



صحيفة مكة الإلكترونية

من
المجتمع ..
لأجل مستقبل
أكثر استدامة

قراءة مكة في دليل الاستدامة المالية

الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية - الإصدار الأول 2026

هذا الدليل لا يتحدث عن جمع التبرعات فقط، بل عن قدرة المنظمة على الاستمرار في خدمة المستفيدين عندما تتغير الظروف.



من التمويل
إلى الأثر
القابل للقياس



من رد الفعل
إلى الاستعداد



من مورد واحد
إلى موارد
متنوعة



مجتمع حيوي



اقتصاد مزدهر



بيئة مستدامة



وطن طموح



من
الناس .. وللناس

المصدر

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
دليل الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية

معاً .. لمنظمات أكثر استدامة
لوطن أكثر ازدهاراً

إعداد
عمود الزهراني

باحثة دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي المتقدم
رئيس قسم صحافة البيانات والذكاء الاصطناعي
صحيفة مكة الإلكترونية

2026

اقتصاد القطاع غير الربحي 2026



التبرعات وحدها لا تكفي للاستدامة المالية

الدليل يشير إلى أن الاعتماد المفرط على التبرعات وحدها يضعف مرونة المنظّمات غير الربحية ويزيد الحاجة إلى تنويع الدخل.

الاستثمار الاجتماعي



الدخل الذاتي



الشراكات



المنح والبرامج



التبرعات

تنويع الموارد .. لصناعة أثر مستدام

أبرز التحديات



محدودية الخطط العلمية للاستدامة



انخفاض الاعتماد على الدخل الذاتي



تركز الإيرادات في مصدر واحد



ضعف توظيف الاستثمار الاجتماعي



الحاجة إلى احتياطي تشغيلي



مؤشرات رئيسية



الاحتياطي التشغيلي
= عنصر أساسي
للممود



تنويع الموارد
= مرونة أكبر



مصدر دخل واحد
= مخاطرة أعلى

المصدر:

دليل الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية 2026
المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي



ماذا يحدث عندما يأتي 85% من الدخل في موسم واحد؟

مثال تطبيقي يوضح مخاطر الاعتماد على الإيرادات الموسمية

قبل التنوع

الاعتماد على موسم واحد



15 مليون ريال
من تبرعات رمضان



2 مليون ريال فقط
لبقية العام



عند تأخر الحملات
انخفاض الدخل 40%

بعد التنوع

مصادر متعددة ... استقرار أكبر



14 مليون ريال سنوياً



10% منح



10% استثمار
أصول



10% عوائد
وقف



10% رسوم
مشاريع



60% تبرعات
رمضان

التنوع لا يلغي الموسم.. لكنه يقلل المخاطر

قراءة مكة



” تنوع الموارد ليس رفاهية مالية؛ بل ضمان لاستمرار خدمة المستفيد حتى لا تتوقف البرامج إذا تعثر مصدر واحد.

مجتمع ممكن
لأجيال مستدامة



المصدر

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
دليل الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية

معاً .. لمنظمات أكثر استدامة
لوطن أكثر ازدهاراً

إعداد
عبود الزهراني

باحث دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي المتقدم
رئيس قسم حوكمة البيانات والذكاء الاصطناعي
صحيفة مكة الإلكترونية

