Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار الرابع - العدد االحادي عشر || تاريخ الإصدار 2026-02-20

تحويل المنظمات غير الربحية نحو الاستدامة: دراسة حالة الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية "أجواد"

Transforming Non- Profit Organization towards Sustainability: The Case of "AJWAD" Association

أ. صلاح ربعي زايد العتيبي - م. محمد صالح محمد الزهراني

Eng. Mohammad S. M. Alzahrani - Salah Raba'ai Z. Alotybi

دكتوراه الإدارة – جامعة ميدأوشن

DOI: https://doi.org/10.64355/agjhss41119

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي(CC BY-NC-SA)

الملخص:
تهدف هذه الدراسة إلى التعرّف على كيفية تحويل المنظمات غير الربحية نحو الاستدامة من خلال تطبيق نماذج الأعمال المستدامة، وذلك عبر دراسة حالة الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية "أجواد"، التي تُعدّ نموذجاً مميزاًفي مجال العمل التنموي والمجتمعي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد أداة قياس تتمثل في الاستبيان اشتملت على (50) عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية هي: تطبيق نماذج الأعمال المستدامة، الممارسات المؤسسية في دعم الاستدامة، التحديات التي تواجه التحوّل نحو الاستدامة، طُبّقت الدراسة على عينة من موظفي الجمعية، تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة لكونها الأنسب للحصول على بيانات متعمقة ومرتبطة بالموضوع بشكل مباشر، بلغ حجم العينة (30) موظفاً من أصل 120، بنسبة 25% من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية ذات العلاقة بالتحول نحو الاستدامة، اعتمدت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتلاءم مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها والتي تتمثل في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، إضافة إلى الانحدار المتعدد، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تطبيق نماذج الأعمال المستدامة في الجمعية محل الدراسة جاء مرتفعاً، وان الممارسات المؤسسية لدعم الاستدامة جاءت بدرجة مرتفعة جداً، في حين أظهرت التحديات مستوى متوسط مرتفع، كما بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق نماذج الأعمال المستدامة والممارسات المؤسسية من جهة، واستدامة أداء الجمعية المؤسسي من جهة أخرى، بينما كان للتحديات تأثير سلبي متوسط على الاستدامة، وأوضحت نتائج الانحدار المتعدد أن المحاور الثلاثة مجتمعة فسّرت (61.4%) من التباين في مستوى استدامة الجمعية. وخلصت الدراسة إلى أن الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية "أجواد" تمثّل نموذجاً رائداً في تبنّي نماذج الأعمال المستدامة وتطبيق ممارسات مؤسسية مبتكرة تساهم في تحقيق الاستدامة رغم وجود تحديات تنظيمية ومالية وبشرية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الابتكار المؤسسي، وتطوير آليات لمواجهة التحديات، وتوسيع نطاق الشراكات المجتمعية التحقيق استدامة طويلة الأمد.

الكلمات المفتاحية:. المنظمات غير الربحية، الاستدامة، نماذج الأعمال المستدامة، الممارسات المؤسسية، جمعية أجواد، التحديات التنظيمية.

Abstract:

This study aims to explore how non-profit organizations can be transformed towards sustainability through the application of sustainable business models, focusing on a case study of the National Association for Community Services (Ajwad), which represents a distinguished model in developmental and community work. The study employed a descriptive-analytical methodology, using a structured questionnaire consisting of (50) items distributed across three main dimensions: implementation of sustainable business models, institutional practices in supporting sustainability, and challenges facing the transformation towards sustainability. The study was applied to a purposive sample of employees from the association, as this sampling approach was deemed most suitable for obtaining in-depth and directly relevant data. The sample included (30) employees out of a total of 120, representing 25% of the study population, ensuring the representation of various functional levels related to sustainability transformation. The study employed appropriate statistical tools, including means, standard deviations, Pearson correlation coefficients, and multiple regression, analyzed through SPSS. The findings revealed that the level of applying sustainable business models within the association was high, while institutional practices to support sustainability were at a very high level. In contrast, challenges were rated at a moderately high level. The statistical analysis further demonstrated a strong positive relationship between the application of sustainable business models and institutional practices on the one hand, and the sustainability of organizational performance on the other, while challenges had a moderate negative impact on sustainability. Multiple regression results indicated that the three dimensions collectively explained 61.4% of the variance in the association's sustainability level. The study concluded that Ajwad Association serves as a pioneering model in adopting sustainable business models and implementing innovative institutional practices that contribute to sustainability despite existing financial, organizational, and human challenges. The study recommended strengthening institutional innovation, developing mechanisms to address challenges, and expanding community partnerships to achieve long-term sustainability.

Keywords: Non-profit organizations, sustainability, sustainable business models, institutional practices, Ajwad Association, organizational challenges.

المقدمة :

في العقدين الماضيين شهد القطاع غير الربحي تحولات جذرية فرضت عليه تبنّي منهجيات إدارية أكثر تطوراً لمواجهة التحديات المالية المتزايدة إضافة إلى تعقيدات المتطلبات المجتمعية. (Dees, 2017)، ولم تَعد الصورة النمطية للمنظمات غير الربحية ككيانات تعتمد بشكل كليّ على التبرعات الخيرية قادرة على ضمان استمرارية أدائها المؤسسي في ظل المنافسات على مصادر التمويل المحدودة وتزايد الاحتياجات الاجتماعية (Sagawa& Segal, 2017). وفي السياق العربي بشكل عام، والسعودي بشكل خاص تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيق هدف رئيسي حيث تستهدف تحقيق "الوصول إلى قطاع غير ربحي قويّ ومبادر وداعم ومؤثر" (كلمة ولي العهد، روية 2030)، كما يتكامل هذا البحث مع رؤية المملكة 2030 من خلال دعم القطاع غير الربحي، الذي يُعد أحد ركائز تحقيق "مجتمع حيوي"، وتعزيز الاستدامة المالية، التي تتماشى مع هدف تنويع مصادر الدخل، إضافة إلى تحقيق التمكين الاقتصادي، من خلال تطوير كفاءات إدارية مبتكرة.

