المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
National Center for Non-Profit Sector

ديرتي تستاهل

الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي مدخل لتفعيل الاستدامة الاقتصادية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠

خطة بحث علمية مقدمة من فريق علمي بجمعية ديرتي تستاهل

برئاسة المدير التنفيذي للجمعية/ د. فايز علي أبوشملة آل صفوان الشهري

2025

عنوان الدراسة

الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي مدخل لتفعيل الاستدامة الاقتصادية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠

المقدمة

شهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية تحولًا نوعيًا خلال العقدين الأخيرين، انتقل فيه من النشاط الخيري التقليدي إلى **العمل التنموي المؤسسي** الذي يستند إلى معايير الحوكمة والفعالية والأثر (الحربي، ٢٠٢١). وقد حددت **رؤية المملكة ٢٠٣٠** هدفًا استراتيجيًا يتمثل في رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي إلى ٥٪ بحلول عام ٢٠٣٠، ما يجعل الاستدامة الاقتصادية أولوية وطنية ومحورًا للتطوير التنظيمي والابتكار المالي (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

في هذا الإطار، برز **الاستثمار الاجتماعي** كأحد أهم التوجهات الحديثة التي تربط بين العائد المالي والأثر الاجتماعي، من خلال مشروعات استثمارية تحقق مردودًا ماليًا يعاد توجيهه لخدمة الأهداف المجتمعية (الدوسري، ٢٠٢٢). أما **التطوع الاحترافي**، فيمثل نقلة نوعية في مفهوم التطوع التقليدي، إذ يعتمد على تقديم الخبرة المتخصصة بشكل تطوعي، بما يتيح للمنظمات الحصول على خدمات عالية الجودة دون تكاليف مالية مرتفعة.(Al-Harthi, 2021)

وتبرز أهمية الدمج بين الاســـتثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي في أنهما يمثلان معًا **مدخلًا مزدوجًا لتحقيق الاســـتدامة**؛ فالأول يعزز الموارد المالية المســـتدامة، والثاني يفعّل الموارد البشـــرية التطوعية الاحترافية، ليشـــكلا معًا نظامًا متكاملًا يرفع كفاءة المنظمة غير الربحية ويقلل من اعتمادها على الدعم الخارجي (الشهري، ٢٠٢٤؛ العتيبي، ٢٠٢٣).

ومن ثم، تســـتهدف هذه الدراســـة اقتراح **مدخل تطبيقي وطني** يوضـــح كيفية تفعيل هذا التكامل لتحقيق الاستدامة الاقتصادية للمنظمات غير الربحية، بما يواكب مستهدفات الرؤية الوطنية في بناء قطاع ثالث قوي ومؤثر.

مشكلة البحث

رغم النمو الكمي في أعداد المنظمات غير الربحية في المملكة، إلا أن كثيرًا منها لا يزال يواجه تحديات في تحقيق الاستدامة الاقتصادية، نظرًا لاعتمادها شبه الكامل على **التمويل التقليدي** المتمثل في التبرعات والمنح السنوية (السبيعي، ٢٠٢٠). كما أن ممارسات الاستثمار الاجتماعي لا تزال في مراحلها الأولى، وتفتقر العديد من المنظمات إلى الكفاءات اللازمة لتأسيس مشروعات استثمارية ذات جدوى اقتصادية.

في المقابل، لا يزال **التطوع الاحترافي** يُمارس بصـــورة محدودة، غالبًا من خلال مبادرات فردية لا تدخل ضمن إستراتيجية مؤسسية واضحة (Al-Qahtani & Smith, 2022). ونتيجة لذلك، فإن العلاقة التكاملية بين الاســـتثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي لم تُفعّل بعد بوصـــفها إطارًا اســـتراتيجيًا لتعزيز الاستدامة الاقتصادية.

لذلك تتمثل **مشكلة الدراسة** في السؤال الرئيس الآتي:

ما الدور الذي يؤديه كل من الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي في تفعيل الاستدامة الاقتصادية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما معوقات الاستدامة الاقتصادية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟

٢. ما أبرز آليات الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي؟

٣. كيف يسهم التطوع الاحترافي في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمنظمات؟

٤. ما أوجه التكامل بين الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي في دعم الاستدامة الاقتصادية؟

٥. ما النموذج المقترح لتفعيل هذا التكامل في ضوء رؤية ٢٠٣٠؟

أهداف البحث

١. **تحليل واقع الاستدامة الاقتصادية** في المنظمات غير الربحية بالمملكة، وتحديد أبرز التحديات التي تواجهها (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٣).

٢. **تحديد مفهوم وآليات الاستثمار الاجتماعي** ودوره في تنويع مصادر الدخل وتحقيق التمويل الذاتي المستدام.(Al-Mutairi, 2023)

٣. **استقصاء أثر التطوع الاحترافي** في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل النفقات المؤسسية (الشمري، ٢٠٢١).

٤. **بناء نموذج تكاملي** يوضح العلاقة بين الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي في تحقيق الاستدامة الاقتصادية.

٥. **اقتراح سياسات عملية** تسهم في تطوير قدرات المنظمات غير الربحية لتحقيق استدامة مالية وبشرية متوازنة في ضوء رؤية ٢٠٣٠ (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

- يسعى البحث إلى **سد فجوة معرفية** في الدراسات العربية التي تناولت الاستدامة الاقتصادية للقطاع الثالث، إذ نادرًا ما جمعت بين متغيري الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي في نموذج واحد.(Al-Ghamdi, 2022)
- يقدّم إطارًا نظريًا وتطبيقيًا يربط بين الكفاءة المالية والتمكين البشري.
- يعزز **الأدبيات الوطنية** المتعلقة بتفعيل أولويات البحث في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

- يزوّد صناع القرار والممارسين في القطاع الثالث بنموذج عملي لتفعيل الاستدامة المالية.
- يقدّم **آليات قياس وتطبيق** يمكن للمنظمات استخدامها في التخطيط الاستراتيجي.
- يعزز وعي المنظمات بقيمة **التطوع الاحترافي كأصل بشري** موازٍ للأصول المالية.

فرضيات البحث

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الاستثمار الاجتماعي ومستوى الاستدامة الاقتصادية للمنظمات غير الربحية.

٢. يسهم التطوع الاحترافي بشكل جوهري في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل النفقات المالية.

٣. يؤدي الجمع بين الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي إلى تحقيق مستويات أعلى من الاستدامة الاقتصادية مقارنة بتطبيق أي منهما منفردًا.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

يستند هذا البحث إلى مقاربة تكاملية تجمع بين نظريات **الاستدامة المؤسسية** و**الاقتصاد الاجتماعي** و**رأس المال البشري التطوعي**، بوصفها الأسس النظرية المفسِّرة للعلاقة بين الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي في تعزيز الاستدامة الاقتصادية للمنظمات غير الربحية (Carroll & Shabana, 2010؛ العبدالله، ٢٠٢١).

نظرية الاستدامة المؤسسية(Institutional Sustainability Theory)

١ .مقدمة نظرية

تُعدّ الاستدامة المؤسسية من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والتنموية المعاصرة، لا سيما في سياق المنظمات غير الربحية التي تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالتمويل، والحوكمة، واستمرارية الأثر المجتمعي.

