

غُرُوس

مؤسسة محمد إبراهيم  
السبيعي وأولاده الخيرية



# الاستدامة المالية في الكيانات غير الربحية تجربة غُرُوس الخيرية نموذجاً

سبتمبر 2025م

# الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
3	<b>أولاً: مدخل</b>
4	➤ تعريف الاستدامة
4	➤ الاستدامة في سياق الكيانات غير الربحية
5	➤ أبرز ما ورد في رؤية السعودية 2030 حول الاستدامة
6	➤ أنواع الاستدامة
7	<b>ثانياً: الاستدامة المالية</b>
8	➤ تمهيد
8	➤ مفهوم الاستدامة المالية
9	➤ أهمية الاستدامة المالية
9	➤ نماذج الاستدامة المالية
10	➤ معوقات الاستدامة المالية
11	➤ إمكانات الاستدامة المالية
12	<b>ثالثاً: تجربة غروس الخيرية في الاستدامة المالية</b>
13	➤ الركائز الأساسية لتجربة غروس الخيرية في الاستدامة المالية
14	➤ التحديات التي تواجه الكيانات غير الربحية في تحقيق الاستدامة المالية، وأثرها، والحلول المقترحة
15	➤ خارطة طريق غروس الخيرية للاستدامة المالية في الكيانات غير الربحية
16	<b>رابعاً: المبادرات المقترحة لتعزيز الاستدامة المالية لجمعية بيتي</b>

أولاً:

مدخل

## الاستدامة

في سياق الكيانات غير الربحية



هي قدرة المنظمة على مواصلة رسالتها وبرامجها وخدماتها بكفاءة وفاعلية، مع الحفاظ على استقرارها المالي والتنظيمي والبشري، وبناء ثقة المجتمع والجهات المانحة، وضمان استمرارية الأثر الإيجابي للمبادرات والبرامج والمشاريع التي تنفذها.

## الاستدامة

بشكل عام



هي القدرة على الاستمرار وتحقيق الأثر المطلوب على المدى الطويل، من خلال إدارة الموارد (المالية والبشرية والمؤسسية) بكفاءة، بما يضمن بقاء المنظمة أو المشروع قادراً على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة أو المستقبل بما يؤثر على تلبية احتياجاته.

## أبرز ما ورد في رؤية السعودية 2030 حول الاستدامة:

2

تمكين الكيانات غير الربحية  
من تبني نماذج استدامة

عبر تطوير التشريعات، وبناء القدرات المؤسسية وتسهيل الوصول إلى الموارد.

1

رفع مساهمة القطاع غير الربحي  
في الناتج المحلي الإجمالي إلى 5%

وهذا لا يتحقق إلا بتنوع مصادر الدخل وتعزيز الإيرادات المستدامة  
(أوقاف، استثمارات اجتماعية، شركات)

5

تعزيز  
الشفافية والحوكمة

لا يمكن تحقيق الاستدامة دون بناء ثقة المانحين  
والمستفيدين عبر التقارير المالية وقياس الأثر

4

تشجيع الشركات  
مع القطاع الخاص

من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات والتحالفات  
المجتمعية التي تدعم الاستدامة المالية