وتُعدّ الاستدامة المالية أحد التحديات الاستراتيجية الرئيسية التي تواجه هذه المنظمات، حيث يؤدي الاعتماد على التمويل التقليدي قصير الأجل إلى عدم استقرار البرامج والأنشطة المقدمة، مما يحدّ من قدرتها على تحقيق أثر مجتمعي طويل الأمد. (الزبيدي، 2022؛ Weerawardena et al., 2021). وفي هذا السياق برز كمفهوم "نماذج الأعمال" Business Models كإطار استراتيجي يمكن من خلاله إعادة تصميم العمليات، ورفع قيمة المنظمات غير الربحية لتحقيق التوازن بين الاستدامة التشغيلية والمالية. (Pigneur, 2010 & Osterwalder)

وعلى المستوى الإقليمي، تواجه الجهات غير الربحية نفس التحديات، بل وتتفاقم بسبب ظروف اقتصادية، وسياسية إضافية (الشمري، 2020). لذلك تبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية تستكشف كيفية توظيف نماذج الأعمال في القطاع الربحي وتكييفه ليلائم سياق وطبيعة عمل هذه المنظمات، ونظراً لتزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية، نتيجة للضغوط الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وظهور الحاجة إلى نماذج أعمال مبتكرة تضمن استمرار تقديم الخدمات المجتمعية بكفاءة عالية، إذ تُعد الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية (أجواد) نموذجًا رائدًا في هذا المجال، حيث تبنت ممارسات مبتكرة لتحقيق الاستدامة، سواء عبر تطوير برامجها أو تعزيز الشراكات الاستراتيجية، وهي حالة دراسية غنية بالدروس تجسد واقع التحديات للجمعيات الأهلية مع سعيها المتواصل للتطوير والابتكار وتحقيق الاستدامة، يسعى هذا البحث إلى دراسة إمكانية تطبيق نماذج الأعمال كآلية لتحويل الجمعية الوطنية "أجواد" إلى منظمة أكثر استدامة، مما يسهم في إثراء المعرفة العلمية والتطبيقية في هذا المجال.

مشكلة البحث

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المنظمات غير الربحية لتحقيق الاستدامة، إلا أن العديد منها يواجه تحديات تتعلق بالتمويل المستدام، وبناء القدرات المؤسسية، ودمج الابتكار في نماذج الأعمال، لذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة كيفية تحويل المنظمات غير الربحية نحو الاستدامة من خلال تطبيق نماذج الأعمال المستدامة في الجمعية محل الدراسة، وتكمن المشكلة البحثية في وجود فجوة بين الطموح الاستراتيجي للعديد من المنظمات غير الربحية، ومنها الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية "أجواد"، لتحقيق الاستدامة والاستمرارية، وبين واقعها التشغيلي الذي لايزال يعاني من عدم الاستقرار المالي، نظراً للأسباب التالية:

1. الاعتماد شبه الكلي على التمويل الخارجي: حيث تشكل التبرعات والمنح المالية المصدر الرئيسي للدخل، مما يعرض استقرار البرامج للخطر، حيث أنها مصادر تتسم بعدم الانتظام وترتبط بشروط المانحين التي لا تتوافق دائماً مع أولويات الاستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة (العتيبي، 2021؛ Ebrahim, 2019).
2. ضعف الابتكار في نماذج التشغيل: حيث تفتقر العديد من المنظمات لنماذج عمل واضحة تربط بين القيمة الاجتماعية والاستدامة المالية (Lee, 2014 & Battilana)، .
3. التحديات التنظيمية: والمتملة في نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة لتبني نماذج عمل مستدامة (الغامدي، 2019).
4.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة البحث في سؤال رئيسي يتمثّل فيما يلي: **كيف يمكن تطبيق نموذج عمل مستدام في الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية (أجواد) لتحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية؟** يتفرع منه عدة تساؤلات فرعية تتلخص فيما يلي:

1 تساؤلات البحث

1. ما مستوى تطبيق نماذج الأعمال المستدامة في جمعية أجواد؟
2. ما أبرز الممارسات التي تنفذها الجمعية لدعم استدامتها؟

3. ما أهم التحديات التي تواجه الجمعية في التحول نحو الاستدامة؟

فرضيات البحث:

1. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق نماذج الأعمال المستدامة واستدامة الجمعية.
2. تساهم الممارسات المؤسسية المبتكرة في تعزيز استدامة الجمعية.
3. تؤثر التحديات المالية والبشرية والتنظيمية على مستوى استدامة الجمعية

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى:

1. التعرف على مستوى تطبيق الجمعية لنماذج الأعمال المستدامة.
2. دراسة ممارسات الجمعية لتحقيق الاستدامة المؤسسية.
3. تحليل التحديات التي تواجه الجمعية في رحلتها نحو الاستدامة.
4. تقديم توصيات لتعزيز الاستدامة في المنظمات غير الربحية بالمملكة.

أهمية البحث

- الأهمية النظرية:

- سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية حول تطبيق نماذج الأعمال في القطاع غير الربحي
- تطوير إطار نظري متكامل يربط بين الإدارة الاستراتيجية والاستدامة
- إثراء المعرفة حول تحول المنظمات غير الربحية في السياق السعودي

- الأهمية التطبيقية:

- تنبع أهمية هذا البحث من كونه يسلط الضوء على تجربة عملية ناجحة في التحول نحو الاستدامة
- ويمكن أن يستفيد الباحثون وصناع القرار في المنظمات غير الربحية لتطوير نماذج أعمال مستدامة من نتائج هذا البحث.
- تقديم خارطة طريق عملية لتحوّل جمعية "أجواد" نحو الاستدامة
- مساعدة صانعي السياسات في تطوير بيئة داعمة للتحول نحو الاستدامة المالية

مصطلحات البحث

- **المنظمات غير الربحية:** هي مؤسسات ذات طابع اجتماعي تهدف لتحقيق منفعة عامة دون سعي للربح. (الهيئة العامة للأوقاف، 2021).
- **التعريف الإجرائي**: هي مؤسسات ذات طابع اجتماعي أو تنموي، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، ولا تهدف إلى تحقيق ربح كغاية أساسية؛ بل تكرّس مواردها وأنشطتها لتحقيق منفعة عامة أو خدمة فئة مستهدفة معينة، وتشمل في هذا البحث الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية "أجواد" والجمعيات الخيرية المسجلة رسمياً في المملكة العربية السعودية.
- **نماذج الأعمال:** الإطار الاستراتيجي الذي يصف كيف تُوجد المنظمة قيمة وتقدمها وتحافظ عليها (Pingeur& Osterwarld, 2021)
-

- **التعريف الإجرائي:** هي الإطار أو الخطة الشاملة التي تتبناها الجمعية لتوليد قيمة متعددة الأبعاد (قيمة الاجتماعية، قيمة مالية) وتقديمها، والاستفادة منها من خلال آلية عملها، وتدفقات إيراداتها، وهيكل تكاليفها، وعلاقتها مع شركائها الرئيسيين، وفي هذا البحث يقصد بالنماذج المبتكرة التي تمكّن المنظمة غير الربحية من تحقيق استدامتها المالية.
- **الاستدامة**: قدرة المنظمة على الاستمرار في أداء رسالتها على المدى الطويل من خلال الموازنة بين الأبعاد المالية والاجتماعية والتنظيمية (الزبيدي، 2022).