2026

خطة الاستدامة المالية بالأرقام

قراءة مكة
في دليل الاستدامة المالية

أهداف واضحة .. لواقع أكثر استدامة



رفع إجمالي الدخل

20%

⌚ خلال 3 سنوات
👤 الإدارة المالية
📊 نسبة نمو الدخل



زيادة المتبرعين الجدد

15%

⌚ خلال 3 سنوات
👤 إدارة تنمية الموارد
📊 عدد المتبرعين الجدد



خفض المصروفات التشغيلية

10%

⌚ خلال 3 سنوات
👤 الإدارة المالية
📊 نسبة خفض المصروفات



رأس مال استثماري

2
مليون ريال

⌚ خلال 3 سنوات
👤 مجلس الإدارة
📊 قيمة رأس المال المستثمر



عائد سنوي مستهدف

300
ألف ريال

⌚ بدءاً من السنة الثالثة
👤 الإدارة الاستثمارية
📊 قيمة العائد السنوي



احتياطي تشغيلي

3
أشهر

⌚ خلال سنتين
👤 الإدارة المالية
📊 عدد أشهر التغطية



رصيد احتياطي مستهدف

1.5
مليون ريال

⌚ خلال 3 سنوات
👤 الإدارة المالية
📊 قيمة رصيد الاحتياطي



تخصيص

10%
من الدخل السنوي
للاحتياطي

⌚ بشكل سنوي مستمر
👤 الإدارة المالية
📊 نسبة التخصيص من الدخل

معادلة الاستدامة في العمل المؤسسي



هدف

ماذا نريد تحقيقه؟

+



رقم

كم نريد تحقيقه؟

+



مدة

متى نحققه؟

+



مسؤول

من ينفذ؟

+



مؤشر قياس

كيف نقيس التقدم؟

الاستدامة المالية لا تُقاس بوجود عنوان للخطة، بل بمدى تحقيق أهداف قابلة للقياس ذات مؤشرات واضحة، ومتابعة منتظمة تضمن تحويل الطموحات إلى نتائج واقعية.

” قراءة مكة

الاستدامة تنظر من 3 إلى 5 سنوات

التخطيط المالي بعيد المدى يمكّن المنظمات غير الربحية من الاستقرار والنمو وتحقيق أثر أعمق في المجتمع.



ماذا تختبر الخطة؟



تغير الاحتياج المجتمعي

تبدل الأولويات واحتياجات الفئات المستهدفة مع مرور الوقت.



تغير سياسات المانحين

تغير توجهات المانحين وشروط التمويل ومتطلباتهم.



ارتفاع التكاليف

زيادة تكاليف التشغيل والبرامج والموارد البشرية مع مرور الوقت.



انخفاض الدعم

احتمالية تراجع المنح والتبرعات والمصادر التقليدية.

مؤشرات استراتيجية



السيولة

القدرة على تغطية الالتزامات قصيرة المدى.



تغطية البرامج

نسبة البرامج الممولة من مصادر مستقرة.



نسبة الدخل الذاتي

مساهمة الإيرادات الذاتية في إجمالي الدخل.



عدد مصادر الدخل

تنوع واستدامة مصادر التمويل.

استقرار

برامج مستمرة

أثر أكبر

”قراءة مكة“

التخطيط المالي طويل المدى يحمي المنظمات من القرارات التفاعلية المتسارعة، ويربط بين الاستدامة المالية وتحقيق الأثر التنموي؛ لضمان استمرارية البرامج وخدمة المجتمع بفاعلية أكبر.

إدارة المخاطر قبل الأزمة

الاستباق يصنع الاستمرارية.. والمنظمات المرنة لا تنتظر الأزمات بل تستعد لها مبكرًا.

مصفوفة المخاطر

تقييم المخاطر يساعد على تحديد الأولويات ووضع خطط استباقية فعّالة.



قراءة مكة

المنظمات المرنة تكتشف إشارات الخطر مبكرًا، وتُعد البدائل قبل أن تتأثر خدماتها. إدارة المخاطر ليست رد فعل.. بل ثقافة مؤسسية تصنع الاستدامة.

من الاستباق
إلى الاستمرارية

إدارة المخاطر

الاستدامة المالية

مستقبل أكثر مرونة

3 مؤشرات إنذار مبكر

مراقبة هذه المؤشرات تساعد على اكتشاف بوادر الخطر قبل تفاقمه.

01 نسبة الاحتياطي التشغيلي
توضيح القدرة على مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل.

02 نسبة الدخل الذاتي
تعكس مستوى الاستقلال المالي للمنظمة.

03 نسبة الاعتماد على مصدر واحد
كلما زادت النسبة زادت مستويات المخاطر.

خطة الاستجابة

إجراءات استباقية للتعامل مع المخاطر قبل تحولها إلى أزمات.

خفض المصروفات
مراجعة الأولويات وترشيده الإنفاق.

تفعيل مصادر بديلة
تنويع الإيرادات والشراكات.

تحليل سنوي قبل الأزمة
مراجعة شاملة لسيناريوهات المخاطر.

