، والمشاركة المناسبة للداعمين".

وبعكس هذا التحول من النموذج الإغائني إلى التنموي تحولاً بنوياً عميقاً في فهم طبيعة المشكلات الاجتماعية ودور القطاع غير الربحي في معالجتها، فمن منظور اجتماعي يشير هذا التحول إلى إعادة تعريف للعقد الاجتماعي بين المنظمات والمستفيدين، وإدراك متزايد بأن التنمية المستدامة تتطلب معالجة الأسباب الجذرية للفقر والحرمان، وليس فقط التخفيف من آثارها، مما يفرض على القطاع تبني استراتيجيات طويلة الأمد، تركز على بناء القدرات، وتمكين

ج- تحفيز وإطلاق نماذج تمويل ابتكارية:

يوضح (إ.ع) أن من الطموحات الوطنية: "تحفيز وإطلاق نماذج تمويل ابتكارية، مثل الوقف الاستثماري، والعقود التنموية". هذا التوجه يهدف إلى تنوع مصادر دخل القطاع، وتقليل اعتماده على التبرعات التقليدية، مما يضمن استدامته المالية على المدى الطويل.

ومن منظور نظرية المجال لبوردو، فإن تحفيز وإطلاق نماذج التمويل الابتكارية هو محاولة لإعادة تشكيل "مجال" القطاع غير الربحي ذاته. فالوقف الاستثماري والعقود التنموية تساهم في إدخال أشكال جديدة من "رأس المال الاقتصادي" إلى هذا المجال، مما يغير من موازين القوى بين الفاعلين، ويمنح نفوذاً أكبر للمنظمات القادرة على استقطاب وإدارة هذه الأنماط التمويلية المعقدة.

وعلاوة على ذلك فإن هذا التحول يؤثر أيضاً على "رأس المال الرمزي"، حيث تكتسب المنظمات التي تتبنى هذه النماذج الابتكارية شرعية ومكانة أعلى داخل المجال، مما يعزز من قدرتها على التأثير في الأجندات التنموية والاجتماعية، كما أن هذا التوجه يفرض على الفاعلين في القطاع تطوير عادات جديدة تتسم بالاحترافية، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والابتكار، بدلاً من الاعتماد على العقلية الإغائية التقليدية.

كما أن ضمان قدرة القطاع على مواصلة تقديم خدماته، وتنفيذ برامجه على المدى البعيد، بل وتوسيع نطاق عمله للوصول إلى عدد أكبر من المستفيدين، يستلزم تحقيق ما أشار إليه (ح.إ) بقوله: "... ضروري تمكين الجمعيات من تحقيق استدامة مالية ذاتية"، فتحقيق الاستدامة المالية يحول الجمعيات من كيانات تعتمد على رد الفعل إلى كيانات استباقية، قادرة على إحداث تأثير عميق ومستدام في مجتمعاتها.

وفي سياق نظرية المجال، فإن الاستدامة المالية هي بمثابة استراتيجية يسعى من خلالها الفاعلون في القطاع إلى تعزيز استقلاليتهم، وتأمين موقعهم داخل المجال. فالمنظمات التي تحقق هذه الاستدامة تقلل من تبعيتها للمانحين التقليديين أو الدعم الحكومي، مما يمنحها حرية أكبر في تحديد أولوياتها وتنفيذ برامجها، وبالتالي تعزيز "رأس مالها الاجتماعي" و"رأس مالها الثقافي" من خلال بناء شبكات علاقات أوسع وتطوير خبرات متخصصة.

د- تحويل الدعم الحكومي من الرعاية إلى نماذج قائمة على النتائج:

دعا (إ.ع) إلى إعادة هيكلة فلسفة الدعم الحكومي للقطاع غير الربحي، حين صرح - في سياق الحديث عن الطموحات الوطنية بشأن القطاع السعودي غير الربحي - قائلاً: "تحويل الدعم الحكومي من الرعاية إلى نماذج قائمة على مخرجات الأثر والنتائج". والذي يعني أن الدعم يجب أن يكون مرتبطاً بشكل مباشر بالنتائج المحققة، والأثر التنموي للمشاريع والبرامج، مما

مليون متطوع سنوياً، بشكل منتظم ومتخصص"، كما أكد (ح.إ) أنه: "يجري التركيز على رفع أعداد المتطوعين إلى مليون متطوع سنوياً"، وأيد الرأيين السابقين (أ.ك) بقوله: "توسيع القاعدة التطوعية".

ويشير ذلك إلى أن الطموحات الوطنية تجاه القطاع لا تقرأ فقط كأهداف كمية أو إدارية، بل تعكس تحولاً بنوياً في علاقة المجتمع السعودي بالدولة والاقتصاد والمجتمع، فالوصول إلى مليون متطوع لا يمثل مجرد رقم مستهدف، بل هو إعادة صياغة لدور الفرد السعودي من متلقٍ للدعم إلى مساهم فاعل في التنمية، وهذا التحول يرسخ قيمة "المواطنة التنموية" التي تسعى 2030 لتكريسها، بحيث يصبح العمل التطوعي آلية لإعادة دمج الفرد في مشروع وطني أكبر.

وقد أوضح (إ.ع) أن من طموحات المملكة: "رفع مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي إلى 5%"، فيما أشار (ح.إ) إلى أن المملكة -مؤخرًا- باتت تتطلع إلى "رفع مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي إلى 7% بحلول 2030، بعد تحقيق الهدف السابق 5% قبل الموعد المحدد"، مما يعكس اعترافاً متزايداً بالدور الاقتصادي للقطاع، ككيان منتج ومساهم في الاقتصاد الوطني.

ب- تحقيق نمو سنوي في عدد الجمعيات المتخصصة:

أورد (إ.ع) قوله بشأن أهم الطموحات التي تسعى المملكة إلى ترجمتها واقعاً فعلياً ملموساً: "تحقيق نمو سنوي في عدد الجمعيات المتخصصة، لاسيما في المجالات التنموية الكبرى، كالتعليم، والتمكين، والإسكان"، هذا التخصص يضمن توجيه الجهود نحو القضايا الأكثر إلحاحاً وتأثيراً، ويعزز من كفاءة العمل غير الربحي.