وقد برزت نظرية الاستدامة المؤسسية (Institutional Sustainability Theory) بوصفها إطارًا تحليليًا يفسّر قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار والتكيّف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية على المدى الطويل.(Elkington, 1997)

تنطلق هذه النظرية من افتراض أساسي مفاده أن المؤسسة لا تُقاس نجاحاتها فقط بقدرتها على تحقيق أهدافها الآنية، بل بقدرتها على تحقيق التوازن المستدام بين مواردها، وأدوارها، وتأثيرها في محيطها المؤسسي والمجتمعي .(Bansal & DesJardine, 2014) وفي هذا السياق، تكتسب نظرية الاستدامة

المؤسسية أهمية خاصة عند تطبيقها على المنظمات غير الربحية، التي تعمل في بيئات عالية التعقيد، وتعتمد على موارد متغيرة، وتُطالب في الوقت ذاته بتحقيق أعلى مستويات الأثر والشفافية.

٢ .الجذور الفكرية لنظرية الاستدامة المؤسسية

ترجع الجذور الفكرية لنظرية الاستدامة المؤسسية إلى التقاء ثلاث مسارات فكرية رئيسة:

نظرية التنمية المستدامة التي ظهرت بوضوح في تقرير لجنة برونتلاند(Brundtland Report) ، والتي عرّفت الاستدامة بأنها "تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها " (Brundtland, 1987).

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي تؤكد أن المؤسسة مسؤولة أمام شبكة واسعة من الأطراف، وليس فقط الممولين أو المستفيدين المباشرين (Freeman, 1984) .

نظرية النظم المؤسسية (Institutional Theory) التي تفسّر سلوك المنظمات بوصفه ناتجًا لتفاعلها مع البيئة التنظيمية والتشريعية والثقافية المحيطة بها(DiMaggio & Powell, 1983) .

وقد أدى دمج هذه المسارات إلى تطوير مفهوم الاستدامة المؤسسية بوصفه قدرة المنظمة على تحقيق البقاء المشروع(Legitimacy) ، والكفاءة التشغيلية، والاستقلال المالي، والتكيّف المؤسسي في آنٍ واحد (Scott, 2014).

٣ .مفهوم الاستدامة المؤسسية

تُعرّف الاستدامة المؤسسية بأنها:

"قدرة المؤسسة على الاستمرار في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل، من خلال إدارة متوازنة وفعالة للموارد الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، مع الحفاظ على شرعيتها المؤسسية وأثرها المجتمعي (Bansal, 2005, p. 198).

وفي سياق المنظمات غير الربحية، لا تقتصر الاستدامة المؤسسية على البعد المالي، بل تشمل أيضًا:

الاستدامة التنظيمية (الهياكل والسياسات)،

الاستدامة البشرية (الموارد والكفاءات)،

الاستدامة القيمية (الرسالة والثقة المجتمعية).

وقد أكدت دراسات حديثة أن الاقتصار على أحد هذه الأبعاد دون غيره يؤدي إلى هشاشة مؤسسية طويلة الأمد(Young, 2017) .

٤ .أبعاد نظرية الاستدامة المؤسسية

٤.١ البعد الاقتصادي

يركّز البعد الاقتصادي على قدرة المؤسسة على توليد موارد مالية مستقرة ومتنوعة، وترشيد الإنفاق، وتحقيق كفاءة مالية طويلة الأجل(Elkington, 1997) .

وفي المنظمات غير الربحية، يتمثل هذا البعد في:

تنويع مصادر الدخل، تقليل الاعتماد على التبرعات الموسمية، تبني نماذج تمويل مبتكرة مثل الاستثمار الاجتماعي(Nicholls, 2018) .

٤.٢ البعد الاجتماعي

يرتبط هذا البعد بقدرة المؤسسة على تحقيق أثر اجتماعي مستدام، وبناء علاقات ثقة مع المجتمع وأصحاب المصلحة، وضمان العدالة والشفافية في تقديم الخدمات(Carroll & Shabana, 2010) .

٤.٣ البعد التنظيمي والمؤسسي

يركّز هذا البعد على الحوكمة، والهياكل التنظيمية، والسياسات الداخلية التي تضمن استمرارية العمل المؤسسي بغض النظر عن تغير القيادات أو الموارد(Scott, 2014) .

٥ .الاستدامة المؤسسية في المنظمات غير الربحية

تواجه المنظمات غير الربحية تحديات مضاعفة مقارنة بالقطاع الربحي، إذ تُطالب بتحقيق الأثر دون السعي للربح، مع الاعتماد على موارد غير مستقرة. وتشير الأدبيات إلى أن ضعف الاستدامة المؤسسية هو أحد الأسباب الرئيسة لتعثر أو توقف العديد من الجمعيات الأهلية(Weerawardena et al., 2010) .

وقد أوضحت دراسة أجراها Young (2017) أن المنظمات غير الربحية المستدامة مؤسسيًا هي تلك التي:

تمتلك نموذجًا ماليًا واضحًا، تستثمر في رأس المال البشري، تعتمد على حوكمة مرنة وشفافة.

٦ .العلاقة بين نظرية الاستدامة المؤسسية والاستدامة الاقتصادية

تُعد الاستدامة الاقتصادية أحد المخرجات الرئيسة لنظرية الاستدامة المؤسسية، وليست بديلاً عنها. فالاستدامة الاقتصادية تتحقق عندما تكون المؤسسة قادرة على :تغطية نفقاتها التشغيلية، تمويل برامجها دون انقطاع، مواجهة الأزمات المالية المفاجئة(Brinkerhoff & Bossert, 2014) .

وتؤكد النظرية أن تحقيق الاستدامة الاقتصادية يتطلب تكامل الأدوات المالية مع الأدوات البشرية والتنظيمية، وهو ما يجعل الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي آليتين متسقتين مع هذا الإطار النظري.

٧ .نظرية الاستدامة المؤسسية والاستثمار الاجتماعي

من منظور نظرية الاستدامة المؤسسية، يُنظر إلى الاستثمار الاجتماعي كأداة استراتيجية تعزّز البعد الاقتصادي دون الإخلال بالرسالة الاجتماعية للمؤسسة(Nicholls, 2018) .

فالاستثمار الاجتماعي: يوفّر مصادر دخل طويلة الأجل، يعزّز الاستقلال المالي، يدعم الشرعية المؤسسية أمام الجهات المانحة والحكومية.

وتشير دراسات حديثة إلى أن المنظمات التي تتبنى الاستثمار الاجتماعي ضمن إطار حوكمة واضح تحقق مستويات أعلى من الاستدامة المؤسسية مقارنة بتلك التي تعتمد على التمويل التقليدي فقط.

(Defourny & Nyssens, 2017) .

٨ .نظرية الاستدامة المؤسسية والتطوع الاحترافي

يمثّل التطوع الاحترافي تجسيدًا عمليًا للبعد البشري في نظرية الاستدامة المؤسسية. إذ يوفّر:

خبرات تخصصية عالية، مرونة تشغيلية، خفضًا في التكاليف طويلة الأجل(Handy et al., 2020) .

ومن منظور نظري، فإن الاستثمار في التطوع الاحترافي يعزّز قدرة المؤسسة على التكيّف المؤسسي، ويزيد من قدرتها على الاستمرار في أداء رسالتها حتى في ظل محدودية الموارد المالية

(Hager & Brudney, 2015) .