مستهدف مقترح
رفع الإيرادات 20%
خلال عامين عبر تنويع المصادر وتقليل المخاطر.

اقتصاد المعرفة من الخبرة إلى القيمة

المعرفة المتراكمة في المنظمات غير الربحية ليست مجرد معلومات، بل أصل استراتيجي يمكن أن يتحول إلى قيمة مستدامة ويعزز الأثر في القطاع.

أصول المعرفة



تتحول إلى قيمة من خلال



قراءة مكة

المعرفة المتراكمة جزء من رأس المال التنظيمي للمنظمة، وعند حفظها وتفعيلها يمكن أن توسع من تأثير القطاع وتفتح مصادر دخل جديدة تعزز الاستدامة المالية.

الاستدامة المالية تحتاج متخصصاً

قراءة مكة
في دليل
الاستدامة المالية

تحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية يتطلب وجود متخصص يمتلك المعرفة والمهارات والرؤية لقيادة هذا المسار بمنهجية ومهنية.

يعرف



الأبعاد السبعة



الأنظمة واللوائح



التخطيط والموازنات



الاستثمار والمخاطر

يستطيع



إعداد الخطط



تحليل البيانات



بناء الشراكات



إدارة الأزمات

مستقبل
أكثر أثراً



يقاس بـ



رضا
الداعمين



أشهر
الاحتياطي



نمو الإيرادات
المستدامة



شراكات
جديدة



تنوع
الدخل

”قراءة مكة“ عندما تصبح الاستدامة المالية دوراً وظيفياً محدداً داخل المنظمة، نتقل من ردود الفعل إلى بناء قدرة مؤسسية مستدامة تصنع أثراً أطول.

رحلة الداعم نحو أثر مستدام

من الوعي إلى التغيير ... معًا نصنع أثرًا يدوم



أدوات يوصى بها النموذج



برامج ولاء

مكافأة الداعمين وتعزيز انتمائهم



تقارير أثر

مشاركة النتائج بشكل دوري وواضح



تبرع شهري

تسهيل الدعم المستمر



قنوات رقمية

تجربة تبرع سهلة ومتعددة القنوات



رسائل مخصصة

تواصل مبني على اهتمامات الداعم



تحليل قاعدة المتبرعين

فهم السلوك والاهتمامات لبناء علاقات أقوى



المستهدفات: 80% فأكثر



المتابعة ربع سنوية

قراءة مكة

التسويق في الاتصال التنموي يعني بناء ثقة دائمة وعلاقة واعية مع المجتمع، وليس مجرد الترويج.

5 مسارات استثمارية للقطاع غير الربحي

تنوع الفرص.. لاستدامة الأثر

مجتمع
أقوى..
لأثر أبقى

الإسناد الحكومي

تنفيذ برامج
ومشاريع حكومية

توسيع نطاق
الخدمات المجتمعية

مصدر مستدام
للإيرادات

الخدمات والمنتجات المدفوعة

تقديم خدمات
مخصصة ذات قيمة

استهداف شرائح
جديدة من المستفيدين

تعزيز الاستدامة
المالية

الأدوات المالية

صكوك وقفية
وسندات اجتماعية

صناديق استثمار
ذات أثر اجتماعي

أدوات مبتكرة
 لتمويل المشاريع

الاستثمار الاجتماعي

شراكات مع القطاع
الخاص والمستثمرين
ذوي الأثر

برامج ومبادرات
ذات عائد اجتماعي

توسيع نطاق الأثر
والابتكار الاجتماعي

الأوقاف

بناء أصول وقفية
مستدامة

تنويع الاستثمارات
الوقفية

دعم مستمر
لرسالة المنظمة

مجالات الإسناد الحكومي الممكنة للمنظمات غير الربحية



الإسكان



التوظيف



الإرشاد الأسري



التمكين المجتمعي



الصحة



التعليم

قراءة مكة

“

الاستثمار في القطاع غير الربحي أوسع من المال وحده،
فهو منظومة من الفرص والشراكات والأدوات التي يمكن أن تعزز الأثر وتدعم الاستدامة،
دون أن تتعارض مع رسالة المنظمة، بل تكون وسيلة لتحقيقها على مدى أطول.