كما أشار (ع.خ) إلى وجود طموحات وطنية حقيقية لمزيد من النمو والتوسع في القطاع غير الربحي، وقد عبر عن ذلك بقوله: "الطموحات الوطنية حقيقية كثيرة. مزيد من النمو والتوسع في القطاع غير الربحي"، وتؤكد الأرقام الحديثة هذا التوجه، وقد شهد القطاع بالفعل نمواً ملحوظاً، حيث تجاوزت مساهمته الاقتصادية 100 مليار ريال سعودي، وهو ما يمثل 3.3% من الناتج المحلي الإجمالي (مؤسسة الملك خالد، 2025)، كما أكد أن التخصص الدقيق في عمل القطاع بات مطلباً وطنياً، وقد عبر عن ذلك بقوله: "اعتقد القطاع اليوم بدء يزداد احترافية وتخصص، سواء حسب المهنة، أو حسب المجال، أو حسب الفئة، وبالتالي أصبح لدينا جمعيات متخصصة بالجانب الصحي، وبجانب السرطان، يعني كل جمعية أصبحت التخصص الدقيق هو مطلب، لأنه يضم المهتمين بهذه القضية، والمختصين، ومن لديهم رغبة في خدمة المجتمع من خلال هذا المجال". هذا التوجه نحو التخصص الدقيق يهدف إلى تركيز الجهود والموارد لخدمة قضايا محددة بشكل أكثر فعالية.

الكفاءة، والشفافية، والوصول، والأثر، وأتاحت للجهات المانحة والجهات الحكومية الاطلاع على المشاريع والتقارير المالية بسهولة، ولعل ذلك ما دفع (س.م) إلى الجزم بأن: "التحول الرقمي، وتأسيس منصات خاصة بالقطاع" هما أبرز تحولات المرحلة الجديدة في مسيرة القطاع.

ويعارض الآراء السابقة (ف.ف)، الذي يرى أن التحول الرقمي هو أحد أبرز نتائج برامج الرؤية، حيث أدى إلى تأسيس بنية تحتية رقمية متكاملة للقطاع، ويشير تحديداً إلى أن هذا التحول أثمر عن "إنشاء منصات جديدة، منصة إحسان، ومنصة وقف، تقريبا 16 أو 18 منصة"، وبشاركه الرأي (ع.خ) الذي يشيد بدور منصة إحسان على وجه التحديد، ويرى فيها على حد قوله: "إضافة نوعية للقطاع غير الربحي، فكل المستفيدين من الجمعيات الأهلية التي تعمل معها منصة إحسان في كل مناطق المملكة ومحافظاتها يحظون بالدعم والمساندة والتبرعات بدعم المنصة، بشكل يعزز تكافؤ الفرص في كل مناطق المملكة.

5- استشراف الأدوار المستقبلية للقطاع غير الربحي في دعم التنمية المستدامة بعد عام 2030، ورصد الفرص المتاحة، واقتراح آليات لتعزيز هذه الأدوار.

يتوقع أن يتحول القطاع من مجرد جهة خيرية إلى شريك فاعل ورئيس في معالجة التحديات الاجتماعية والاقتصادية المعقدة، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المدى الطويل، ولبيان ذلك سوف نسلك في مسارين متوازيين:

أولاً- استشراف الدور المستقبلي للقطاع

يتفق الخبراء على أن الدور المستقبلي للقطاع سيكون أكثر محورية في المجتمع بوجه عام من أي وقت مضى، متجاوزاً دوره التقليدي كشبكة أمان اجتماعي، ليصبح شريكاً استراتيجياً، ومحركاً رئيساً للتنمية المستدامة، ويمكن تلخيص هذا الدور المستقبلي في المحاور التالية:

1- التحول إلى صانع حلول تنموية:

يتوقع للقطاع التحول من دوره كداعم مساند إلى ذراع تنفيذي رئيس للدولة في تحقيق التنمية المستدامة، وهو ما عبر عنه (إ.ع) بقوله: "من المتوقع أن يكون القطاع غير الربحي أحد أذرع الدولة في تنفيذ البرامج التنموية المستدامة، وليس مجرد جهة داعمة"، ويضيف أن القطاع سينحول إلى: "صانع للحلول وليس مجرد ناقل للخدمات" فيما أكد (ح.إ) أنه: "سيلعب القطاع دوراً أكبر في تحقيق التنمية المستدامة، خاصة في المجالات الاجتماعية، والبيئية، والتعليمية، والصحية".

أما الخبير (خ.س) فيقدم رؤية استشرافية طموحة لمستقبل القطاع، تتجاوز دوره الحالي كشريك، لتضعه في مركز الصدارة كقوة دافعة أساسية للتنمية

يعزز من المساءلة والكفاءة، كخطوة ناشئة وضرورية لتطور القطاع؛ لأنه يعكس فهماً عميقاً بأن القيمة الحقيقية للعمل الأهلي لا تكمن في حجم الأموال التي تنفق، بل في حجم التغيير الإيجابي الذي يحدثه في المجتمع.

ه- تأثير رؤية المملكة على التوجهات الاستراتيجية للقطاع غير الربحي.

يتفق الخبراء على أن رؤية 2030 أحدثت نقلة نوعية في طريقة تفكير القطاع غير الربحي، وفي السياسات والتوجهات التي تحكم عمله، ويمكن توضيح ذلك على نحو ما يلي:

- فرض مفهوم الشراكة التنموية:

ذكر (إ.ع) عن الرؤية قائلاً: "فرض مفهوم الشراكة التنموية على كافة الجهات، فلم يعد القطاع غير الربحي يعمل وحده أو بمعزل عن مستهدفات الدولة". يعكس هذا القول نهاية حقبة كانت تعمل فيها المنظمات غير الربحية بمعزل عن الأهداف الوطنية، فلم يعد ينظر إليها كجزر منعزلة، بل كجزء لا يتجزأ من نسيج التنمية الوطني.

أما رأي (ح.إ) فيعكس فهماً عميقاً للتحويل الجذري الذي أحدثته رؤية 2030 في القطاع، حيث يرى الخبير أن الرؤية لم تدعم القطاع فحسب، بل: "أعدت تعريف القطاع غير الربحي، وأبرزت مكانته كركيزة ثالثة في التنمية الوطنية"، مما يعني أنه شريكاً أساسياً في التنمية، ويشير إلى أن هذا التأثير لم يكن شكلياً، بل انعكس على مستوى السياسات العملية، حيث أصبح التركيز على الجودة والأثر، وهو ما عبر عنه بقوله إن السياسات "أصبحت تركز على الأثر، والكفاءة، والابتكار، بدلاً من الكم فقط". ويعني ذلك الانتقال من نموذج الرعاية إلى نموذج التنمية الفعالة، فمفهوم "ثقافة الأثر" خطوة لإعادة صياغة وعي المواطن تجاه العمل الخيري. فالقطاع لم يعد مساحة للعباء الفردي العاطفي فحسب، بل أصبح مجالاً للتأثير التنموي للملموس.