حدود البحث

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية (أجواد) في الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود االبشرية: تتمثل في موظفي الجمعية من الإداريين والفنيين المشاركين في البرامج والمبادرات.
- الحدود الزمانية: تغطي الدراسة البيانات المتاحة حتى نهاية عام 2025.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري للبحث، من خلال دراسة المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاستدامة، ونماذج الأعمال في المنظمات غير الربحية، والتحول المؤسسي نحو الاستدامة، إضافة إلى تحليل العوامل التي تؤثر على قدرة المنظمات غير الربحية على الاستمرار وتحقيق أثر اجتماعي طويل المدى. ويستند هذا الإطار إلى مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، بهدف تكوين قاعدة معرفية متينة يمكن من خلالها فهم تجربة جمعية "أجواد" كنموذج تطبيقي.

الاستدامة في المنظمات غير الربحية:

تُعرّف الاستدامة في سياق المنظمات غير الربحية على أنها: "القدرة على الاستمرار في تحقيق أهدافها الاجتماعية بكفاءة وفاعلية على المدى الطويل، مع الحفاظ على الموارد المالية والبشرية، وضمان الاستفادة المستمرة للفئات المستهدفة" (Elkington, 1997; Mordaunt & Cornforth, 2004).

كما تشير أيضاً إلى: قدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها وتحقيق أثرها الاجتماعي على المدى الطويل، وقد عرفها الزبيدي (2022) بأنها "القدرة على تحقيق التوازن بين الأبعاد المالية والاجتماعية والتنظيمية لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأثر المنشود" (ص. 115).

وترى الشمري (2020) أن الاستدامة في القطاع غير الربحي السعودي تواجه تحديات كبيرة بسبب الاعتماد على التمويل التقليدي، مما يستدعي تبنّي نماذج عمل مبتكرة، وهذا يتوافق مع ما أشار إليه Dees (2017) من أن المنظمات غير الربحية تحتاج إلى إعادة تعريف لمفهوم الاستدامة ليشمل الجوانب المالية والتشغيلية والبرامجية.

وفي أبعاد استدامة الأداء المؤسسي، فإن الاستدامة في البعد المالي: يشمل تأمين الموارد المستمرة لتنفيذ البرامج والخدمات دون الاعتماد الكلي على التمويل الخارجي. أما في البعد الاجتماعي: فهو يتعلق بقدرة المنظمة على إحداث أثر إيجابي مستدام في المجتمع، وتحقيق القيمة المضافة للفئات المستفيدة، كما أنها في البعد البيئي/ المؤسسي: يشمل إدارة الموارد البشرية، العمليات، والهياكل التنظيمية بطريقة تعزز قدرة المنظمة على الصمود والتكيف مع التغيرات. (الزبيدي، 2022)

أهمية الاستدامة (Letts et al., 1997; Austin et al., 2006).

تعتبر الاستدامة محور هام وضروري للمنظمات غير الربحية حيث أنها:

1. تضمن استمرار تقديم الخدمات المجتمعية على المدى الطويل.
2. تحسّن كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتقليل الهدر.
3. تعزز من ثقة المجتمع والممولين بالمنظمة، مما يزيد فرص التمويل والشراكات.
4. تمكّن المنظمات من الابتكار والتكيّف مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة

تحديات الاستدامة في المنظمات غير الربحية

تشمل التحديات الأكثر انتشاراً وهي:

- الاعتماد المفرط على التبرعات والمنح الخارجية، مما يحد من استقلالية القرارات (Bryson et al., 2015).
- ضعف القدرات المؤسسية والموارد البشرية المؤهلة.
- غياب التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الحوكمة بشكل فعّال.
- التغيرات الاقتصادية والتشريعية المفاجئة التي تؤثر على الموارد والعمليات.

نماذج الأعمال المستدامة

مفهوم نماذج الأعمال والتعريف

تشير نماذج الأعمال المستدامة إلى إطار عملي يدمج بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمنظمة، بهدف تحقيق استدامة الموارد والاستمرار في تقديم القيمة للمستفيدين، ويهدف إلى تحويل المنظمة غير الربحية من نموذج تقليدي يعتمد على المنح والتبرعات إلى نموذج يحقق استدامة مالية وتشغيلية، كما تشمل عناصر رئيسية: القيمة المقدمة للمستفيد، مصادر الإيرادات، الأنشطة التشغيلية، الشراكات، والحوكمة. (Pigneur 2010; Bocken et al., 2014).

كما يعرّف Pigneur & Osterwalder (2010) نموذج العمل بأنه "الإطار الذي يصف كيف تخلق المنظمة قيمة وتقدمها وتحافظ عليها" (ص. 14). وفي السياق غير الربحي، يرى Lee & Battilana (2014) أن نموذج العمل يعني "الطريقة التي توازن بها المنظمة بين تحقيق الأثر الاجتماعي والاستدامة المالية" (ص. 401).

أهمية تطبيق نماذج الأعمال المستدامة

وتطبيق نماذج الأعمال المستدامة يعتبر من أهم العمليات التي يتيح للمنظمات عدة أمور هامة تتلخص فيما يلي:

1. تحقيق استقلالية مالية أكبر من خلال تنويع مصادر الدخل.
2. تعزيز القدرة على الابتكار في تصميم البرامج والخدمات المجتمعية.
3. تحسين فعالية الأداء المؤسسي عبر ربط التخطيط الاستراتيجي بالنتائج المرجوة.
4. زيادة الثقة المجتمعية والمؤسسية من خلال الشفافية والمساءلة (Sabeti, 2011; Yunus et al., 2010).

أبرز أنواع نماذج الأعمال

حددت الدراسات عدة نماذج أعمال مستدامة تتناسب مع المنظمات غير الربحية، من أبرزها:

1. النموذج المختلط (Hybrid Model): أو نماذج التمويل المتعدد المصادر وهو مزيج من المنح، التبرعات، مشاريع مدرة للدخل يجمع بين الأنشطة الخيرية والأنشطة المدرة للدخل (Weerawardena et al., 2021)
2. النماذج الاجتماعية المبتكرة: تقديم خدمات تنتج قيمة اجتماعية مع تحقيق دخل جزئي لدعم الاستدامة. (العتيبي، 2021)
3. النماذج التشاركية: شراكات مع القطاعين العام والخاص لتوفير الموارد والخدمات. (الغامدي، 2019)

التحول المؤسسي نحو الاستدامة

مفهوم التحوّل المؤسسي

يشير التحوّل المؤسسي إلى عملية تطوير المنظمة على المستوى الاستراتيجي والعملي؛ لتصبح أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات وتحقيق أهداف الاستدامة (Kaplan, 2001). ويشمل إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، تطوير الموارد البشرية، استخدام التكنولوجيا، وتعزيز الحوكمة، ويرتبط بالقدرة على الابتكار والتعلم المؤسسي، مما يتيح للمنظمة التكيّف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. (العتيبي، 2021)

عناصر التحوّل المؤسسي نحو الاستدامة

1. الحوكمة المؤسسية: تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة لضمان استدامة الموارد وفعالية الأداء.
2. إدارة الموارد البشرية: تطوير الكفاءات، تدريب الموظفين على مهارات الإدارة والتخطيط، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر.
3. الابتكار المؤسسي: تصميم برامج وخدمات جديدة تلبي احتياجات المجتمع وتحقق دخلًا مستدامًا.
4. التحوّل الرقمي: استخدام التكنولوجيا في إدارة العمليات، متابعة الأداء، وتحسين التواصل مع المستفيدين والشركاء.