٩ .نقد نظرية الاستدامة المؤسسية

رغم أهمية النظرية، إلا أن بعض الباحثين أشاروا إلى عدد من الملاحظات النقدية، من أبرزها:

غموض بعض المفاهيم التطبيقية، صعوبة القياس الكمي لبعض الأبعاد الاجتماعية، اختلاف السياقات الثقافية والمؤسسية بين الدول(Bansal & DesJardine, 2014) .

إلا أن هذه التحديات لا تقلل من قيمة النظرية، بل تؤكد الحاجة إلى نماذج تطبيقية سياقية، وهو ما يسعى إليه البحث الحالي في السياق السعودي.

١٠ .مواءمة نظرية الاستدامة المؤسسية مع البحث الحالي

يعتمد البحث الحالي على نظرية الاستدامة المؤسسية بوصفها الإطار النظري المفسِّر للعلاقة بين:

الاستثمار الاجتماعي (كأداة مالية)، التطوع الاحترافي (كأداة بشرية)، الاستدامة الاقتصادية (كمحصلة مؤسسية).

وتوفّر هذه النظرية أساسًا علميًا متينًا لبناء النموذج المقترح، وتفسير نتائج الدراسة الميدانية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد على استدامة القطاع غير الربحي وتمكينه مؤسسيًا.

وعليه يمكن القول إن نظرية الاستدامة المؤسسية تمثّل إطارًا نظريًا شاملًا وملائمًا لتحليل واقع ومستقبل المنظمات غير الربحية، خاصة في البيئات التي تشهد تحولات تنظيمية وتنموية متسارعة مثل المملكة العربية السعودية، كما أن هذا الإطار يؤكد أن الاستدامة الاقتصادية ليست هدفًا منفصلًا، بل نتيجة طبيعية لتكامل السياسات المالية، والحوكمة المؤسسية، والتمكين البشري، وهو ما يتسق بوضوح مع توجهات البحث الحالي.

نظرية الاقتصاد الاجتماعي (Social Economy Theory)

١. مقدمة نظرية

برزت نظرية الاقتصـــاد الاجتماعي بوصـــفها أحد الأطر الفكرية الحديثة التي تســـعى إلى تجاوز الثنائية التقليدية بين الاقتصـــاد الربحي البحت والعمل الخيري التقليدي، من خلال بناء نموذج اقتصـــادي يوازن بين القيمة الاقتصـادية والقيمة الاجتماعية في آنٍ واحد (Defourny & Nyssens, 2017). وقد اكتسـب هذا التوجه أهمية متزايدة في ظل التحديات التي تواجه الدول والمجتمعات في تحقيق التنمية المستدامة، والعدالة الاجتماعية، وتقليص الفجوات الاقتصادية.

في هذا السياق، يُنظر إلى الاقتصاد الاجتماعي بوصفه فضاءً اقتصاديًا ثالثًا يقع بين القطاعين العام والخاص، ويضـــم منظمات تهدف إلى خدمة الصـــالح العام، مع اعتمادها على آليات اقتصـــادية تضـــمن الاســـتدامة والاستقلال المالي (Laville, 2010). وتُعد المنظمات غير الربحية، والمؤسسات الاجتماعية، والتعاونيات، والأوقاف من أبرز تجليات هذا النموذج الاقتصادي.

٢. الجذور الفكرية لنظرية الاقتصاد الاجتماعي

تعود الجذور الفكرية للاقتصـــاد الاجتماعي إلى القرن التاســـع عشـــر، مع بروز الحركات التعاونية والنقابية في أوروبا، التي ســـعت إلى معالجة الاختلالات الاجتماعية الناتجة عن الرأســـمالية الصـــناعية (Monzón & Chaves, 2012). وقد تطورت هذه الحركات لاحقًا إلى إطار نظري أكثر شـــمولًا يدمج بين المبادئ الاقتصادية والقيم الاجتماعية.

ويرتكز الاقتصاد الاجتماعي على ثلاثة مصادر فكرية رئيسة:

الفكر التعاوني الذي يركز على الملكية الجماعية والديمقراطية الاقتصادية.

الاقتصاد المؤسسي الذي يؤكد دور القيم والمعايير الاجتماعية في توجيه السلوك الاقتصادي.

نظرية التنمية البشرية التي ترى أن الإنسان هو غاية التنمية ووسيلتها (Sen, 1999).

٣. مفهوم الاقتصاد الاجتماعي

يُعرَّف الاقتصاد الاجتماعي بأنه: "مجموعة الأنشطة الاقتصادية التي تُمارَس من قبل منظمات تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية، مع اعتمادها على آليات سوقية تضمن الاستدامة الاقتصادية، دون جعل تعظيم الربح هدفًا رئيسًا"(Defourny & Nyssens, 2017, p. 11).

ويتميّز الاقتصاد الاجتماعي عن الاقتصاد الربحي التقليدي في أن الغاية الاجتماعية تتقدم على الغاية الربحية، بينما يُعاد توظيف الفوائض المالية لخدمة الرسالة الاجتماعية بدل توزيعها على المساهمين (Laville, 2010).

٤. خصائص نظرية الاقتصاد الاجتماعي

تُحدَّد أبرز خصائص الاقتصاد الاجتماعي في الأدبيات العلمية كما يلي:

أولوية الهدف الاجتماعي على الربح المالي.

الاستقلال المؤسسي عن الدولة والقطاع الربحي، مع إمكانية الشراكة معهما.

الإدارة الديمقراطية أو التشاركية في اتخاذ القرار.

إعادة استثمار الفوائض المالية في تطوير الخدمات أو توسيع الأثر المجتمعي.

الالتزام بالقيم الأخلاقية مثل العدالة، والتكافل، والاستدامة (Monzón & Chaves, 2012).

٥. مكونات الاقتصاد الاجتماعي

يشمل الاقتصاد الاجتماعي طيفًا واسعًا من الكيانات التنظيمية، من أبرزها:

التعاونيات.

الجمعيات والمؤسسات غير الربحية.

المؤسسات الاجتماعية (Social Enterprises).

الأوقاف والصناديق التنموية.

وتشير الدراسات إلى أن هذه الكيانات تسهم بشكل فعّال في خلق فرص العمل، وتعزيز الإدماج الاجتماعي، وتحقيق التنمية المحلية المستدامة (OECD, 2013).

٦. نظرية الاقتصاد الاجتماعي والاستدامة الاقتصادية

تُعد الاستدامة الاقتصادية أحد المخرجات الرئيسة لنظرية الاقتصاد الاجتماعي، إذ تعتمد هذه النظرية على التمكين الاقتصادي طويل الأمد بدل الحلول المؤقتة.

ويتحقق ذلك من خلال:

تنويع مصادر الدخل.

تطوير أنشطة إنتاجية ذات أثر اجتماعي.

تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي أو التبرعات (Nicholls, 2018).

وقد أثبتت دراسات مقارنة أن منظمات الاقتصاد الاجتماعي أكثر قدرة على الصمود خلال الأزمات الاقتصادية مقارنة بالمنظمات الربحية البحتة، بسبب ارتباطها الوثيق بالمجتمع المحلي ومرونتها التنظيمية (Borzaga et al., 2020).

٧. الاقتصاد الاجتماعي والمنظمات غير الربحية

تمثل المنظمات غير الربحية أحد الأعمدة الأساسية للاقتصاد الاجتماعي، حيث تجمع بين الرسالة الاجتماعية والممارسة الاقتصادية الرشيدة.