- تعزيز الحوكمة والشفافية والتحول الرقمي:

شجعت الرؤية على تبني مبادئ الحوكمة، والشفافية، والتحول الرقمي في عمل الجمعيات، كما جعلت مؤشرات الأداء والتحول الرقمي والشراكات الاستراتيجية جزءاً أساسياً، كما أشار (إ.ع) إلى أن "مؤشرات الأداء، والتحول الرقمي، والشراكات أصبحت جزءاً من أبعاديات الجمعيات"، وكما أكد (ح.إ) أن الرؤية "أدخلت مفاهيم جديدة، مثل: الحوكمة، وقياس الأثر، والاستثمار الاجتماعي".

ويرى (س.م) أن أبرز حسنات الرؤية هو توجيه القطاع نحو "التحول الرقمي الذي أسهم في أسهم في تأسيس منصات رقمية للقطاع"، وما من شك في أن هذا التحول الرقمي أدى إلى زيادة الكفاءة والشفافية، وسهل الوصول إلى الخدمات من خلال منصات موحدة، أسهمت في تحقيق نقلة نوعية في

4- تحقيق العدالة المكانية:

من المتوقع بحسب بعض الإشارات الواردة في آراء الخبراء أن الدور الاستراتيجي للقطاع سوف يسعى للقضاء على الفجوة الجغرافية، حيث يتمتع سكان المدن الكبرى بمزايا أكبر، بينما تعاني المناطق الطرفية، أو الريفية، أو الأقل نمواً، من نقص في الخدمات والفرص، وهو ما عناه (إ.ع) بـ "تحقيق العدالة المكانية"، وبأن القطاع سيعمل على تطبيق ذلك: "من خلال تصميم برامج تنمية تراعي الفجوات بين المناطق" فتحقيق العدالة المكانية هو الآلية الأساسية التي تمكن القطاع غير الربحي من الانتقال من الأثر المحدود إلى الأثر الواسع والعميق؛ لذلك يصح (ح.ذ) قائلًا: "توقع توسيع نطاق الأثر الاجتماعي لهذا القطاع هي أبرز الطموحات التي يتم العمل عليها".

وربما كانت إحدى خطوات حل الفجوة المكانية هي اقتراب الجهات المشرفة من الواقع الميداني للجمعيات الصغيرة والناثية؛ لترى بعينها الفجوة المكانية، وتبحث لها عن حلول جذرية ناجعة، تمكن من وصول الخدمات لقطاع عريض من المستفيدين، بغض النظر عن نطاقهم الجغرافية، وهو ما عبر عنه (ع.س) حين ذكر قائلًا: "لنحتاج إلى المزيد من القرب للجمعيات لتجاوز هذه التحديات"، وقد برر تلك الحاجة بقوله: "الحاجة تختلف، والميزانيات تختلف، والمشروعات تختلف". وهذا يؤكد أن مبدأ العدالة المكانية يقتضي تجاوز التطبيق الموحد للأنظمة، والانتقال إلى نهج تنظيمي متميز، يعترف بالسياق الخاص لكل منطقة كشرط أساسي للإنصاف.

ثانياً- الفرص المتاحة لتعزيز الدور المستقبلي للقطاع:

هناك فرص متعددة لتعزيز دور القطاع المستقبلي كما وردت في الاستجابات، منها على حد تعبير (ح.إ): "زيادة الشراكات مع القطاع الخاص، واستثمار التقنية للتحويل الرقمي، وتطوير مشاريع مبتكرة تعزز الاستقلال المالي الذاتي".

ووفق ما ذكر (إ.ع): "توسع مفهوم الاستثمار الاجتماعي، ونضج العلاقة مع القطاع الخاص عبر المسؤولية المجتمعية، وتعزيز الاستثمارات الوقفية الذكية، وتدويل النماذج/التجارب الوطنية الناجحة في القطاع غير الربحي".

أو كما يرى (أ.ك): "التوسع في الشراكات الدولية، والاستفادة من رأس المال الاجتماعي الوطني".

إضافة إلى الدعم المؤسسي والتشريعي، ورأس المال الاجتماعي والبشري، والدعم القيادي الملموس، كما عبر عنه (ع.خ) بقوله في إشارات متفرقة، فالبيئة مهيأة بفضل: "الدعم الحكومي من خلال الأنظمة والتشريعات"، و"المركز الوطني للقطاع غير الربحي.. أحد أكبر الداعمين للقطاع"، ومستشهداً بالوصول المبكر لهدف المليون متطوع، قائلًا إن هذا "يدل على خيرية الشعب العظيم، وحرصه على العمل الخيري"، ويرى أن الاهتمام بالقطاع يصل إلى قمة هرم الدولة، معتبراً أن "الاهتمام سمو سيدي ولي العهد بالقطاع وتأسيس

الوطنية، فهو يتوقع للقطاع: "أن يكون هو المحرك الأساسي للتنمية". ويؤكد على هذا التحول بنفيه للأدوار التقليدية، موضحاً أن دوره المستقبلي لن يكون "دورا هامشيا أو دورا يعني بسيطاً وإنما دور محوري". والنقطة الأكثر بروزاً في رأي الخبير هو أنه يعيد تعريف العلاقة بين القطاع والقطاع الحكومي، إذ يرى أن هذا الدور القيادي المتوقع سيتم "بالتعاون مع القطاع الحكومي". حيث سيقود القطاع غير الربحي المبادرات التنموية، بينما تعمل الحكومة كشريك ممكن وداعم، بدلاً من العكس كما هو حالياً.

2- معالجة المشكلات الاجتماعية المعقدة:

سيتحول دور القطاع من تقديم المساعدات المؤقتة إلى تصميم حلول جذرية للمشكلات الاجتماعية المعقدة، وهو ما جاء في عبارة (إ.ع) أن القطاع: "سيعالج المشكلات الاجتماعية المعقدة: كالبطالة، والتشرد، والعنف الأسري"، فبفضل قربهم من الفئات المتضررة، وفهمهم العميق لأسباب المشكلات، سيقود القطاع مبادرات نوعية تركز على الوقاية والتمكين من خلال برامج متخصصة ومبتكرة.