أثر التحول المؤسسي على الاستدامة

أظهرت الدراسات والأدبيات السابقة في هذا المجال أن المنظمات التي نجحت في تنفيذ التحوّل المؤسسي حققت عدة عناصر هامة وهي:

- زيادة في كفاءة الأداء المؤسسي.
- تقليل الاعتماد على التمويل الخارجي وحده.
- القدرة على التوسع في الخدمات وتحقيق أثر اجتماعي أكبر (Brown& Kalegaonkar, ; Rangan& Ebrahim, 2010 2002).

الحوكمة والابتكار المؤسسي في الاستدامة

- **الحوكمة:** تعني الإطار الذي يحدد المسؤوليات، حقوق اتخاذ القرار، وآليات الرقابة داخل المنظمة، وتعتبر أساساً لتحقيق الشفافية والمساءلة، كما تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز الثقة لدى المجتمع والممولين، مما يسهم في استدامة الموارد. (OECD, 2023)
- **الابتكار المؤسسي:** الابتكار المؤسسي هو إدخال أساليب وأدوات، أو برامج جديدة تعزز فعالية المنظمة، حيث يساهم في تحسين جودة الخدمات، ويوفر فرصاً لتوليد دخل إضافي لدعم الاستدامة، فضلاً عن تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ويجعلها أكثر مرونة في مواجهة التحديات. (Mulgan, 2006).

دراسة الحالة: الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية (أجواد)

أولًا: النشأة والتعريف:

تُعد الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية (أجواد) إحدى الجمعيات الأهلية الرائدة في المملكة العربية السعودية، قد تأسست بهدف تقديم حلول مبتكرة ومستدامة لمعالجة التحديات المجتمعية، لاسيما المرتبطة بالصحة النفسية، ورعاية المرضى النفسيين المشردين، والمدمنين، والفئات المهمشة اجتماعياً. وتأتي هذه الجهود ضمن توجّه وطني عام لتعزيز دور القطاع غير الربحي في تحقيق رؤية المملكة 2030، التي أكدت على رفع مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي وتوسيع أثره التنموي.

ثانياً: الرؤية والرسالة: تمثلت رؤية الجمعية ورساتها فيما يلي:

- الرؤية: أن تكون الجمعية نموذجًا وطنيًا رائدًا في تقديم خدمات اجتماعية مبتكرة ومستدامة تُسهم في تحسين جودة الحياة.
- الرسالة: تقديم برامج مجتمعية تكاملية وشراكات استراتيجية تسعى إلى تمكين الفئات المستفيدة وتحويلها من الاعتمادية إلى الإنتاجية، بما يعزز التنمية المستدامة في المجتمع.

ثالثًا: الأهداف الاستراتيجية

تتمثل أبرز الأهداف الاستراتيجية للجمعية في:

1. ابتكار حلول عملية ومستدامة لمعالجة القضايا الاجتماعية والخاصة بالرمضى النفسيين المشردين.
2. تعزيز الاستقلالية والاعتماد على الذات لدى الفئات المستهدفة.
3. بناء شراكات استراتيجية مع الجهات الحكومية والخاصة لتعظيم الأثر.
4. دمج معايير الاستدامة في التخطيط والتشغيل لضمان الاستمرارية.

5. دعم برامج التأهيل النفسي والاجتماعي كجزء من منظومة الرعاية المتكاملة.

رابعًا: البرامج والمبادرات الرئيسة

وقد أطلقت الجمعية عددًا من المبادرات المبتكرة، من أبرزها:

- مبادرة أجواد للصحة النفسية: دعم المرضى النفسيين بلا مأوى من خلال مراكز الإيواء والتأهيل.
- برنامج مكافحة التشرد: إعادة دمج الأفراد بلا مأوى في المجتمع عبر برامج سكنية وتأهيلية.
- برنامج التعافي من الإدمان: تقديم خدمات الرعاية اللاحقة والدعم النفسي والاجتماعي للمتعافين.
- الشراكات الاستراتيجية: التعاون مع وزارة الصحة، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والقطاع الخاص لتأمين موارد مالية وبشرية مستدامة.

خامسًا: تجربة الاستدامة في الجمعية

تتبنى جمعية أجواد نهجاً قائمًا على نمذجة الأعمال التي تساهم في تحقيق الاستدامة، حيث تدمج بين البعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي لضمان استمرارية برامجها. ويتضح ذلك من خلال:

- اعتماد معايير الحوكمة والشفافية في الإدارة.
- تنويع مصادر التمويل عبر الأوقاف، التبرعات، والشراكات الاستثمارية.
- ابتكار حلول ريادية مثل مشاريع التأهيل المجتمعي التي تحول المستفيدين من متلقين للمساعدة إلى مشاركين فاعلين في التنمية.

سادسًا: تحليل SWOT للوضع الراهن لجمعية

اعتمادًا على تحليل المحتوى لبيانات التقارير السنوية والنشرات المتاحة والتي تخصّ العمليات الإدارية في الجمعية محل الدراسة، يمكن إيجاز تحليل الوضع الراهن للجمعية من خلال نموذج SWOT لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، مع رصد الفرص والتحديات أو التهديدات من خلال الواقع العملي للجمعية، فيما يلي:

جدول (1) يوضح تحليل SWAT الوضع الراهن للجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية "أجواد"

البعد	العناصر
نقاط القوة (Strengths):	- نموذج أعمال مبتكر يدمج بين الرعاية والتأهيل. - شراكات قوية مع جهات حكومية وخاصة. - سمعة مؤسسية رائدة على مستوى المملكة.
نقاط الضعف (Weaknesses):	- الاعتماد النسبي على التمويل الخارجي. - الحاجة إلى تطوير أداء الموظفين، واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة بشكل أكبر.
الفرص (Opportunities):	- الدعم الحكومي المتزايد للقطاع غير الربحي ضمن رؤية 2030. - اتساع نطاق الشراكات مع القطاع الخاص. - زيادة الوعي المجتمعي بأهمية الاستدامة لهذه الجمعيات.
التهديدات (Threats):	- التحديات الاقتصادية التي قد تؤثر على التمويل. - التغيرات التشريعية والتنظيمية. - المنافسة مع منظمات غير ربحية أخرى على الموارد.