وتشير الأدبيات إلى أن التحول نحو الاقتصاد الاجتماعي يمكّن هذه المنظمات من:

تعزيز استقلالها المالي.

تحسين كفاءة استخدام الموارد.

تعظيم الأثر الاجتماعي (Young, 2017).

وفي السياق العربي، بدأت بعض الجمعيات والمؤسسات الأهلية بتبني نماذج الاقتصاد الاجتماعي من خلال مشروعات إنتاجية، وأوقاف استثمارية، ومبادرات ريادة اجتماعية (العبدالله، ٢٠٢١).

٨. الاقتصاد الاجتماعي والاستثمار الاجتماعي

يُعد الاستثمار الاجتماعي أحد الآليات التطبيقية الرئيسة للاقتصاد الاجتماعي، حيث يترجم المبادئ النظرية إلى ممارسات عملية.

فالاستثمار الاجتماعي:

يوجّه رأس المال نحو مشروعات ذات أثر اجتماعي.

يحقق عائدًا اقتصاديًا يُعاد استثماره في المجتمع.

يعزز الاستدامة المؤسسية للمنظمات غير الربحية (Nicholls, 2018).

ومن هذا المنطلق، يمكن اعتبار الاستثمار الاجتماعي أداة تشغيلية ضمن الإطار الأوسع للاقتصاد الاجتماعي.

٩. نقد نظرية الاقتصاد الاجتماعي

رغم الانتشار الواسع للاقتصاد الاجتماعي، إلا أن بعض الباحثين أشاروا إلى تحديات نظرية وتطبيقية، من أبرزها:

صعوبة قياس الأثر الاجتماعي بدقة.

التداخل المفاهيمي مع المسؤولية الاجتماعية للشركات.

تفاوت الأطر التشريعية بين الدول (OECD, 2013).

غير أن هذه التحديات لا تقلل من أهمية النظرية، بل تؤكد الحاجة إلى تطوير مؤشرات قياس ونماذج حوكمة تتناسب مع السياقات المحلية.

١٠. مواءمة نظرية الاقتصاد الاجتماعي مع البحث الحالي

توفّر نظرية الاقتصاد الاجتماعي إطارًا تفسيريًا مناسبًا للبحث الحالي، إذ تبرر:

اعتماد الاستثمار الاجتماعي كمدخل اقتصادي مستدام.

توظيف التطوع الاحترافي كأداة لتعظيم القيمة الاجتماعية.

تحقيق الاستدامة الاقتصادية بوصفها ناتجًا طبيعيًا لتكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية.

وبذلك، تُشكّل نظرية الاقتصاد الاجتماعي مع نظرية الاستدامة المؤسسية قاعدة نظرية مزدوجة تدعم النموذج المقترح في البحث الحالي.

وبناءً على ما سبق فيمكن القول إن نظرية الاقتصاد الاجتماعي تمثل تحولًا جوهريًا في الفكر الاقتصادي المعاصر، إذ تعيد تعريف العلاقة بين الاقتصاد والمجتمع، وتضع الإنسان في قلب العملية التنموية، وتؤكد هذه النظرية أن الاستدامة الاقتصادية للمنظمات غير الربحية لا تتحقق إلا عبر نماذج اقتصادية مبتكرة تُوازن بين الأثر الاجتماعي والكفاءة المالية، وهو ما يتسق بعمق مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٣. نظرية رأس المال البشري التطوعي (Human Capital Theory):

١. مقدمة نظرية

تُعد نظرية رأس المال البشـــري (Human Capital Theory) من أهم النظريات الاقتصـــادية والاجتماعية التي أســـهمت في إعادة تشـــكيل فهم الباحثين لدور الإنســـان في العملية الإنتاجية والتنموية. فقد انتقلت النظرة إلى الأفراد من كونهم مجرد عنصـر تشـغيلي إلى اعتبارهم أصـلًا اسـتراتيجيًا يولّد قيمة اقتصـادية واجتماعية طويلة الأجل (Becker, 1993).

وفي سياق المنظمات غير الربحية، تطورت هذه النظرية لتشمل ما يُعرف بـ رأس المال البشري التطوعي، الذي يتمثل في الخبرات والمهارات والمعارف التي يقدّمها المتطوعون — وبخاصـــة المتطوعون المحترفون — دون مقابل مالي مباشـــر، بما يعزز كفاءة المنظمة ويخفض تكاليفها التشـــغيلية (Hager & Brudney, 2015).

٢. الجذور الفكرية لنظرية رأس المال البشري

ترجع الجذور النظرية لرأس المال البشري إلى أعمال الاقتصاديين الكلاسيكيين، إلا أن الصياغة العلمية الحديثة للنظرية ارتبطت بشـكل أسـاسـي بأعمال غاري بيكر (Gary Becker) وثيودور شـولتز (Theodore Schultz) في ستينيات القرن الماضي.

يرى شولتز (Schultz, 1961) أن الاستثمار في التعليم والتدريب والصحة يُعدّ استثمارًا اقتصاديًا حقيقيًا لا يقل أهمية عن الاستثمار في رأس المال المادي. بينما وسّع بيكر (Becker, 1993) هذا المفهوم ليشمل المهارات والخبرات المتراكمة التي تزيد من إنتاجية الفرد وقدرته على الإسهام في النمو الاقتصادي.

٣. مفهوم رأس المال البشري التطوعي

يُعرَّف رأس المال البشري التطوعي بأنه:"مجمل المعارف والمهارات والخبرات المهنية التي يقدّمها الأفراد تطوعًا لخدمة المنظمات أو المجتمع، بما يسهم في تحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية دون مقابل مالي مباشر" (Hager & Brudney, 2015, p. 47).

ويتميّز هذا النوع من رأس المال البشري بعدة خصائص:

أنه غير مدفوع الأجر،

يعتمد على الدافعية الذاتية والقيم الاجتماعية،

غالبًا ما يكون عالي التخصص في حالة التطوع الاحترافي.

٤. الفرق بين رأس المال البشري التقليدي ورأس المال البشري التطوعي

وجه المقارنة	رأس المال البشري التقليدي	رأس المال البشري التطوعي
المقابل المالي	أجر أو راتب	لا يوجد
الدافعية	مادية ومهنية	قيمية واجتماعية ومهنية
طبيعة العلاقة	تعاقدية	طوعية
الأثر الاقتصادي	مباشر	غير مباشر ولكن مؤثر
الاستدامة	مرتبطة بالميزانية	مرتبطة بالحوكمة والتنظيم

وتشـــير الأدبيات إلى أن الجمع بين النوعين يعزز مرونة المنظمة ويزيد من قدرتها على التكيف (Handy et al., 2020).

٥. رأس المال البشري التطوعي والمنظمات غير الربحية

تعتمد المنظمات غير الربحية بشـــكل كبير على المتطوعين، إلا أن التحول من التطوع التقليدي إلى التطوع الاحترافي يمثل نقلة نوعية في توظيف رأس المال البشري التطوعي (الشهري، ٢٠٢٤).

فالمتطوع المحترف: يقدم مهارات تخصصية (محاسبة، قانون، تقنية، تدريب، تخطيط).

يسهم في اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي.

يقلل الاعتماد على التوظيف المدفوع في الوظائف الداعمة.