وفي سياق آخر فالرؤية الاستراتيجية للقطاع لدى الخبراء تجمع بين التفاؤل والربط الاستراتيجي بالممارسات العالمية الرائدة، يتجلى ذلك بوضوح فيما صرح به (ع.خ) قائلًا: "أنا متفائل أن يكون القطاع غير الربحي خلال ٢٠٣٠ من أفضل وأميز القطاعات غير الربحية على مستوى العالم"، ثم يربط بين هذا التفاؤل (أن نكون الأفضل) وما يبرره (كيف نصل إلى هناك)، حين ذكر قائلًا: "لأن يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ١٧ بشكل كبير جداً". هو يرى أن الطريق إلى الريادة العالمية يمر حتماً عبر إثبات القدرة على معالجة القضايا التنموية الكبرى، مثل: "القضاء على الفقر، أو تعزيز العدالة والمساواة، وما يتعلق في الشركات والابتكار، أو خلق الوظائف". وفي قضايا أخرى يرى (ح.ذ) أنها: "تقاطع مع التنمية المستدامة، كقضايا التعليم".

3- قيادة نماذج تنمية مبتكرة:

يتوقع للقطاع غير الربحي ألا يكتفي بتنفيذ المشاريع التقليدية، بل سيقوم بتصميم وتجربة وقيادة طرق جديدة تماماً لمعالجة المشكلات الاجتماعية وتحقيق التنمية. يشير (إ.ع) إلى أن القطاع مستقبلاً سيكون منوطاً بـ "قيادة نماذج تنمية مبتكرة، وابتكار حلول محلية للتغيرات العالمية، والاستثمار في البيانات والذكاء الاصطناعي، والشراكات متعددة الأطراف".

ولم تخل هذه التوقعات من دمج التكنولوجيا المتقدمة والتحليل العميق للبيانات في صميم عمليات صنع القرار والتنفيذ؛ وذلك لأتمتة العمليات، وتحسين الخدمات، وبالتالي تحقيق نقلة نوعية في الكفاءة والأثر، وهو ما عبر عنه (أ.ك) بقوله: "لبنني التقنية والبيانات الضخمة... للتحويل إلى العمل التنموي الاحترافي".

الخلاصة

يظهر أن جميع المشاركين أجمعوا على أن مسيرة القطاع مرت بمراحل متدرجة من العمل الرعوي إلى التنظيم المؤسسي، وأن رؤية 2030 شكلت نقطة انعطاف حقيقية دفعت القطاع إلى أدوار أكثر تنموية.

وبين الجدول التالي أهم التطورات التنظيمية والخدماتية التي مر بها القطاع وفق ما أجمع عليه المشاركون:

جدول 2: التطورات التنظيمية والخدماتية التي مر بها القطاع غير الربحي السعودي

البيد	دليل نوعي (من المقابلات)	الحالة الراهنة (التحول)	الحالة التاريخية
الهياكل التنظيمية	ف.ف: "كان بأبي المتبرع ويخرج بشيك... الآن أصبح القطاع كياناً مستقلاً بسياساته وخططه"	مجالس إدارة فعالة، إدارات تنفيذية، لجان مراجعة	لجان تطوعية بسيطة، علاقات مباشرة ومرنة
الهوية والنطاق	ع.خ: "تحول المسمى والهوية... إدراج كيانات لم تكن تُحسب ضمن القطاع"	متعدد الكيانات (مؤسسات أهلية، صناديق عائلية)	جميعيات خيرية-ممدى وظيفي ضيق
الحكومة والرقابة	ع.خ: "المركز الوطني"	إشراف مزدوج/متخصص: المركز الوطني (ترخيص/حوكمة) + جهات فنية قطاعية	إشراف مركزي واحد، معايير غير موحدة
النموذج التشغيلي	ف.ف: "خطط استراتيجية وسياسات واضحة"	تشغيلي/تنموي قائم على استراتيجيات، إجراءات معيارية، رقمنة	رعوي/إغاثي، عمليات غير مقننة
التحول الرقمي وقياس الأثر الاجتماعي	أقوال سابقة للمبشرين عن النقلة الرقمية وقياس العائد الاجتماعي	منصات وطنية (إحسان/ترع)، تتبع فوري، مؤشرات أثر	صعوبة التتبع
العلاقات الخارجية	ع.خ: "جهات إشرافية متعددة بحسب النشاط"	شراكات حكومية/خاصة، إشراف فني متقاطع	اعتماد على مانحين أفراد

أول مدينة غير ربحية في العالم" هو دليل قاطع على المكانة الاستراتيجية للقطاع.

وتتلاقى نتائج الدراسة الراهنة مع نتائج دراسة (Altuwajri 2017) التي بينت أن السياق الثقافي يتطلب نماذج تقييم مرنة متعددة المسارات في القطاع، تراعي اختلافات الحجم والنضج المؤسسي ونوع الخدمات المقدمة.

ثالثاً- مقترحات لتعزيز دور القطاع غير الربحي في التنمية المستدامة:

قدم الخبراء مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن تصنيفها ضمن عدة محاور رئيسية:

-إعادة تصميم الدعم الحكومي:

يوصى بإعادة تصميم آليات الدعم المالي الحكومي للقطاع، بحيث يكون مبنياً على قياس الأثر.

-تحفيز الاندماج القطاعي وتقاسم التكاليف:

يوصى بتحفيز الجمعيات على الاندماج فيما بينها، وتقاسم التكاليف الإدارية والتشغيلية، لزيادة الكفاءة وتقليل الهدر.

-بناء القدرات البشرية والقيادية:

يوصى بإنشاء معاهد تدريب وقيادة معتمدة للقطاع، والتركيز على بناء القدرات البشرية العاملة في الجمعيات، وتزويدهم بالمهارات الإدارية والتقنية الحديثة.

-تعزيز البيئة التنظيمية والتمويلية:

يوصى بتعزيز البيئة التنظيمية الداعمة للتمويل المؤسسي والاستثمار الاجتماعي، وتوحيد الأدوات الرقمية وتقليل الازدواجية في المنصات .

- قيادة التحول المعرفي:

يوصى بقيادة عمليات التحول المعرفي في القطاع من خلال مراكز الفكر، وإصدار تقارير سنوية موحدة لقياس أداء القطاع.