”

من الأنشطة إلى القيمة المجتمعية

عندما تتحول الجهود إلى فرص.. تصنع الأرقام أثراً واقعياً



ماذا يحقق قياس الأثر؟



قراءة مكة

الأثر هو المعيار الذي يعيد المال إلى غايته المجتمعية، ويحسن قرارات التمويل، ويجعل كل ريال أكثر قيمة في بناء مجتمع أكثر ازدهاراً.

الذكاء الاصطناعي يعيد رسم تمويل القطاع غير الربحي

تمنح تقنيات الذكاء الاصطناعي المنظمات غير الربحية في المملكة فرصاً جديدة لفهم الداعمين، وتعزيز الاستدامة المالية، وصناعة أثر أكبر للمجتمع.

أبرز استخدامات الذكاء الاصطناعي في تمويل القطاع غير الربحي

- تحليل سلوك الداعمين**
فهم أنماط واهتمامات الداعمين لبناء علاقات أكثر استدامة.
- التنبؤ باتجاهات التبرع**
استخدام البيانات التاريخية للتنبؤ بفرض التبرع المستقبلية.
- تخصيص الحملات الرقمية**
تصميم حملات أكثر تأثيراً بناءً على البيانات والذكاء الاصطناعي.
- تخصيص الرسائل حسب الشرائح**
إيصال الرسائل المناسبة لكل شريحة من الداعمين.
- دعم قرارات تنمية الموارد**
توفير رؤى دقيقة لقيادة قرارات أكثر فاعلية في تنمية الموارد المالية.

جاهزية رقمية

لبناء مستقبل أكثر استدامة



استكشاف الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين



ربط منصات التبرع



لوحات القياس



أتمتة التقارير



المحاسبة الإلكترونية

قراءة مكة

أصبحت البيانات اليوم أصلاً استراتيجياً لاتخاذ القرار، تساعد المنظمات غير الربحية على فهم الداعمين بشكل أعمق، وتحسين كفاءة تنمية الموارد، وصناعة أثر مستدام.

“

معاً
لنظمات غير ربحية
أكثر استدامة

إعداد: عهود الزهراني

باحثة دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي المتقدم

رئيس قسم صحافة البيانات والذكاء الاصطناعي - صحيفة مكة الإلكترونية

المصدر: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي -

دليل الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، الإصدار الأول 2026م.



7 أبعاد تصنع الاستدامة المالية

“ الاستدامة المالية ليست تمويلاً فقط، بل منظومة متكاملة تشمل الإدارة والموارد والرقمنة والأثر. ”



لماذا هي مهمة؟



تزيد ثقة المانحين والشركاء
لبناء شراكات أطول أثراً



ترفع كفاءة القرار
بناء علي بيانات ورؤية واضحة



تعزز الاستمرارية
لتحقيق أثر مستدام عبر الأجيال

المصدر:

دليل الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية 2026
المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

عهود الزهراني

باحثة دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي المتقدم
رئيس قسم صحافة البيانات والذكاء الاصطناعي - صحيفة مكة الإلكترونية



صحيفة مكة الإلكترونية

اقتصاد القطاع غير الربحي 2026

الجاهزية الرقمية مفتاح الاستدامة المالية

يربط الدليل بين قوة البنية التقنية للمنظمة وبين قدرتها على تنمية الموارد ورفع الكفاءة والشفافية.

5 عناصر للجاهزية



حماية البيانات
والخصوصية



استكشاف الذكاء
الاصطناعي والبلوك تشين



لوحات قياس
ومتابعة فورية



ربط الأنظمة
التشغيلية والمالية



أنظمة إدارة
علاقات المتبرعين

أرقام سريعة

1



بنية تقنية مترابطة
تدعم الشفافية والكفاءة

2



تقنيات ناشئة: الذكاء
الاصطناعي والبلوك تشين

5



عناصر أساسية
للجاهزية

الدالة

البيانات المحمية
تبني الثقة



تكامل الأنظمة
يرفع الكفاءة



التحول الرقمي
أصبح ضرورة



المصدر: دليل الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية 2026 - المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

عهد الزهراني

باحثة دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي المتقدم
رئيس قسم صحافة البيانات والذكاء الاصطناعي - صحيفة مكة الإلكترونية

اقتصاد القطاع غير الربحي 2026

الاستثمار ذو الأثر يفتح بابًا جديدًا للتمويل

الاستثمار ذو الأثر يجمع بين العائد المالي وتحقيق أثر اجتماعي أو بيئي قابل للقياس.