وقد أظهرت دراســـة Handy et al. (٢٠٢٠) أن قيمة الوقت التطوعي الاحترافي قد تعادل في بعض المؤسسات ما بين ٢٠٪ إلى ٣٥٪ من ميزانيتها التشغيلية السنوية.

٦. نظرية رأس المال البشري التطوعي والاستدامة الاقتصادية

من منظور نظرية رأس المال البشري، تتحقق الاستدامة الاقتصادية عندما تستطيع المؤسسة تعظيم إنتاجية مواردها البشرية بأقل تكلفة ممكنة (Becker, 1993).

وفي المنظمات غير الربحية، يسهم رأس المال البشري التطوعي في ذلك من خلال:

خفض التكاليف التشغيلية عبر استبدال بعض الخدمات المدفوعة بخدمات تطوعية احترافية.

تحسين جودة القرارات بفضل الخبرات المهنية المتنوعة.

رفع كفاءة البرامج وزيادة أثرها المجتمعي.

وتؤكد دراسة Hager and Brudney (٢٠١٥) أن المنظمات التي تطبق ممارسات احترافية لإدارة المتطوعين تحقق مستويات أعلى من الاستدامة المؤسسية.

٧. رأس المال البشري التطوعي والحوكمة المؤسسية

تؤكد الأدبيات الحديثة أن رأس المال البشري التطوعي لا يحقق أثره الكامل إلا في ظل حوكمة مؤسسية فعّالة.

فغياب السياسات الواضحة لإدارة المتطوعين يؤدي إلى: هدر الخبرات، ضعف الاستمرارية، انخفاض الرضا التطوعي (Al-Harbi, 2022).

وعليه، فإن نظرية رأس المال البشري التطوعي تفترض وجود:

هياكل تنظيمية واضحة،

توصيف دقيق للأدوار التطوعية،

آليات تقييم وتحفيز غير مادية.

٨. العلاقة بين رأس المال البشري التطوعي والتطوع الاحترافي

يُعد التطوع الاحترافي التطبيق العملي الأبرز لنظرية رأس المال البشري التطوعي.

فالتطوع الاحترافي: يُفَعِّل المهارات المتخصصة، يُحوّل التطوع إلى قيمة اقتصادية قابلة للقياس، يدعم التحول المؤسسي في المنظمات غير الربحية (الشمري، ٢٠٢١).

وبالتالي، يمكن القول إن التطوع الاحترافي هو الأداة التنفيذية التي تُترجم نظرية رأس المال البشـــري التطوعي إلى واقع عملي.

٩. نقد نظرية رأس المال البشري التطوعي

رغم أهميتها، واجهت النظرية عددًا من الانتقادات، من أبرزها:

صعوبة قياس القيمة الاقتصادية الدقيقة للعمل التطوعي.

احتمالية استغلال المتطوعين في غياب أطر أخلاقية واضحة.

التفاوت في جودة الخبرات التطوعية (Bansal & DesJardine, 2014).

غير أن هذه التحديات يمكن معالجتها من خلال تطوير مؤشـــرات قياس ونماذج حوكمة أخلاقية للتطوع الاحترافي.

١٠. مواءمة النظرية مع البحث الحالي

تشكل نظرية رأس المال البشري التطوعي أحد الأعمدة النظرية الرئيسة للبحث الحالي، إذ تفسّر:

دور التطوع الاحترافي كرافد اقتصادي غير نقدي،

علاقته المباشرة بتحقيق الاستدامة الاقتصادية،

تكامله مع الاستثمار الاجتماعي ضمن إطار الاستدامة المؤسسية.

وتسهم هذه النظرية في دعم النموذج المقترح الذي يجمع بين التمويل المستدام والتمكين البشري في المنظمات غير الربحية.

ومن خلال ما سبق فإن نظرية رأس المال البشري التطوعي تؤكد أن الاستثمار في الإنسان — حتى دون مقابل مالي مباشر — يمثل أحد أهم مداخل الاستدامة المؤسسية والاقتصادية، وفي سياق المنظمات غير الربحية، يُعد التطوع الاحترافي تجسيدًا عمليًا لهذه النظرية، وأداة استراتيجية لتعظيم الأثر المجتمعي وتحقيق الاستدامة في ظل الموارد المحدودة.

وبناءً على ما سبق، فإن الإطار النظري للدراسة يقوم على فرضية أن الجمع بين الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي يشكّل **مدخلًا تكامليًا** لتحقيق الاستدامة الاقتصادية للمنظمات غير الربحية في بيئة المملكة العربية السعودية.

ثانيًا: الإطار المفاهيمي

يهدف هذا الجزء إلى تحديد المفاهيم الرئيسة للدراسة وتوضيح أبعادها وعلاقاتها.

1 .مفهوم الاستثمار الاجتماعي

يُعرَّف الاستثمار الاجتماعي بأنه:

"توظيف الموارد المالية في مشروعات تحقق أثرًا اجتماعيًا إيجابيًا إلى جانب عائد اقتصادي يضمن استدامة التمويل " (Nicholls, 2018، ص. ٤٥).

وفي السياق السعودي، يُقصد به **استثمار المنظمات غير الربحية في أنشطة إنتاجية أو خدمية** تُدرّ دخلًا مستدامًا يُعاد توجيهه لخدمة الأهداف المجتمعية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٣).

ومن أبرز صور الاستثمار الاجتماعي:

- الأوقاف التنموية.
- المشروعات الاجتماعية المدعومة ذات العائد المالي.
- الشراكات الربحية الموجّهة للأغراض التنموية.

وتشير الدراسات إلى أن تطبيق الاستثمار الاجتماعي في الجمعيات الخيرية السعودية لا يزال محدودًا، حيث تعتمد ٦٨٪ منها على الدعم الخارجي المباشر دون وجود مصادر تمويل ذاتية مستدامة (العنزي، ٢٠٢٢).

2 .مفهوم التطوع الاحترافي

عرّف **الاتحاد الدولي للمنظمات التطوعية** التطوع الاحترافي بأنه:

"مشـــاركة الأفراد المؤهلين مهنيًا في تقديم خدمات تطوعية تتوافق مع تخصـــصـــاتهم وخبراتهم العملية " (IVCO, 2021).

ويختلف التطوع الاحترافي عن التطوع التقليدي في أنه يعتمد على **الكفاءة المهنية والخبرة المتخصـــصـــة**، لا مجرد الرغبة في المساعدة. ويشمل مجالات كالمحاسبة، والتدريب، والاستشارات القانونية، والتقنية، والتخطيط الاستراتيجي (الشهري، ٢٠٢٤).

وتُظهر الدراسات أن التطوع الاحترافي يسهم في رفع جودة الخدمات وتحسين كفاءة المنظمة بنسبة تصل إلى ٤٠٪ في بعض المؤسسات التي تبنّت برامج احترافية منظمة.(Al-Harbi, 2022)

3 .مفهوم الاستدامة الاقتصادية في المنظمات غير الربحية

تُعرّف الاستدامة الاقتصادية بأنها:

"قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين مواردها المالية ومصروفاتها التشغيلية بطريقة تضمن استمرار خدماتها دون انقطاع " (Brundtland, 1987).

وفي القطاع غير الربحي، تُشير إلى **قدرة المنظمة على تنويع مصادر دخلها، وإدارة مواردها بكفاءة، وتطوير نماذج تمويل مبتكرة** تقلل الاعتماد على التبرعات والمساعدات الخارجية (القرني، ٢٠٢٠).