-تحقيق الاستدامة المالية:

تطوير مصادر دخل مستدامة للجمعيات، مثل المشاريع التجارية الوقفية والاستثمارات الوقفية الذكية، لتقليل الاعتماد على التبرعات الموسمية.

-تعزيز الشفافية وقياس الأثر:

الاستمرار في رفع مستوى الشفافية في التقارير المالية والفنية، وتحفيز الجمعيات على قياس أثر برامجها، بما يعزز ثقة الداعمين والمجتمع.

ومع ذلك فإن تقييم الخبراء المشاركين لحجم التحديات التي تواجه القطاع كان مختلفاً، فبينما اعتبر بعض المشاركين أن التمويل هو التحدي الأبرز، رأى آخرون أن غياب الكفاءات البشرية وضعف الحوكمة هما العقبات الأعمق، هذا التباين يعكس اختلاف الخبرات العملية وزوايا النظر، ويؤكد أن التحديات متداخلة، ولا يمكن اختزالها في بعد واحد.

ويبين الجدول التالي التحديات المستمرة التي تواجه القطاع

جدول 4: التحديات المستمرة أمام القطاع غير الربحي

الفئة	التحدي	المظاهر	الأثر	التفسير النظري
الاستدامة المالية	الاعتماد المفرط على التبرعات الموسمية والدعم الحكومي	غياب استراتيجيات التمويل الذاتي، محدودية الاستثمار الاجتماعي	ضعف القدرة على تنوع الموارد يرسخ التبعية ويهدد الاستقلالية	نظرية الاعتماد على الموارد : ضعف تنوع الموارد يرسخ التبعية ويهدد الاستقلالية
الموارد البشرية	نقص الكفاءات المتخصصة	اعتماد على متطوعين غير متفرغين، ندرة الخبراء في التمويل وقياس الأثر	انخفاض جودة البرامج، محدودية الاحترافية	نظرية المؤسسة الجديدة : الضغوط المهنية والمعايير العالمية تفرض الحاجة إلى الكفاءات
فجوة البيانات والأثر	ضعف قواعد البيانات	غياب أدوات قياس أثر موحدة، نقص في الإفصاح	صعوبة اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، ضعف الثقة	نظرية رأس المال الاجتماعي : البيانات أداة لبناء الثقة، المؤسسة : الإفصاح كشرط للشرعية
تداخل الأنظمة	تعدد الجهات المرجعية	بطء الإجراءات، إرباك المنظمات	تقليل الكفاءة	نظرية المؤسسة : ضغوط تحدد الاستقرار التنظيمي

أما الطموحات المستقبلية فقد تميزت بطابع مزدوج، كمي : عبر تحديد أهداف رقمية، مثل رفع مساهمة القطاع من 5% إلى 7% من الناتج المحلي، ونوعي : عبر الدعوة إلى التخصص والابتكار وبناء شراكات واسعة، لكن بعض الأصوات حذرت من الفجوة بين المستهدفات والقدرات التنفيذية الحالية، ما يعكس مخاوف من أن تتحول الأهداف الطموحة إلى مجرد شعارات إذا لم تعالج إشكاليات التمويل والكوادر.

ويبين الجدول التالي التحديات التي تم تجاوزها في القطاع وفق ما أدلى به المشاركون:

جدول 3: تحديات القطاع غير الربحي وآليات التجاوز

التفسير النظري	الفئة	التحدي	قديماً	آليات التجاوز
نظرية رأس المال الاجتماعي: بناء شبكات أوسع من التعاون والثقة	التكامل القطاعي (الهدف 17) (عقد الشراكات لتحقيق الأهداف)	تشتت الهياكل وتداخل الأدوار وتكرار تحالفات بينية	ضعف التنسيق بين الجمعيات الأهلية، وتكرار الأنشطة	إنشاء مجالس الجمعيات الأهلية، تحالفات بينية
نظرية الاعتماد على الموارد: تنوع الأدوات لضمان استدامة الموارد	أساليب العمل (الهدف 9) (الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية) نظراً لارتباطه بالتقنية والتحول الرقمي	جمود ورعوية	اعتماد على المساعدات التقليدية	التحول الرقمي، إدارات متخصصة، قياس الأثر
رأس المال الاجتماعي: إعادة بناء الثقة، المؤسسة الجديدة: الإفصاح كشرط للشرعية	ثقة المجتمع (الهدف 10) (الحد من أوجه عدم المساواة)	ضعف الشفافية	ضعف التوثيق	تقارير دورية، منصات رقمية، حوكمة مالية

من زاوية أخرى فإن الحديث عن الحوكمة تكرر بشكل لافت، حيث أبرزت الآراء أن الانتقال من الشرعية الاجتماعية إلى الشرعية المؤسسية أصبح ضرورة، وأن غياب معايير موحدة للحكومة قد يهدد شرعية المنظمات واستدامتها.

الخاتمة والتوصيات

طوّت هذه الدراسة صفحات من تاريخ القطاع غير الربحي في المملكة، لتكشف عن رحلة تحول نوعية، بدأت من المبادرات الخيرية التقليدية ووصلت إلى المؤسسة المنظمة. لقد تبعنا في سطورها الأولى المراحل التاريخية التي صقلت هوية القطاع، ولم نغفل عن استعراض التحديات التي واجهته، والتي كانت بمثابة الوقود الذي أشعل فتيل التطوير والتحديث في هياكله وأدواره.

إضافة إلى ذلك تعمقنا في تحليل التحولات النوعية التي شهدتها القطاع، ليس فقط على مستوى الحوكمة والأطر التنظيمية، بل في صميم فلسفة عمله ووظائفه المجتمعية، وقد بينا كيف شكّلت رؤية 2030 نقطة انعطاف حاسمة، حيث أعادت تعريف الطموحات الوطنية تجاهه، ووضعت سياسات استراتيجية واضحة؛ لتحويله من مجرد متلقٍ للدعم إلى شريك استراتيجي ومنتج للأثر.

وتطرقنا في ثنايا الدراسة إلى استشراف ملامح الدور المستقبلي للقطاع من خلال آراء المشاركين، الذين أكدوا أنه لن يكون مجرد مساهم في التنمية، بل محركاً أساسياً للابتكار الاجتماعي، وركيزة لا غنى عنها في تحقيق استدامة التنمية الوطنية بعد 2030.