ما الذي يميزه؟

-  استدامة أطول للمبادرات
-  شركات أوسع
-  قياس للأثر
-  أثر اجتماعي أو بيئي واضح
-  عائد مالي متوقع

3 عناصر جوهرية

-  قياس وشفافية
-  أثر اجتماعي
-  عائد مالي

الدلالة

-  القياس يعزز الموثوقية
-  الاستثمار يوسع الخيارات
-  التمويل يمكن أن يحمل أثرًا

المصدر: دليل الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية 2026 - المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

عهود الزهراني

باحثة دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي المتقدم
رئيس قسم صحافة البيانات والذكاء الاصطناعي - صحيفة مكة الإلكترونية

هل منظمتك مستدامة مالياً؟

التقييم الذاتي في الدليل يقيس 7 أبعاد بدرجة من 1 إلى 5

“

تقييم واقعك اليوم
هو الخطوة الأولى
لصناعة أثر مستدام
غذاً.



من
التقييم الذاتي
إلى قرارات أكثر
أثراً واستدامة

كيف تُفسر النتيجة؟

2-1



أولوية عاجلة

ضعف يحتاج خطة تحسين فورية
ومعالجة أساسية.

3



خطة تطوير متوسطة

ممارسات موجودة لكنها تحتاج
تعزيزاً وتطويراً.

5-4



توسع وتجديد وابتكار

ممارسات ناضجة يمكن البناء عليها
لمزيد من الأثر والاستدامة.

قبل البحث عن مورد جديد، يكشف التقييم الذاتي أين توجد فجوة الاستدامة فعلاً،
وما الذي يجب تطويره أولاً.

قراءة مكة



الحوكمة المالية: من يقرر؟ ومن يراقب؟

الاستدامة لا تعتمد على زيادة الموارد فقط؛ بل على وضوح الصلاحيات والرقابة والشفافية.

مؤسسات
أقوى
لمجتمع
أكثر استدامة

حوكمة
شفافية
استدامة



مجلس الإدارة

يعتمد السياسات ويتابع المخاطر



لجنة المراجعة

رقابة وتدقيق وتقارير



لجنة الاستثمار/الأوقاف

سياسات الاستثمار والمتابعة



الإدارة المالية

موازنات وتقارير وسيولة



تنمية الموارد

تبرعات وشركات ومصادر دخل

قواعد تحمي الثقة



صلاحيات مالية دليكتوبة



فصل الرقابة عن جمع الأموال



تقارير دورية لمجلس الإدارة



مراجعة داخلية وخارجية



إدارة مخاطر مالية



حماية البيانات والالتزام

كلما كانت المسؤوليات والرقابة أوضح، أصبحت المنظمة أقدر على كسب ثقة المانحين والشركاء، وتوسيع فرص التمويل المستدام.

قراءة مكة

الخطة التسويقية ليست حملة.. بل نظام

النموذج في الدليل يحول الاتصال إلى رحلة مستمرة تبني الثقة وتحافظ على الداعمين.



1 تحليل قاعدة الداعمين
الشرائح، التكرار، متوسط التبرع

2 تقسيم الجمهور
أفراد، شركات، مؤسسات، متطوعون

3 رسائل مخصصة
رسالة تناسب احتياج كل شريحة

4 قنوات وأنشطة
رقمية، إعلامية، قصص أثر، فعاليات

5 الولاء
تقارير دورية، لقاءات شكر، برامج أصدقاء

6 القياس والتحسين
مراجعة ربع سنوية وقرارات مبنية على المؤشرات

أنشطة يذكرها النموذج

ميزانية وفريق للتسويق

برامج ولاء

تقارير أثر احترافية

تبرع شهري متكرر

المتابعة: ربع سنوية • تحقيق المستهدفات في نموذج الدليل: 80% فأكثر