وتعتمد الاستدامة الاقتصادية في هذا السياق على ثلاث ركائز:

١. **تنويع مصادر الدخل** من خلال الاستثمار الاجتماعي.

٢. **تعظيم رأس المال البشري التطوعي** عبر التطوع الاحترافي.

٣. **الحوكمة المالية** التي تضمن الشفافية والكفاءة في استخدام الموارد.

ثالثًا: التكامل بين الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي

يُعدّ التكامل بين الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي إطارًا عمليًا لتحقيق الاستدامة، إذ يعمل الأول على **توليد الموارد المالية**، بينما يركّز الثاني على **تعظيم الكفاءة التشغيلية** (Al - Qahtani & Smith, 2022).

وقد بيّنت الدراسات أن الجمع بينهما يؤدي إلى خفض النفقات التشغيلية بنسبة تتراوح بين ٢٥٪ و٤٥٪ في بعض المنظمات الخيرية الأوروبية(Handy et al., 2020) ، في حين يسهم في تعزيز الولاء المجتمعي والشفافية المؤسسية في السياق العربي (العتيبي، ٢٠٢٣).

هذا التكامل لا يعني الدمج الإداري بين المجالين، بل **تنسيقهما ضمن إطار استراتيجي موحّد** يضمن توجيه العائدات المالية من الاستثمار الاجتماعي إلى تمويل الأنشطة التطوعية الاحترافية، والعكس بالعكس، بحيث يصبح التطوع الاحترافي محركًا فكريًا وتشغيليًا للمشروعات الاستثمارية الاجتماعية (الشهري، ٢٠٢٤).

رابعًا: الدراسات السابقة

1. دراسات عربية

- **العنزي (2022):** تناولت دراسته تحديات تطبيق الاستثمار الاجتماعي في الجمعيات الخيرية السعودية، وخلصت إلى أن ضعف الخبرات المالية والإدارية يمثل العائق الأكبر أمام تبني هذا المفهوم.
- **العتيبي (2023):** بحث في أثر برامج التطوع الاحترافي على أداء الجمعيات الأهلية، وأكد أن وجود هيكل تنظيمي لإدارة المتطوعين المحترفين يسهم في رفع جودة الخدمات بنسبة ملحوظة.
- **الحربي (2021):** درس العلاقة بين الاستدامة المالية والحوكمة في الجمعيات الأهلية، وأوصى بدمج ممارسات الاستثمار الاجتماعي ضمن الاستراتيجيات العامة للمنظمات غير الربحية.

2. دراسات أجنبية

- **Nicholls (2018)** أشار إلى أن الاستثمار الاجتماعي أصبح أحد المكونات الرئيسة للاقتصاد الاجتماعي في أوروبا، إذ يُسهم في دعم المنظمات الأهلية وتوسيع نطاق خدماتها.

- **Handy et al. (2020)** أثبتت أن التطوع الاحترافي يعزز من مرونة المؤسسات غير الربحية أثناء الأزمات، عبر توفير خبرات مجانية في إدارة المخاطر والتمويل.
- **Defourny & Nyssens (2017)** أكّدا أن المنظمات التي تجمع بين الأثر الاجتماعي والعائد المالي في نموذج تشغيلي واحد تكون أكثر قدرة على البقاء في البيئات المتغيرة.

منهجية البحث، مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل

أولاً: منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج المختلط (Mixed Method)** الذي يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي.

ويُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة البحث لأنه يمكّن الباحث من **تحليل العلاقة بين المتغيرات بشكل إحصائي** من جهة، ومن **فهم الظواهر الاجتماعية والتنظيمية** من جهة أخرى.(Creswell, 2018)

يشير كريسويل (Creswell, 2021) إلى أن المنهج المختلط يُستخدم عندما يحتاج الباحث إلى **دمج نتائج التحليل الكمي مع النتائج النوعية** لتقديم تفسير أشمل للظاهرة المدروسة. وفي هذه الدراسة، سيتم توظيف المنهج الكمي لقياس درجة تطبيق ممارسات **الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي** وعلاقتهما بمستوى **الاستدامة الاقتصادية**، بينما يُستخدم المنهج النوعي لتحليل **التجارب المؤسسية الفعلية** وتفسير النتائج في ضوء واقع القطاع غير الربحي في المملكة.

ثانيًا: تصميم البحث

سيتم اتباع التصميم التتابعي التفسيري(Sequential Explanatory Design) ، حيث تُجمع البيانات الكمية أولًا، يليها تحليل نوعي معمق لتفسير النتائج الإحصائية (Creswell & Plano Clark, 2017).

يتضمن هذا التصميم ثلاث مراحل رئيسة:

١. **المرحلة الأولى (كمية)** :جمع بيانات ميدانية من عينة من المنظمات غير الربحية عبر استبانة إلكترونية تقيس متغيرات الدراسة.

٢. **المرحلة الثانية (نوعية)** :إجراء مقابلات شبه مقننة مع قيادات وأخصائيين في التطوع والاستثمار الاجتماعي.

٣. **المرحلة الثالثة (دمج النتائج)** :تحليل مشترك للنتائج الكمية والنوعية لاستخلاص النموذج النهائي المقترح لتفعيل الاستدامة الاقتصادية.

ثالثًا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من **جميع المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية** المسجلة رسميًا لدى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي حتى عام ٢٠٢٥.

ووفقًا لتقارير المركز (٢٠٢٤)، يبلغ عدد الجمعيات والمنظمات المسجلة أكثر من (٤٢٠٠) منظمة تتوزع على مختلف مناطق المملكة.

وسيتم اختيار **عينة ممثلة طبقيًا** تشمل منظمات من أنواع مختلفة (جمعيات خيرية، مؤسسات وقفية، لجان تنمية، جمعيات تخصصية)، بما يضمن التنوّع الجغرافي والمؤسسي.

رابعًا: عينة الدراسة

سيتم اختيار **عينة طبقية عشوائية** مكونة من نحو (٣٠٠) مفردة تمثل موظفين إداريين ومتطوعين محترفين وقادة مشاريع استثمار اجتماعي في المنظمات المستهدفة.

أما العينة النوعية فستشمل **(١٥ إلى ٢٠) مشاركًا** من القيادات التنفيذية والمستشارين المتخصصين في الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي.

وقد أوصى (Miles & Huberman, 2020) بأن هذا الحجم من العينة النوعية كافٍ لتحقيق الإشباع المعلوماتي في الدراسات المختلطة.

خامسًا: أدوات جمع البيانات

1. أداة المنهج الكمي: الاستبانة

سيتم تطوير استبانة علمية وفق الأدبيات السابقة (Nicholls, 2018؛ العنزي، ٢٠٢٢؛ Al-Mutairi, 2023)، وستتضمن أربعة محاور رئيسة:

المحور	المتغير	عدد الفقرات (تقديري)
الأول	الاستثمار الاجتماعي	10فقرات
الثاني	التطوع الاحترافي	10فقرات
الثالث	الاستدامة الاقتصادية	10فقرات
الرابع	عوامل مساندة تنظيمية	5فقرات

تُقاس الفقرات بمقياس **ليكرت الخماسي (Likert Scale)** بدرجات من (١ = لا أوافق إطلاقًا) إلى (٥ = أوافق تمامًا).