وبوجه عام خلصت الدراسة -باتفاق المشاركين- إلى أن القطاع غير الربحي قد حقق تقدماً ملموساً في دوره التنموي، مدعوماً بزيادة في مساهمته الاقتصادية، وتبنيه لمعايير حوكمة متقدمة.

وفي ضوء ما سبق تخلص الدراسة إلى تقديم حزمة من التوصيات التي تستهدف مواجهة التحديات بشكل مباشر، وتستلهم من التجارب العالمية الناجحة، بهدف دفع القطاع نحو التوافق مع المعايير الدولية، ويمكن استعراضها كما يلي:

أولاً: توصيات موجهة للجهات التشريعية والتنظيمية والرقابية

1- للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي:

- إطلاق برنامج "التحالفات القطاعية"؛ بهدف دمج الجمعيات ذات النشاط المتقارب في تحالفات استراتيجية؛ لتقليل التكرار وزيادة الأثر، وذلك من خلال تقديم حوافر تمويلية إضافية للتحالفات التي تثبت كفاءتها.

- إنشاء "أكاديمية القطاع غير الربحي"؛ لتدريب القيادات والكوادر على إدارة المشاريع التنموية، والتمويل المستدام، وقياس الأثر، وبحيث تستهدف الكوادر الشابة، والنساء بشكل خاص، لتعزيز الشمولية.

- تشجيع انتشار نموذج الجمعيات الافتراضية التي تقدم خدماتها إلكترونياً والعمل على تنظيمها وجعله محوراً استراتيجياً للتحول الرقمي في القطاع.

2- لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

- استحداث وتفعيل "مسارات مهنية" للعاملين في القطاع، تشمل تخصصات مثل: (أخصائي قياس أثر اجتماعي)، وربطها ببرامج تدريبية متخصصة بالتعاون مع الجامعات.

ثانياً: توصيات موجهة للمنظمات غير الربحية

1- مجالس إدارات الجمعيات الأهلية والمؤسسات غير الربحية:

- التحول من "نموذج التشغيل المباشر" إلى "نموذج بناء الشراكات". من خلال إعادة هيكلة استراتيجياتها للتركيز على تحديد الفجوات المجتمعية، وتصميم الحلول المبتكرة، ثم بناء شراكات مع القطاعات لتنفيذها وتمويلها.

2- للقيادات التنفيذية في المنظمات غير الربحية:

- تبني "ثقافة قياس الأثر" كجزء لا يتجزأ من إدارة المشاريع. والاستثمار في أدوات قياس الأثر المعترف بها عالمياً، مثل العائد الاجتماعي على الاستثمار SROI، واستخدام نتائجها لتحسين البرامج، وجذب المانحين الذين يبحثون عن أثر حقيقي وملموس.

3- للمنظمات غير الربحية:

- يمكن أن تكون مساحات إلكترونية لتنسيق الجهود، ومشاركة الموارد (مثل قواعد البيانات، والخبراء، والدراسات)، وتكوين فرق عمل مشتركة؛ لمواجهة تحديات كبرى، مثل: الاستدامة البيئية، أو التنمية المجتمعية.

ثالثاً: توصيات موجهة للقطاع الخاص

- تحويل المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) إلى استثمارات اجتماعية مستدامة، فبدلاً من دعم مناسبات موسمية يتم توجيهها إلى مبادرات طويلة الأمد.

الإفصاح والتصريحات:

تضارب المصالح: ليس لدى المؤلف أي مصالح مالية أو غير مالية ذات صلة للكشف عنها. المؤلفون يعلنون عن عدم وجود أي تضارب في المصالح.

الوصول المفتوح: هذه المقالة مرخصة بموجب ترخيص إسناد الإبداع التشاركي غير تجاري 4.0 الدولي (CC BY- NC 4.0)، الذي يسمح بالاستخدام والمشاركة والتعديل والتوزيع وإعادة الإنتاج بأي وسيلة أو تنسيق، طالما أنك تمنح الاعتماد المناسب للمؤلف (المؤلفين الأصليين). والمصدر، قم بتوفير رابط لترخيص المشاع الإبداعي، ووضح ما إذا تم إجراء تغييرات. يتم تضمين الصور أو المواد الأخرى التابعة لجهات خارجية في هذه المقالة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقالة، إلا إذا تمت الإشارة إلى خلاف ذلك في جزء المواد. إذا لم يتم تضمين المادة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقال وكان الاستخدام المقصود غير مسموح به بموجب اللوائح القانونية أو يتجاوز الاستخدام المسموح به، فسوف تحتاج إلى الحصول على إذن مباشر من صاحب حقوق الطبع والنشر. لعرض نسخة

من هذا الترخيص، قم بزيارة:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

الدعم المالي

"لم يتلق هذا البحث أي دعم مالي من جهات تمويل خارجية أو مؤسساتية"

الإهداء

إلى كل من ساهم في المشاركة في هذه الدراسة.

المراجع

الأحمري، وليد. (2023). دور رأس المال الاجتماعي في الأداء التنظيمي للمنظمات غير الربحية في المنطقة الشرقية: دراسة ميدانية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١٤ (١)، ٥١ - ٩٦ .

الروقي، عبد الله. (2022 مايو). 3 تحديات تواجه مشاركة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي السعودي الاقتصادية. تم الاسترجاع في 3 أغسطس 2025

https://www.aleqt.com/2025/05/22/article_2761616.html

الدويش، آلاء، المزيد، عثمان. (2020). تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية كيفية الاستفادة من التجارب العالمية، الرياض: مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.

الزهراني، بشاير عبد الله. (2023). الإطار القانوني للشركات غير الربحية في نظام الشركات السعودي: دراسة تحليلية نقدية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (5)7، 29-53.

DOI:10.26389/AJSRP.E180123

السلدان، عبد الله بن ناصر. (2025). العمل الخيري المؤسسي في المملكة العربية السعودية: البواكير والتحديات، الرياض: دار الملك عبد العزيز.

آل سعود، ماجد بن ثامر. (2025). القطاع غير الربحي في رؤية 2030: نحو تنمية شاملة ومشاركة مجتمعية فعالة. سبق. تم الاسترجاع في 2 أغسطس 2025 من <https://sabq.org/articles/ausvp9mly>

الشهري، أماني بنت زهير. (2022). الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

ال عمران، عبد الرحمن إبراهيم. (2024). الحوكمة في القطاع غير الربحي، الرياض: (د.ن).