3

تعزيز ثقافة الوقف  
والاستثمار الاجتماعي

كونها أدوات رئيسة لتحقيق استقرار مالي طويل الأمد  
للمنظمات غير الربحية

## نبا أنواع الاستدامة:

م	الأنواع	المفهوم	الأدوات
1	الاستدامة المالية	قدرة المنظمة على تنوع وتنمية مواردها المالية وإدارتها بكفاءة لضمان استمرارية التمويل بعيداً عن الاعتماد على مصدر واحد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ تنوع مصادر التمويل.</li> <li>○ بناء خطط لتنمية الموارد المالية.</li> <li>○ ترشيد الانفاق وكفاءة إدارة الميزانية.</li> </ul>
2	الاستدامة المؤسسية	ثبات وقوة البنية التنظيمية والحوكمة، بما يضمن استمرار عمل المنظمة بكفاءة بغض النظر عن تغيّر الأفراد أو الظروف.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ لوائح وسياسات واضحة.</li> <li>○ هيكل تنظيمي مستقر.</li> <li>○ مجالس إدارة فاعلة.</li> <li>○ أنظمة متابعة وتقييم قوية.</li> </ul>
3	الاستدامة البشرية	استبقاء الكفاءات والخبرات وبناء القدرات البشرية، مع الاهتمام بإدارة المعرفة ونقلها والتخطيط الجيد للتعاقب الوظيفي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ برامج تدريب وبناء قدرات.</li> <li>○ خطط تعاقب وظيفي.</li> <li>○ تحفيز الموظفين والمتطوعين وضمان ولائهم.</li> </ul>
4	الاستدامة البرمجية	قدرة المنظمة على ابتكار وتصميم وتطوير برامج ومشاريع ومبادرات تتكيف مع احتياجات المجتمع، وتبقى قادرة على تحقيق أثر ملموس ومستمر.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ تصميم برامج مرتبطة باحتياجات المجتمع الفعلية.</li> <li>○ المرونة في تطوير البرامج وتكييفها مع التغيرات.</li> <li>○ تطبيق أفضل الممارسات وتعميمها.</li> </ul>
5	الاستدامة الاجتماعية	بناء الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة، والثقة والقبول المجتمعي الواسع، وتعزيز مشاركتها وشراكاتها بما يجعلها جزءاً أصيلاً من التنمية المجتمعية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ بناء شبكة علاقات وشراكات استراتيجية.</li> <li>○ الشفافية والمساءلة أمام المستفيدين.</li> <li>○ إشراك المجتمع كأحد أصحاب المصلحة.</li> </ul>
6	الاستدامة الرقمية	الاستخدام والتطوير المستمر للتقنيات والأنظمة الرقمية بفعالية لضمان استمرارية العمل، وتحسين الكفاءة، وحماية البيانات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ التحول الرقمي.</li> <li>○ أنظمة إدارة معلومات وبيانات فعّالة.</li> <li>○ حماية وأمن المعلومات.</li> </ul>
7	الاستدامة البيئية	مراعاة البعد البيئي في أنشطة المنظمة، وتبني ممارسات صديقة للبيئة تقلل الهدر والتأثيرات السلبية على الموارد الطبيعية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ترشيد استهلاك الموارد (المياه، الكهرباء).</li> <li>○ تقليل استخدام الورق قدر الإمكان.</li> <li>○ إدارة النفايات وتدويرها.</li> </ul>

ثانياً:

الاستدامة المالية

## تمهيد:

تُعد الاستدامة المالية ركيزة أساسية لتمكين القطاع غير الربحي وضمان استمراريته في تحقيق رسالته التنموية والمجتمعية، وفي إطار رؤية السعودية 2030، حظيت الاستدامة المالية بأهمية خاصة باعتبارها أحد ممكنات تطوير القطاع غير الربحي ورفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي إلى 5%، وتعزيز دوره كشريك رئيس في التنمية المستدامة.

وقد ركزت رؤية السعودية 2030 على تمكين الكيانات غير الربحية من تنويع مواردها، وتعزيز حوكمتها، واستثمار أصولها ومشاريعها بطريقة تحقق عائداً مالياً واجتماعياً في آن واحد، بما يضمن استدامة الأثر وارتباطه بأولويات التنمية الوطنية.

## تعريف الاستدامة المالية:

هي الحالة المالية التي تمكن المنظمة غير الربحية من الاستمرار في تحقيق رسالتها على المدى الطويل وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين مع تحقيق فائض مالي يعاد تمويله لخدمة المجتمع حتى مع تغير الظروف الداخلية والخارجية.

## أهمية الاستدامة المالية:



دعم تحقيق مستهدفات  
رؤية السعودية 2030



تمكين التوسع  
في البرامج والخدمات

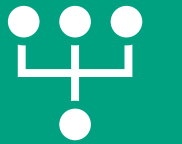


ضمان استمرارية  
الأثر التنموي



تعزيز الثقة  
مع الممولين والشركاء

## نماذج الاستدامة المالية:



5

استدامة قائمة على التسويق وإطلاق

### حملات التبرعات

عبر المنصات الرسمية  
وفق الإجراءات النظامية

4

استدامة قائمة على

### الاستثمار الاجتماعي

المشاركة في استثمارات  
تحقق عائد مالي واجتماعي في آن واحد

3

استدامة قائمة على

### الشراكات

الحصول على دعم ثابت  
من ممولين ومانحين وشركاء

2

استدامة قائمة على

### المشاريع المدرة للدخل

إطلاق منتجات أو خدمات تجارية  
لدعم عمل المنظمة

1

استدامة قائمة على

### الأوقاف

إنشاء أوقاف استثمارية تدر عائداً ثابتاً  
سواء كانت هذه الأوقاف عقارات، مزارع،  
صناديق ومحافظ مالية