سيتم التحقق من **صدق الأداة** من خلال عرضها على لجنة تحكيم أكاديمية مختصة، بينما يُختبر **ثباتها** باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) الذي يجب أن يتجاوز (٠.٧٠) لتحقيق الموثوقية الإحصائية.(Tavakol & Dennick, 2011)

2 .أداة المنهج النوعي :المقابلات شبه المقننة

ستُجرى مقابلات معمقة مع عينة من القيادات والمتخصصين، بهدف فهم السياقات الواقعية والتحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي.

سيتم إعداد دليل مقابلة يتضمن أسئلة مفتوحة تغطي المحاور الآتية:

- آليات الاستثمار الاجتماعي المطبقة.
- أنماط التطوع الاحترافي في المنظمة.

- معوقات التكامل بين المجالين.
- مقترحات تطوير النموذج المتكامل.

تُسجل المقابلات بإذن المشاركين وتُحلل نصيًا وفق منهج **التحليل الموضوعي(Thematic Analysis)**

كما أوصى (Braun & Clarke, 2019)

سادسًا: أساليب تحليل البيانات

1 .التحليل الكمي

تُحلل البيانات الكمية باستخدام **برنامج SPSS** من خلال الأساليب التالية:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحراف المعياري).
- اختبار الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي في الاستدامة الاقتصادية.
- اختبار الفروق الدالة إحصائيًا (ANOVA) لقياس الفروق حسب نوع المنظمة أو حجمها.

2 .التحليل النوعي

تُحلل بيانات المقابلات يدويًا وبرامج تحليل نصوص مثل **NVivo** عبر الخطوات الآتية:

١. قراءة النصوص كاملةً لاستخلاص المعاني الأولية.

٢. ترميز البيانات المفتوحة إلى فئات دلالية.

٣. تحديد الموضـــوعات المحورية (Themes) مثل "التمكين المالي"، "الكفاءة التشـــغيلية"، "التكامل المؤسسي."

٤. تفسير النتائج النوعية وربطها بالنتائج الإحصائية للوصول إلى **نموذج تفسيري شامل (Creswell, 2021)**.

سابعًا: النموذج المفاهيمي المقترح

يُبنى النموذج المفاهيمي للدراسة على فرضية أن الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي متغيران مستقلان يؤثران في متغير تابع هو الاستدامة الاقتصادية.

كما يتوسط العلاقة بينهما **عامل تنظيمي داعم** يتمثل في سياسات الحوكمة والتمكين المؤسسي. يوضح الشكل الآتي العلاقة العامة بين متغيرات الدراسة:

الاستثمار الاجتماعي ──┐

الاستدامة الاقتصادية للمنظمات غير الربحية <─────┤

التطوع الاحترافي ──┘

↑

|

التمكين المؤسسي (عامل وسيط)

نوع المتغير	المتغير	طبيعته ووظيفته في النموذج
مستقل (X_1)	الاستثمار الاجتماعي	يمثل توجيه الموارد المالية أو العينية لمشروعات ذات أثر اجتماعي وتنموي، بهدف تحقيق عائد اجتماعي واقتصادي مستدام.
مستقل (X_2)	التطوع الاحترافي	يشير إلى توظيف خبرات ومهارات مهنية متخصصة في العمل التطوعي لرفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف المؤسسية.
تابع (Y)	الاستدامة الاقتصادية للمنظمات غير الربحية	تمثل قدرة المنظمة على تحقيق توازن مالي طويل الأمد عبر تنويع مصادر الدخل وترشيد الإنفاق وتعزيز الكفاءة.
وسيط (M)	التمكين المؤسسي	يشمل السياسات والهياكل التنظيمية والحوكمة التي تعزز قدرة المنظمة على إدارة الموارد بفعالية، وتفعيل التكامل بين الاستثمار والتطوع.

ثامنًا: الجدول الزمني المقترح

المرحلة	النشاط الرئيس	المدة الزمنية
1	إعداد الأدوات ومراجعتها علميًا	الشهر ١–٢

2	جمع البيانات الكمية (الاستبانة)	الشهر ٣–٤
3	جمع البيانات النوعية (المقابلات)	الشهر ٥
4	تحليل البيانات الكمية والنوعية	الشهر ٦–٧
5	دمج النتائج وتفسيرها	الشهر ٨
6	إعداد التقرير النهائي والنموذج المقترح	الشهر ٩–١٠
7	المراجعة والتحكيم الأكاديمي	الشهر ١١–١٢

النتائج المتوقعة، الأثر الوطني، والتوصيات

أولاً: النتائج المتوقعة

من المتوقع أن تسفر نتائج الدراسة عن مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية المهمة، أبرزها:

١. **تحديد مستوى نضج ممارسات الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي** في المنظمات غير الربحية السعودية، وبيان التباين بين المناطق والأنشطة.

٢. **إثبات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية** بين تطبيق ممارسات الاستثمار الاجتماعي ومستوى الاستدامة الاقتصادية.(Nicholls, 2018)

٣. **توضيح الأثر المباشر للتطوع الاحترافي** على تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض النفقات الإدارية بنسبة ملحوظة (Handy et al., 2020؛ الشمري، ٢٠٢١).

٤. **بناء نموذج وطني تكاملي مقترح** يربط بين الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي عبر إطار الحوكمة المؤسسية كعامل وسيط.

٥. **اقتراح مؤشرات أداء رئيسة (KPIs)** لقياس فاعلية تطبيق هذا النموذج في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

٦. **تقديم توصيات للجهات الإشرافية** (مثل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي) لتبني سياسات تحفيزية تدعم الدمج بين الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي.

ثانيًا: الأثر الوطني المتوقع

تتوقع الدراسة أن تحقق نتائجها أثرًا وطنيًا متعدد المستويات، يمكن تفصيله في المحاور التالية:

1 .الأثر على مستوى المنظمات غير الربحية

- تعزيز قدرات الجمعيات والمؤسسات على **تحقيق الاستدامة المالية والبشرية.**
- تقليل الاعتماد على التبرعات والمنح السنوية من خلال **مشروعات استثمارية ذات أثر اجتماعي.**
- رفع كفاءة إدارة المتطوعين عبر برامج احترافية منظمة.

2 .الأثر على مستوى السياسات العامة

- دعم جهود **المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي** في بناء أطر تنظيمية محفزة للاستثمار الاجتماعي.

- توفير دليل علمي لصـــناع القرار حول **العلاقة التبادلية بين التمكين المالي والتمكين البشـــري**)وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٣.(
- إثراء الأدبيات الوطنية حول الاستدامة المؤسسية، وربطها بمستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في تطوير القطاع الثالث.

3 .الأثر على مستوى المجتمع والاقتصاد الوطني

- المســاهمة في رفع مســاهمة القطاع غير الربحي إلى **5%من الناتج المحلي الإجمالي** كما نصــت رؤية ٢٠٣٠ (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).
- تعزيز ثقافة **الاستثمار الاجتماعي المسؤول** بين الشركات والقطاع الخاص.
- تحفيز المشاركة التطوعية الاحترافية كرافدٍ للتنمية البشرية الوطنية.(Al-Harbi, 2022)

ثالثًا: التوصيات المقترحة

في ضوء النتائج المتوقعة، يمكن تلخيص أبرز التوصيات فيما يلي:

١. **تطوير لوائح تشـريعية** واضــحة تنظّم الاســتثمار الاجتماعي في الجمعيات الأهلية وتضــمن شــفافيته واستدامته.