سابعاً: دلالة دراسة الحالة

يُظهر هذا العرض أن جمعية أجواد تمثل حالة تطبيقية متميزة في كيفية انتقال المنظمات غير الربحية من مجرد تقديم الخدمات التقليدية إلى بناء نماذج أعمال مستدامة قادرة على الصمود والنمو. ومن هنا جاءت أهمية اختيارها كدراسة حالة في هذا البحث، لتوضيح العوامل المؤثرة في التحول نحو الاستدامة واستخلاص الدروس التي يمكن تعميمها على منظمات أخرى في القطاع ذاته.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

دراسة (الحربي، 2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نماذج الأعمال المستدامة في الجمعيات الخيرية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من (150) موظفًا وإداريًا في عدد من الجمعيات الخيرية. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأجري التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. توصلت النتائج إلى أن الجمعيات التي اعتمدت على تنويع مصادر التمويل والشراكات الاستراتيجية حققت قدرة أكبر على الاستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الاستدامة لدى منسوبي الجمعيات وتنويع مصادر الدخل غير التقليدية.

دراسة (الشهري، 2020)، هدفت إلى دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الأداء المؤسسي في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعوية، استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من الجمعيات الأهلية المسجلة رسميًا لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية

الاجتماعية، فيما بلغت العينة (120) عضوًا من أعضاء مجالس الإدارة والموظفين التنفيذيين. استُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتم تحليلها ببرنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا بين مستوى تطبيق الحوكمة وارتفاع كفاءة الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بتفعيل لوائح الحوكمة بشكل أوسع وربطها بآليات تقييم الأداء.

دراسة (القحطاني، 2019)، استهدفت دور وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في دعم الجمعيات غير الربحية لتحقيق الاستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة (95) موظفًا من إدارات الجمعيات إضافة إلى عدد من مسؤولي الوزارة. تم جمع البيانات عبر المقابلات والاستبانة، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية. توصلت الدراسة إلى أن التمويل الحكومي يُمثل ركيزة مهمة لدعم الجمعيات، لكنه غير كافٍ بمفرده لتحقيق الاستدامة دون تبني استراتيجيات مالية وتنظيمية بديلة. وأوصت بزيادة الاستثمار في بناء القدرات المؤسسية.

دراسة (مطر، 2020)، هدفت إلى استكشاف تطبيق نماذج الأعمال الاجتماعية في الجمعيات الأهلية المصرية. استخدمت المنهج الوصفي ودراسة الحالة، حيث شملت العينة (4) جمعيات تعمل في مجالات الرعاية والتنمية في مصر، تم الاعتماد على المقابلات وتحليل الوثائق. بينت النتائج أن الجمعيات التي طورت برامج مدرة للدخل نجحت في تعزيز استدامتها وتقليل اعتمادها على المنح الخارجية. وأوصت بضرورة تشجيع الابتكار الاجتماعي لدى الجمعيات الأهلية في مصر.

دراسة (عبد الله، 2019)، هدفت إلى دراسة العلاقة بين الاستدامة المالية والشفافية في المنظمات غير الحكومية الأردنية. اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت العينة (110) من موظفي المنظمات غير الحكومية. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتحليل ببرنامج SPSS. توصلت النتائج إلى أن الإفصاح المالي والشفافية التنظيمية يزيدان من ثقة الممولين والمتبرعين ويعززان فرص الاستمرارية. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق معايير محاسبية دقيقة وعلنية.

دراسة (حسن، 2018)، هدفت إلى بحث دور الابتكار الاجتماعي كمدخل لتعزيز استدامة المؤسسات الخيرية في الإمارات، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة (80) موظفًا إداريًا في عدد من المؤسسات الخيرية الإماراتية. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن إدخال التكنولوجيا الرقمية (مثل المنصات الإلكترونية للتبرع والمتابعة) يسهم في تحسين الأداء وزيادة فرص التمويل. وأوصت الدراسة بتبني الحلول التقنية كجزء من استراتيجيات الاستدامة.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Anderson, 2021 & Smith)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نماذج الأعمال الاجتماعية في تعزيز استدامة المنظمات غير الربحية في المملكة المتحدة. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة (200) مدير من الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية.

استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم إجراء التحليل باستخدام برنامج SPSS. توصلت النتائج إلى أن دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية يُعد المحرك الرئيس للاستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج ممارسات الاستدامة في أطر الحوكمة المؤسسية.

دراسة (Brown, 2020)، هدفت إلى تحليل أثر الشراكات بين القطاعين العام والخاص في دعم استدامة المنظمات غير الربحية في كندا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (60) مشروع شراكة بين منظمات غير حكومية وجهات حكومية. تم جمع البيانات عبر تحليل الوثائق والمقابلات. أظهرت النتائج أن الشراكات الاستراتيجية توفر تمويلًا مستقرًا وتُسهم في توسيع نطاق الخدمات. وأوصت الدراسة بضرورة تقنين هذه الشراكات عبر أطر قانونية وسياسات تنظيمية.

دراسة (Khan, 2019)، استهدفت استكشاف استراتيجيات الاستدامة في المنظمات غير الحكومية بجنوب آسيا. اعتمدت على منهج دراسة الحالة، حيث شملت العينة (10) منظمات. تم جمع البيانات من خلال المقابلات ومجموعات النقاش البؤرية. أشارت النتائج إلى أن ضعف القدرات المؤسسية والاعتماد الكبير على التمويل الخارجي يمثلان عائقًا رئيسًا أمام الاستدامة طويلة المدى. وأوصت الدراسة بضرورة بناء القدرات المؤسسية وتطوير مشاريع مدرة للدخل لضمان الاستمرارية.