العيدي، يوسف بن عبد الله، وآخرون. (2024). مقدمات في القطاع غير الربحي. الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الغامدي، فواز. (2019). دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية 2030: دراسة ميدانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود.

القربي، وداد. (2022). تحليل منظومة معوقات العمل التطوعي تحقيقاً لأهداف رؤية 2030. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، 9(1)، 164-196.

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد). (2023). دور القطاع غير الربحي في رسم السياسة العامة: دراسة حالة المملكة العربية السعودية، الرياض: المركز الدولي للأبحاث والدراسات.

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2025). التقرير السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي 2024م. الرياض: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي <https://ncnp.gov.sa/ar/reports>.

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2022). التقرير السنوي للمركز الوطني 2022. تم الاسترجاع في 2 أغسطس 2025 من <https://2h.ae/BNin>

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (1447هـ). اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية. تم الاسترجاع في 4 أبريل 2026 من <https://n9.cl/o66ax>

المنصة الإعلامية الرقمية للقطاع غير الربحي. (د.ت). الراجحي يزف المبشرات بمستقبل القطاع غير الربحي. تم الاسترجاع في 13 أغسطس 2025 من <https://2h.ae/sYMP>

بايزيد، علي. (2022). التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها، ومؤشراتها. «حالة مؤشر الأداء البيئي العالمي». المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، (2)6، 270-290.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/205978>

جامعة الملك عبد العزيز. (2019). العمل التطوعي واستشراف المستقبل 2030: ورقة عمل مقدمة إلى ندوة العمل التطوعي: آفاق وتحديات في ضوء رؤية المملكة 2030. جدة: مركز الملك فيصل للمؤتمرات.

داهم، يوسف، الشمrani، فيصل،، والعيدي، يوسف. (2023). لمحة عن القطاع غير الربحي في المملكة، الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية. رؤية السعودية 2030. (2024). التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2024.

<https://www.vision2030.gov.sa/media/iv3f11uf/annual-report-2024.pdf>

فريق شركة ولادة حلم للاستشارات والأبحاث. (د.ت). رحلة المنظمات غير الربحية نحو الاستدامة المالية: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات غير الربحية. دراسات حقق. <https://2h.ae/pOXZ>

مؤسسة الملك خالد. (2025). تقرير اتجاهات القطاع غير الربحي 2025. مؤسسة الملك خالد. 10، <https://www.kkf.org.sa/media/yicdp0k0/nonprofitrends2025.pdf>

منتدى الرياض الاقتصادي. (2019). دور القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة. الرياض.

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2015). نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية مرسوم ملكي رقم (م/8) بتاريخ 19 / 2 / 1437، استرجع في 4 أبريل 2026 من

<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/Law>

- Al-Markaz al-Waṭanī li-Tanmiyat al-qīṭā' ghayr alrbḥy. (1447h). al-lā'ihah al-tanfidihiyah li-nizām al-jam'iyāt wa-al-mu'assasāt al-Ahliyah. tamma alāstrjā' fī 4 Abrīl 2026 min <https://n9.cl/o66ax>
- Al-Markaz al-Waṭanī li-Tanmiyat al-qīṭā' ghayr alrbḥy. (2022). al-taqrīr al-Sanawī lil-Markaz al-Waṭanī 2022. tamma alāstrjā' fī 2 Aghuṣṭus 2025 min <https://2h.ae/BNin>
- Al-Minaṣṣah al-lāmīyah al-raqmīyah lil-qīṭā' ghayr alrbḥy. (D. t). al-Rājīhī yaziffu al-Mubashshirāt bmtqbl al-qīṭā' ghayr alrbḥy. tamma alāstrjā' fī 13 Aghuṣṭus 2025 min <https://2h.ae/sYMP>
- Al-Quranī, Widād. (2022). taḥlīl manzūmat Mu'awwiqāt al-'amal al-taṭawwu'ī ṭḥyqan l'hdāf ru'yah 2030. Majallat Jāmi'at al-Malik Khālid lil-'Ulūm al-Insāniyah, 9 (1), 164-196.
- Al-Rūqī, 'Abd Allāh. (22māyw 2025). 3ṭḥdyāt tuwājihu Mushārahāt al-qīṭā' ghayr alrbḥy fī al-nātij al-maḥallī al-Sa'ūdī. al-iqtisādiyah. tamma alāstrjā' fī 3 Aghuṣṭus 2025 min https://www.aleqt.com/2025/05/22/article_2761616.html
- Al-Sadhān, 'Abd Allāh ibn Nāṣir. (2025). Al-'amal al-Khayrī al-mu'assasī fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah : al-bawākīr wa-al-taḥawwulāt, al-Riyāḍ : Dārat al-Malik 'Abd al-'Azīz.
- Āl Sa'ūd, Mājīd ibn Thāmir. (2025). al-qīṭā' ghayr alrbḥy fī ru'yah 2030 : Naḥwa Tanmiyat shāmilah wa-mushārahāt mujtama'iyyah f'āl. sabaqa. tamma alāstrjā' fī 2 Aghuṣṭus 2025 min <https://sabq.org/articles/ausvp9mlyy>
- Al-Shahrī, Amānī bint Zuhayr. (2022). al-istithmār al-ijtimā'ī fī al-qīṭā' ghayr alrbḥy. al-Riyāḍ : Maktabat al-Malik Fahd al-Waṭanīyah.
- Altuwaijri, D. (2017). Non-Profit Organizations in Saudi Arabia: An Analysis of Impact Assessment Tools (Doctoral dissertation, University of San Francisco).
- Al-Zahrānī, Bashāyir 'Abd Allāh. (2023). al-iṭār al-qānūnī lil-sharikāt ghayr al-ribḥīyah fī Nizām al-sharikāt al-Sa'ūdī : dirāsah taḥlīliyah naqdīyah, Majallat al-'Ulūm al-Insāniyah wa-al-Ijtimā'iyyah, 7 (5), 29-53. DOI : 10. 26389 / AJSRP. E180123
- Bayzid, eali. (2022). altanmiat aljadidatu: mafhumaha, 'abediha, wamuashiratiha. <<halat al'ada' albiyyi alealamii>>. muqaramashat lildirasat aliaqtisadiat walmaliati, 6(2), 270-290. <https://asjp.cerist.dz/en/article/205978>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- Dahma, yusif., alshamrani, faysalu., waleidi, yusif. (2023). lamhat ean alqitae ghayr alribhii fi almamlakati, aldammam: maktabat almalik fahd alwataniati.