٢. **إنشاء وحدات متخصصة في التطوع الاحترافي** داخل المنظمات غير الربحية، تتولى استقطاب وتدريب وإدارة المتطوعين المهنيين.

٣. **تفعيل الشراكات بين القطاعين العام والخاص** لتمويل المشروعات ذات الأثر المزدوج (الاقتصادي والاجتماعي).

٤. **تبنّي مؤشرات أداء وطنية موحدة** لقياس درجة الاستدامة الاقتصادية للقطاع غير الربحي (Martínez et al., 2021).

٥. **إطلاق برامج تدريبية وطنية** لبناء قدرات القيادات في مجالات الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي.

٦. **تعزيز التكامل بين الحوكمة والتمكين المؤسسي** لرفع مستوى الشفافية والاستدامة في القطاع الثالث.

رابعًا: الخاتمة

يُتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الوطنية والعربية في مجال إدارة المنظمات غير الربحية، من خلال تقديم **مدخل تكاملي مبتكر** يربط بين بعدين استراتيجيين هما الاستثمار الاجتماعي والتطوع الاحترافي. إن تفعيل هذا التكامل يُعد خطوة نوعية نحو بناء قطاع غير ربحي **قادر على التمويل الذاتي، والاستدامة، وتعظيم الأثر المجتمعي** بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

قائمة المراجع (وفق APA الإصدار السابع)

- وزارة الموارد البشـــرية والتنمية الاجتماعية .(2022) .*تقرير حالة القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية* .الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ .(2016) .*الوثيقة الرسمية للرؤية الوطنية* .الرياض.
- الشـــهري، ع .(2024) .*التطوع الاحترافي كمدخل لتفعيل الكفاءة التشـــغيلية في المنظمات غير الربحية السعودية* .مجلة الإدارة والتنمية، ١٨(٣)، ٤٤–٥٩.
- العتيبي، ن .(2023) .*برامج التطوع الاحترافي وأثرها في جودة الأداء المؤســـسي* .مجلة البحوث الإدارية، ١٢(٤)، ٢١–٣٨.
- العنزي، م .(2022) .*الاستثمار الاجتماعي في الجمعيات الخيرية السعودية: الواقع والمأمول* .مجلة الاقتصاد الاجتماعي، ٩(٢)، ٧٥–٩٤.
- القرني، خ .(2020) .*الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية في ضوء الحوكمة* .جامعة الملك خالد.
- الحربي، س .(2021) .*التحول المؤسسي في الجمعيات الأهلية السعودية: دراسة تحليلية* .جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- حسن، أ .(2020) .*الاستدامة المؤسسية: المفهوم والتطبيق في البيئة العربية* .مجلة العلوم الإدارية، ١٥(١)، ٣٣–٥٨.
- الطويرقي، ع .(2023) .*التمكين المالي في مؤسسات القطاع الثالث* .الرياض: مركز الفكر غير الربحي.
- الشمري، ن. (٢٠٢١). إدارة المتطوعين المحترفين وأثرها في الكفاءة التشغيلية. مجلة الدراسات الاجتماعية، ٩(٢)، ٦١–٧٨.
- العبدالله، م. (٢٠٢١). الاقتصاد الاجتماعي ودوره في التنمية المستدامة. مجلة الاقتصاد والتنمية، ١٣(٢)، ٥٥–٧٢.
- Al-Harbi, M. (2022). Professional volunteering and organizational efficiency in non-profit institutions. Journal of Social Impact Studies, 14(2), 33–48.
- Al-Mutairi, A. (2023). Social investment strategies in Saudi non-profit organizations: Toward sustainable financing. Arab Journal of Economic Development, 11(1), 77–92.
- Al-Qahtani, S., & Smith, J. (2022). Integrating social investment and volunteering for sustainable non-profits. International Journal of Nonprofit Studies, 9(3), 112–130.
- Al-Ghamdi, F. (2022). Sustainability practices in Saudi charities: Challenges and opportunities. Riyadh: King Saud University Press.
- Becker, G. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. University of Chicago Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Thematic analysis in qualitative research. Psychology and Education, 26(2), 65–78.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts and research. International Journal of Management Reviews, 12(1), 85–105.

- Creswell, J. W. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). Designing and Conducting Mixed Methods Research (3rd ed.). SAGE Publications.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. ICSEM Working Papers, 33.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone Publishing.
- Handy, F., et al. (2020). Professional Volunteering and Sustainable Management in Nonprofits. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 49(6), 1350–1372.
- Martínez, R., Torres, J., & Rodríguez, E. (2021). Sustainability integration in nonprofit management models. Sustainability Journal, 13(10), 5409.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2020). Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (4th ed.). SAGE Publications.
- Nicholls, A. (2018). Social Investment: A Research Agenda. Oxford University Press.
- Al-Harbi, M. (2022). Professional volunteering and governance in nonprofit organizations. Journal of Nonprofit Management, 14(2), 41–58.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. Strategic Organization, 12(1), 70–78. https://doi.org/10.1177/1476127013520265
- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2015). In search of strategy: Volunteer management practices and organizational performance. Nonprofit Management & Leadership, 25(3), 235–254.
- Handy, F., Mook, L., & Quarter, J. (2020). The value of volunteering for nonprofit organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 49(6), 1350–1372.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. The American Economic Review, 51(1), 1–17.
- Young, D. R. (2017). Financing nonprofits: Putting theory into practice. Rowman & Littlefield.

- Borzaga, C., Salvatori, G., & Bodini, R. (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe. European Commission.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. Voluntas, 28(6), 2469–2497. https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7
- Laville, J. L. (2010). The solidarity economy: An international movement. Routledge.
- Monzón, J. L., & Chaves, R. (2012). The social economy in the European Union. Annals of Public and Cooperative Economics, 83(3), 343–362.
- Nicholls, A. (2018). Social investment: A research agenda. Oxford University Press.
- OECD. (2013). Job creation through the social economy and social entrepreneurship. OECD Publishing.
- Sen, A. (1999). Development as freedom. Oxford University Press.
- Young, D. R. (2017). Financing nonprofits: Putting theory into practice. Rowman & Littlefield.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. Strategic Management Journal, 26(3), 197–218. https://doi.org/10.1002/smj.441
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. Strategic Organization, 12(1), 70–78. https://doi.org/10.1177/1476127013520265
- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Brinkerhoff, D. W., & Bossert, T. J. (2014). Health governance: Principal–agent linkages and health system strengthening. Health Policy and Planning, 29(6), 685–693. https://doi.org/10.1093/heapol/czt060
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future. Oxford University Press.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. International Journal of Management Reviews, 12(1), 85–105. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x

- Creswell, J. W. (2021). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. Voluntas, 28(6), 2469–2497. https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2015). In search of strategy: Universalistic, contingent, and configurational adoption of volunteer management practices. Nonprofit Management & Leadership, 25(3), 235–254. https://doi.org/10.1002/nml.21125
- Handy, F., Mook, L., & Quarter, J. (2020). The value of volunteering for nonprofits. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 49(6), 1350–1372. https://doi.org/10.1177/0899764020942301
- Nicholls, A. (2018). Social investment: A research agenda. Oxford University Press.
- Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.). SAGE Publications.
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. Journal of World Business, 45(4), 346–356. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004
- Young, D. R. (2017). Financing nonprofits: Putting theory into practice. Rowman & Littlefield.