مقارنة تحليلية للدراسات السابقة

جدول (2) يوضح مقارنة تحليلية بين الدراسات السابقة

الباحث/السنة	الهدف	المنهج	العينة	الأداة	النتائج الرئيسة	التوصيات	العلاقة بالبحث الحالي
الحربي (2021)	دراسة أثر تطبيق نماذج الأعمال المستدامة في الجمعيات السعودية	وصفي تحليلي	150 موظفًا وإداريًا	استبانة	تنويع مصادر التمويل يعزز الاستدامة	تعزيز ثقافة الاستدامة وتنويع مصادر الدخل	يتفق مع بحثنا في تناول نماذج الأعمال – يختلف بعدم التركيز على دراسة حالة محددة
الشهري (2020)	العلاقة بين الحوكمة وجودة الأداء في القطاع غير الربحي	وصفي ارتباطي	120 عضو مجلس إدارة وموظف	استبانة	علاقة موجبة بين الحوكمة والأداء	تفعيل لوائح الحوكمة وربطها بالتقييم	يتقاطع مع بحثنا في إبراز دور الحوكمة – لم يربط النتائج بنماذج الأعمال
القحطاني (2019)	دور وزارة الموارد البشرية في دعم الاستدامة	وصفي تحليلي	95 موظفًا ومسؤولًا	مقابلات + استبانة	التمويل الحكومي مهم لكنه غير كافٍ	زيادة الاستثمار في القدرات المؤسسية	يتفق مع بحثنا في التركيز على الاستدامة – يختلف من حيث تركيزه على الدعم الحكومي
مطر (2020) – مصر	تطبيق نماذج الأعمال الاجتماعية في الجمعيات الأهلية	دراسة حالة	4 جمعيات	مقابلات + وثائق	البرامج المدرة للدخل تحقق استدامة	تشجيع الابتكار الاجتماعي	يتفق مع بحثنا في النمذجة – يختلف بالسياق (مصر)
عبد الله (2019) – الأردن	العلاقة بين الاستدامة المالية والشفافية	وصفي ارتباطي	110 موظفين	استبانة	الشفافية تزيد ثقة الممولين	اعتماد معايير محاسبية دقيقة	يتفق مع بحثنا في دور الشفافية – لم يتناول نماذج أعمال
حسن (2018) – الإمارات	دور الابتكار الاجتماعي في الاستدامة	وصفي تحليلي	80 موظفًا إداريًا	استبانة	التقنية الرقمية تعزز التمويل والاستدامة	تبني الحلول التقنية	يتفق مع بحثنا في الابتكار – يختلف بالسياق
Smith & Anderson (2021)	دور نماذج الأعمال الاجتماعية في الاستدامة – بريطانيا	وصفي تحليلي	200 مدير	استبانة	دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية أساس الاستدامة	دمج الاستدامة في الحوكمة	يتفق مع بحثنا في إطار النماذج – يختلف بالسياق
Brown (2020)	أثر الشراكات في استدامة المنظمات – كندا	وصفي تحليلي	60 مشروع شراكة	مقابلات + وثائق	الشراكات توفر تمويلًا مستقرًا وتوسع الأثر	تقنين الشراكات بسياسات واضحة	يتفق مع بحثنا في التركيز على الشراكات – لم يدرس جمعية بعينها
Khan (2019)	استراتيجيات الاستدامة في المنظمات – جنوب آسيا	دراسة حالة	10 منظمات	مقابلات + مجموعات نقاش	ضعف القدرات والاعتماد على المانحين يعيق الاستدامة	بناء القدرات ومشاريع مدرة للدخل	يتفق مع بحثنا في أهمية القدرات المؤسسية – يختلف من حيث البيئة

الفجوة البحثية والاستفادة من الدراسات السابقة

تظهر مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة أن معظمها ركّز على تحليل العلاقة بين الحوكمة والاستدامة أو دراسة نماذج الأعمال بشكل عام، دون التعمّق في تطبيق شامل لنماذج الأعمال المستدامة في الجمعيات الخيرية ومؤسسات القطاع غير الربحيضمن السياق السعودي، ومن هنا تأتي أهمية البحث الحالي الذي يسعى إلى: دراسة تجربة الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية "أجواد" كنموذج عملي، إضافة إلى تحليل كيفية دمج الاستدامة فيها.

منهجية وإجراءات البحث

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل واقع التحوّل نحو الاستدامة في المنظمات غير الربحية، مع توظيف منهج دراسة الحالة كونه الأكثر ملاءمة للتعمّق في تجربة الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية "أجواد" وتفسير ممارستها ضمن نماذج الأعمال المستدامة.

مجتمع الدراسة: يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية (أجواد) والبالغ عددهم 120 موظفاً بمختلف مستوياتهم الوظيفية (القيادات العليا، المديرون التنفيذيون، الموظفون الإداريون، العاملون الميدانيون.

عينة الدراسة ووصفها: تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة لكونها الأنسب للحصول على بيانات متعمقة ومرتبطة بالموضوع بشكل مباشر، بلغ حجم العينة (30) موظفاً من أصل 120، أي ما نسبته 25% من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية ذات العلاقة بالتحول نحو الاستدامة.

جدول (3) يوضح توزيع العينة حسب الخصائص والمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (ن= 30)

المتغير		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	%66.7
	أنثى	10	%33.3
المجموع		**30**	**%100**
العمر	أقل من 30 سنة	6	%20
	30 – 39 سنة	12	%40
	40 – 49 سنة	8	%26.7
	50 فأكثر	4	%13.3
المجموع		**30**	**%100**
المؤهل العلمي	ثانوي	3	%10
	بكالوريوس	18	%60
	ماجستير	7	%23.3
	دكتوراه	2	%6.7
المجموع		**30**	**%100**
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	%16.7
	5 – 10 سنوات	12	%40
	11 – 15 سنة	8	26.7
	15 فأكثر	5	16.7
المجموع		**30**	**%100**

أداة الدراسة ووصفها: اعتمد الباحث على استبانة مقننة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة المقابلات شبه المقننة وتحليل الوثائق الداخلية بالجمعية، والملاحظة المباشرة، تم إعداد الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات السابقة ونماذج الأعمال المستدامة، وانقسمت إلى قسمين وهي كالتالي:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة)
- القسم الثاني: البيانات الخاصة بمحاور الدراسة والتي تضمن ثلاثة محاور:
  - المحور الأول: تطبيق نماذج الأعمال واشتمل على (15) فقرة
  - المحور الثاني ممارسات الجمعية في الاستدامة واشتمل على (20) فقرة
  - المحور الثالث: التحديات التي تواجه التحوّل وتتضمت (15) فقرة

مقياس الإجابة: مقياس ليكرت الخماسي والذي تتدرج من (1= غير موافق بشدة، 5= أوافق بشدة)

صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الأداة: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمحور التابعة له، وجاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد أن جميع الفقرات ترتبط بشكل جوهري بالمحاور التي تنتمي إليها،

جدول (4) يوضح معاملات الارتباط لحساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	مستوى الدلالة
نماذج الأعمال المستدامة	15	0.82 -0.65	0.01
ممارسات الاستدامة	20	0.85 – 0.62	0.01
التحديات	15	0.80 – 0.60	0.01

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من الثبات باستخدام معامل الثبات ألفاكرونباخ وجاءت جميع القيم مرتفعة، كما هي في الجدول التالي:

جدول (5) يوضح معامل الثبات ألفاكرونباخ لمحاور الأداة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفاكرونباخ	مستوى الثبات
نماذج الأعمال المستدامة	15	0.87	مرتفع
ممارسات الاستدامة	20	0.90	مرتفع جداً
التحديات	15	0.85	مرتفع
المجموع الكلّي	**50**	**0.91**	**مرتفع جداً**

تشير النتائج إلى أن معامل ألفاكرونباخ تراوحت بين 0.85 و 0.90 وهي قيم تراوحت ما بين مرتفعة إلى مرتفع جداً، في حين جاء المجموع الكلّي لمعامل ألفاكرونباخ للأداة 0.91 وهو مرتفع جداً، ويؤكد ذلك على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، مما يجعلها مناسبة للتطبيق على عينة الدراسة.