Details/37e0768f-8e3c-493a-b951-

a9a700f2bbb1/1

References

- Al'ahmari, walid. (2023). dur ras almal aliajtimaeii fi al'ada' altanzimii lilmunazamat ghayr alribhiat fi almintaqat alsharqiati: dirasat maydaniatun. majalat mustaqbal aleulum aliajtimaeiati, 14 (1), 51 - 96 .
- Albagieh, A. (2022). Non-profit Organisations Capacity- Building in Small Cities: Exploring Current Practices, Challenges and Opportunities in Central Saudi Arabia, PhD diss., University of Manchester, 1- 272.
- Albar, S. A., & Kowang, T. O. (2024). Measuring Sustainability Performance in Non-profit Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. International Journal of Academic Research in Economics and Management and Sciences, 13(1), 68–87. <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v13-i1/20204>
- Aleumran, eabd alrahman 'iibrahim. (2024). alhawkamat fi alqitae ghayr alribhi, alrayad: (d.n).
- Al-Duwaysh, Ālā', al-Mazīd, 'Uthmān. (2020). taḥaddiyāt al-munazzamāt ghayr al-ribḥīyah fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah kayfiyat al-istifādah min al-tajārib al-'Ālamīyah, al-Riyāḍ : Markaz al-Malik Fayṣal lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt al-Islāmīyah.
- Al-Ghāmīdī, Fawwāz. (2019). Dawr al-munazzamāt ghayr al-ribḥīyah bi-Mintaqat al-Riyāḍ fī taḥqīq al-tanmiyah al-ijtimā'iyyah al-mustadāmah fī ḍaw' ru'yah 2030 : dirāsah maydāniyah (Risālat duktūrāh ghayr manshūrāh). Jāmi'at al-Malik Sa'ūd.
- Alghanima, 'usamat bin euli, ghush, abhijit, shimsi, muhamad 'ans. (2023). musahimat fi tatwir al'aemal ealaa almawarid almaliat fi alqitae alribhii ghayr alribhii bialmamlakat alearabiati alsaeudiati: dirasat maydaniat ealaa majmueat min almutatawiein fi almamlakat alearabiati alsaeudiati, almajalat alduwliat lilbath waldirasati, 4(45), 129-157.
- Al-'Īdī, Yūsuf ibn 'Abd Allāh., wa-ākharūn. (2024). muqaddimāt fi al-qīṭā' ghayr alrbḥy. al-Dammām : Maktabat al-Malik Fahd al-Waṭanīyah.
- Al-Markaz al-dawlī lil-Abḥāth wa-al-Dirāsāt (Midād). (2023). Dawr al-qīṭā' ghayr alrbḥy fī rasm al-siyāsah al-'Āmmah : dirāsah ḥālat al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah, al-Riyāḍ : al-Markaz al-dawlī lil-Abḥāth wa-al-Dirāsāt.
- Al-Markaz al-Waṭanī li-Tanmiyat al-qīṭā' ghayr alrbḥy. (2025). al-taqrīr al-Sanawī lil-Markaz al-Waṭanī li-Tanmiyat al-qīṭā' ghayr alrbḥy 2024m. al-Riyāḍ : al-Markaz al-Waṭanī li-Tanmiyat al-qīṭā' ghayr alrbḥy. <https://ncnp.gov.sa/ar/reports>

- Fariq Sharikat Wiladat Hulum lil-Istisharāt wa-al-Abhāth. (D. t). Riḥlat al-munazzamāt ghayr al-ribḥīyah Naḥwa alāstdāmh al-mālīyah : dirāsah maydānīyah ‘alā ‘ayyīnah min al-munazzamāt ghayr al-ribḥīyah. Dirāsāt ḥaqqāqa. <https://2h.ae/pOXZ>
- Hay’at al-khubarā’ bi-Majlis al-Wuzarā’. (2015). Nizām al-jam’iyāt wa-al-mu’assasāt al-Ahliyah Marsūm Malakī raqm (M / 8) bi-tārikh 19/2 / 1437, alāstrjā‘ fi 4 Abrīl 2026 min <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/37e0768f-8e3c-493a-b951-a9a700f2bbb1/1>
- Jāmi‘at al-Malik ‘Abd al-‘Azīz. (2019). al-‘amal al-taṭawwu‘ī wa-istishrāf al-mustaqbal 2030 : Warāqah ‘amal muqaddimah ilā Nadwat al-‘amal al-taṭawwu‘ī : Āfāq wa-taḥaddiyāt fi daw’ ru’yah al-Mamlakah 2030. Jiddah : Markaz al-Malik Fayṣal lil-Mu’tamarāt.
- Lilly Family School of Philanthropy.(2025).Global Philanthropy Environment Index: Saudi Arabia, Indiana University. <https://globalindices.indianapolis.iu.edu/environment-index/regions/middle-east-north-africa/saudi-arabia.html>
- Mu’assasat al-Malik Khālid. (2025). taqrīr Ittijāhāt al-qitā‘ ghayr alrbḥy 2025. Mu’assasat al-Malik Khālid. 10, <https://www.kkf.org.sa/media/yicdp0k0/nonprofitrends2025.Pdf>
- Muntadā al-Riyād al-iqtisādī. (2019). Dawr al-qitā‘ ghayr alrbḥy fi al-tanmiyah al-iqtisādīyah wa-al-Ijtimā‘īyah bi-al-Mamlakah. al-Riyād.
- Nikita, N. A., Azim, K. S., Jafar, A. H. M., Shayed, A. U., Hossain, M. A., & Khan, O. U. (2024). Digital transformation in non-profit organizations: Strategies, challenges, and successes. *AIJMR-Advanced International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(5), 1-21.
- Radieva, M. (2018). Institutional modernization of the global economy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(5), 283-290.
- Ramond, P. (2020). *Field theory: a modern primer*. Routledge.
- Ru’yah al-Sa’ūdīyah 2030. (2024). al-taqrīr al-Sanawī li-ru’yat al-Sa’ūdīyah 2030 li-‘ām 2024. <https://www.vision2030.gov.sa/media/iv3f11uf/annual-report-2024.pdf>
- Zidi, S., & Al-Shallaqi, K.(2023). Enhancing nonprofit organizational capacity: A comparative analysis of an executive master’s program in nonprofit management in Saudi Arabia. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 10(9), 57-67. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2023.09.007>