الأساليب الإحصائية: تم إجراء تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V26 وذلك من خلال:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة من حيث الخصائص الديموغرافية.

- معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي، حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة، إضافة إلى حساب الارتباط والانحدار لاحتبار صحة الفرضيات.

عرض النتائج ومناقشتها:

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف البحث وأسئلته، وذلك باستخدام البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية "أجواد"، وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى معاملات الارتباط والانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات والوصول إلى استنتاجات دقيقة حول تطبيق نماذج الأعمال المستدامة وممارسات الجمعية وأبرز التحديات التي تواجه التحول نحو الاستدامة. تمثلت المحاور الرئيسية للدراسة

1. تطبيق نماذج الأعمال المستدامة.
2. الممارسات المؤسسية لدعم الاستدامة
3. التحديات تواجه التحوّل

تحليل ومناقشة محاور الدراسة والإجابة على تساؤلاتها

المحور الأول: تطبيق نماذج الأعمال المستدامة

تم تقييم مستوى تطبيق نماذج الأعمال المستدامة في الجمعية، حيث تم حساب المتوسط العام، والانحراف المعياري لمعرفة مستوى التقييم، إضافة إلى حساب الوزن النسبي للمحور الأول، وكانت كالتالي:

جدول (6) يوضح ملخص نتائج تقييم مستوى تطبيق نماذج الأعمال المستدامة في الجمعية

المحور	عدد الفقرات	المتوسط العام	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التقدير
تطبيق نماذج الأعمال المستدامة	15	4.28	0.68	85.6	مرتفع

يشير الجدول أعلاه إلى أن مستوى تطبيق نماذج الأعمال المستدامة في الجمعية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 4.28 بوزن نسبي 85.6%، وجاءت قيمة الانحراف المعياري 0.68، مما يعكس التزام الجمعية بتبنّي ممارسات تراعي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية **وهذا يجيب على السؤال الأول للدراسة**، بأن الجمعية تطبّق نماذج أعمال مستدامة تراعي الأبعاد المختلفة، مما يعزز قدرتها على التحوّل نحو الاستدامة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Elkington, 1997) حول أهمية تبنّي نموذج "الرباعية المستدامة"، كما تتفق مع دراسة (الزبيدي، 2022) التي أكدت أن الجمعيات الرائدة تعتمد نماذج أعمال تراعي عناصر الاستدامة المختلفة.

المحور الثاني: الممارسات المؤسسية لدعم الاستدامة

لمعرفة أبرز المممارسات المؤسسية التي تدعم استدامة الأداء الموسسي في القطاع غير الربحي بشكل عام وفي الجمعية الوطني "أجود" بشكل خاص، تم تقييم مستوى الممارسات المؤسسية لدعم الاستدامة في الجمعية، التي شملت التنويع في مصادر الموارد المالية وتعزيز الشراكات المجتمعية إضافة إلى متابعة الأداء، وكانت نتائج التقييم للمحور الثاني كما يلي:

جدول (8) يوضح ملخص نتائج تقييم مستوى الممارسات المؤسسية لدعم الاستدامة في الجمعية

المحور	عدد الفقرات	المتوسط العام	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التقدير
الممارسات المؤسسية لدعم الاستدامة	20	4.35	0.64	87.0	مرنفع جداً

تشير النتائج إلى أن الممارسات المؤسسية لدعم الاستدامة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.30 بمعامل انحراف معياري بلغ 0.64، ووزن نسبي 87%. وذلك يجيب على السؤال الثاني، حيث اتفق جميع أفراد الدراسة على أن أبرز الممارسات التي تنفذها الجمعية لدعم استدامتها هي على التوالي تنويع الموارد المالية، تعزيز الشراكات المجتمعية، متابعة الأداء المؤسسي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الحربي، 2020) التي أظهرت أن الممارسات الفعلية تعزز قدرة الجمعيات على الاستمرار، كما أكدت دراسة (Johnson, 2019) على أن الجمعيات التي تطبق ممارسات مالية وتنظيمية فعالة تحقق استدامة أكبر.

المحور الثالث: التحديات التي تواجه التحوّل

لتحديد أبرز وأهم التحديات التي تواجه الجمعيات والمؤسسات غير الربحية وبشكل خاص الجمعية محل الدراسة، تم تقييم مستوى التحديات التي تواجه الجمعية وتحدّ من قدرتها على التحوّل نحو الاستدامة، وذلك بحساب المتوسط العام، والانحراف المعياري لتحديد مستوى التقدير لهذه التحديات، ويمكن إيجازها في الجدول التالي:

جدول (10) يوضح ملخص نتائج تقييم مستوى التحديات التي تواجه تحوّل الجمعية نحو الاستدامة

المحور	عدد الفقرات	المتوسط العام	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التقدير
التحديات التي تواجه التحوّل	15	3.92	0.72	78.4	متوسط مرنفع

يشير الجدول السابق إلى أن وجود تحديات بدرجة متوسطة، ويجيب ذلك على السؤال الثالث، حيث شملت أبرز التحديات باتفاق أفراد عينة الدراسة أولاً نقص الموارد البشرية المؤهلة في المرتبة الأولى، يليها القيود التمويلية، وأخيراً العقبات التنظيمية والإجرائية، وتتفق هذه النتائج مع (العنزي، 2021) التي أكدت على أن العقبات المالية والبشرية تمثّل أهم التحديات التي تحد من التحوّل نحو الاستدامة في الجمعيات غير الربحية، كما تؤكد على ذلك دراسة (Brown, 2020) التي أظهرت أن الجمعيات الرائدة تواجه تحديات لكنها تستطيع التغلب عليها بالتخطيط الفعّال والشراكات الاستراتيجية.

اختبار صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة:

اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين تطبيق نماذج الأعمال المستدامة واستدامة الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية "أجود".

جدول (7) يوضح معامل الارتباط بين نماذج الأعمال المستدامة ومستوى استدامة الجمعية

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	Sig.	صحة الفرضية
تطبيق نماذج الأعمال - الاستدامة	0.0.732	0.000	مقبولة

توضح النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى (α =0.000)، حيث ان معامل الارتباط بين نماذج الأعمال والاستدامة بلغ 0.732 وهي قيمة مرتفعة، وبذلك يمكن قبول الفرضية الأولى والتي تؤكد على: وجود علاقة بين تطبيق نماذج الأعمال المستدامة واستدامة الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية "أجود".

اختبار الفرضية الثانية: تساهم الممارسات المؤسسية المبتكرة في تعزيز استدامة الجمعية.

جدول (9) يوضح معامل الارتباط بين الممارسات المؤسسية ومستوى الاستدامة في الجمعية

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	Sig.	صحة الفرضية
الممارسات المؤسسية - الاستدامة	0.765	0.000	مقبولة

يتضح من نتائج الجدول السابق أن هناك علاقة موجبة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى (α =0.000)، حيث بين الممارسات المؤسسية والاستدامة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.765 وهي قيمة مرتفعة، مما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

اختبار الفرضية الثالثة: تؤثر التحديات المالية والبشرية والتنظيمية على مستوى استدامة الجمعية، ولاحتبار هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط لين المتغير المستقل (الممارسات المؤسسية) و المتغير التابع (الاستدامة)، وكانت النتائج كما في الجدول التالي

جدول (11) يوضح معامل الارتباط بين التحديات ومستوى استدامة الجمعية

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	Sig.	صحة الفرضية
التحديات - الاستدامة	0.451-	0.000	مقبولة

تشير النتائج إلى وجود علاقة سلبية ودالة إحصائياً عند مستوى (α =0.000)، أي أن زيادة التحديات تقلل من مستوى الاستدامة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) -0.451، مما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

أثر تطبيق نماذج الأعمال المستدامة، والممارسات المؤسسية، والتحديات على الاستدامة

لمعرفة أثر نماذج الأعمال المستدامة، والممارسات المؤسسية، والتحديات التي تواجه الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية "أجواد" على استدامة الجمعية وأدائها، تم حساب قيمة الانحدار المتعدد، واختبار t، بهدف قياس تأثر هذه المتغيرات على متغير الاستدامة،وكانت النتائج كالتالي:

المتغيرات المستقلة	بيتا (β)	اختبار T	Sig
نماذج الأعمال المستدامة	0.372	5.10	0.000
الممارسات المؤسسية	0.398	5.45	0.000
التحديات	0.256-	3.62-	0.000

تظهر نتائج التحليل الإحصائي يظهر قيمة R= 0.784 وجاءت R^2= 0.614 ، أما F= 48.22 عند مستوى Sig= 0.000 ، ويشير ذلك إلى أن المحاور الثلاثة تفسر 61.4% من التباين في مستوى استدامة الجمعية، وهذا يفسر تأثير نماذج الأعمال والممارسات المؤسسية بشكل إيجابي قوي، بينما اتفق أفراد العينة على أن التحديات تعمل كعامل معوق بدرجة أقل، كما توصلت الدراسة من خلال نتائج تحليل المحتوى أن نماذج الأعمال والممارسات في الجمعية تساهم إيجابياً في التحوّل نحو الاستدامة، كما تمثل التحديات عاملاً معوقاً بدرجة أقل مقارنة بالمحاور الإيجابية، أيضاً توضح النتائج أهمية التكامل بين المحاور الثلاثة لتعزيز الاستدامة في الجمعية.

الاستنتاجات:

1. تطبق الجمعية نماذج أعمال مستدامة بدرجة مرتفعة وتوزان بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
2. الممارسات المؤسسية المبتكرة تدعم استدامة الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية "أجواد" بشكل واضح.
3. التحديات موجودة بدرجة متوسطة وتتمثل في نقص الموارد البشرية، والموارد المالية والإجراءات التنظيمية، لكنها لا تمنع الجمعية من تحقيق نتائج إيجابية للتحوّل نحو الاستدامة.
4. هناك تكامل بين المحاور الرئيسة للدراسة (تطبيق نماذج الأعمال المستدامة، الممارسات المؤسسية لدعم الاستدامة، مواجهة التحديات التي تواجه التحوّل) لتحقيق الاستدامة.

التوصيات:

وبناءاً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الدراسة بعدة توصيات وهي كما يلي:

1. مراجعة وتطوير نماذج الأعمال المستدامة دورياً لضمان التوزان بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية
2. تعزيز الممارسات المؤسسية المبتكرة، وتوسيع الشراكات، إضافة إلى تحسين إدارة الموارد المالية.
3. التعامل مع التحديات ببرامج تدريبية وتحسين التخطيط الاستراتيجي وتوفير حلول مبتكرة تساهم في التحوّل نحو الاستدامة
4. ربط الممارسات اليومية بأهداف نماذج الأعمال لتقليل أثر التحديات
5. إجراء دراسات مستقبلية لتقييم أثر تطوير نماذج الأعمال والممارسات المؤسسية على على استدامة الجهات غير الربحية

المراجع

الحربي، م. (2021). أثر تطبيق نماذج الأعمال المستدامة في الجمعيات الخيرية السعودية في ضوء رؤية 2030. مجلة الدراسات الاجتماعية، 18(2)، 55-78.

حسن، ف. (2018). الابتكار الاجتماعي كمدخل لاستدامة المؤسسات الخيرية: دراسة تطبيقية في الإمارات. المجلة الخليجية للعلوم الإدارية، 10(1)، 33-58.

الزبيدي، م. (2022). اتجاهات حديثة في إدارة المنظمات غير الربحية. المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 105-130.

الشمري، أ. (2020). استدامة المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. دار جامعة الملك سعود للنشر.

الشهري، أ. (2020). الحوكمة وجودة الأداء المؤسسي في القطاع غير الربحي السعودي. المجلة العربية للإدارة، 40(1)، 101-128.

عبد الله، خ. (2019). الشفافية والاستدامة المالية في المنظمات غير الحكومية الأردنية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 15(2)، 144-169.

العتيبي، ن. (2021). آليات تحقيق الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي. مجلة الإدارة العامة، 61(3)، 45-67.

الغامدي، خ. (2019). تحديات الإدارة الاستراتيجية في الجمعيات الخيرية السعودية. مركز البحوث الاجتماعية.

القحطاني، س. (2019). دور وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في دعم الجمعيات غير الربحية. مجلة الإدارة والتنمية، 12(3)، 201-225.

مطر، م. (2020). نماذج الأعمال الاجتماعية في الجمعيات الأهلية المصرية: دراسة حالة. مجلة البحوث الاجتماعية، 25(4)، 87-112.

الهيئة العامة للأوقاف. (2021). دليل أفضل الممارسات في إدارة الجمعيات الخيرية. الرياض.

الجمعية الوطنية للخدمات المجتمعية "أجواد، التقرير السنوي لعام 2024.

المراجع الأجنبية:

Battilana, J & ,.Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing. The Academy of Management Annals, 8(1), 397-441.

Brown, T. (2020). Public-private partnerships and the sustainability of Canadian NGOs. International Journal of Nonprofit Studies, 19(2), 98-120.

Dees, J. G. (2017). The meaning of social entrepreneurship. In The social enterprise reader (pp. 4-12). Routledge.

Khan, R. (2019). Sustainability strategies among NGOs in South Asia: A case study approach. Asian Journal of Development Studies, 11(4), 201-229.

Osterwalder, A & ,.Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

Smith, J., & Anderson, P. (2021). Social business models and sustainability in UK non-profit organizations. Journal of Nonprofit Management, 27(3), 145-167.