## معوقات الاستدامة المالية:

3

### غياب البيانات والتحليلات المالية الدقيقة

يضعف القدرة على  
التخطيط المالي والاستراتيجي

2

### قصور استراتيجيات التسويق وجذب الموارد

يقلل من فرص  
جذب مانحين وممولين جدد

1

### الاعتماد على مصدر تمويلي واحد

يزيد من المخاطر  
في حال توقف أو تقلص هذا المصدر

6

### ضعف التحول الرقمي وتبني الحلول التقنية الحديثة

يقلل من الكفاءة التشغيلية  
ويؤدي إلى هدر الموارد

5

### ضعف الاستثمار في تنمية الكوادر البشرية

يقلل من الكفاءة التشغيلية في إدارة الموارد  
والقدرة على الابتكار وتطوير المبادرات

4

### محدودية التفكير الاستثماري وتنوع مصادر الدخل

يضعف القدرة على النمو والتوسع  
ويجعل المنظمة عرضة للتقلبات المالية وفقدان الاستقرار

## ممكّنات وعوامل تعزيز الاستدامة:



1

### توجه استراتيجي

رؤية استراتيجية موحدة للجميع  
وخطط عمل مرتبطة بمؤشرات أداء قابلة للقياس

4

### سمعة مؤسسية

بناء الثقة مع المجتمع والمانحين من خلال الشفافية  
والحوكمة الرشيدة، وإبراز قصص النجاح

7

### مورد بشري

الاستثمار في فرق العمل بالتدريب والتحفيز  
يزيد من كفاءة الأداء ويقلل الهدر

2

### تسويق فعّال

حملات تسويقية مبتكرة وهوية بصرية قوية  
منصات رقمية فاعلة وقصص نجاح

5

### بيانات وتحليلات

جمع وتحليل وإدارة البيانات  
وإستخدامها لدعم القرارات الاستراتيجية

8

### شراكات فاعلة

مع القطاع الحكومي والخاص وغير الربحي  
ينمي الموارد ويعزز الحضور المؤسسي ويزيد التأثير

3

### إدارة ذكية للموارد

ترشيد الإنفاق، وتقليل التكاليف الإدارية  
إشراك المتطوعين والتحول الرقمي في الإجراءات

6

### حلول استثمارية

ابتكار أدوات مالية ومشاريع مدرة للدخل  
كالأوقاف والمحافظ الاستثمارية والتمويل الجماعي

9

### أثر اجتماعي

إدارة قياس الأثر، ورصد فرص التحسين  
يضمن استدامة المنفعة ويعظم العائد الاجتماعي

ثالثاً:

تجربة غروس الخيرية  
في الاستدامة المالية

# الركائز الأساسية لتجربة غروس الخيرية في الاستدامة المالية:



م	الركيزة	آليات العمل	النتائج المتحققة
1	البناء المؤسسي المتين	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ بناء لوائح وسياسات مالية وإدارية واضحة</li> <li>○ بناء أنظمة حوكمة تعزز الشفافية.</li> <li>○ هيكل تنظيمي يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات.</li> </ul>	ثقة أكبر من الممولين والمؤسسين
2	تنوع مصادر الدخل	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ تفعيل الأوقاف الاستثمارية.</li> <li>○ تسويق المشروعات وبرامج المنح الخيري على المؤسسين وذرياتهم.</li> <li>○ إطلاق مشاريع مدرّة للدخل.</li> </ul>	تدفقات مالية مستمرة، وفي نمو تصاعدي
3	الاستثمار في المورد البشري	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم البشرية.</li> <li>○ إشراك المتطوعين كرافد أساسي.</li> <li>○ بناء ثقافة مؤسسية محفزة.</li> </ul>	فرق عمل كفؤة ومرنة، وتعزيز ولاء الموظفين، وفاعلية الأداء والإنتاجية
4	الابتكار	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ تعزيز ثقافة الاستثمار الاجتماعي لتحقيق عوائد مالية وأثر مجتمعي.</li> <li>○ ابتكار حلول للمشكلات والقضايا المجتمعية وتبنيها والتركيز عليها.</li> </ul>	حلول غير تقليدية تحقق ميزة تنافسية، وتعظم من أثر المنح
5	الشراكات الفاعلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ بناء وتنوع الشراكات مع القطاع الحكومي والخاص والمؤسسات المانحة والأوقاف.</li> <li>○ الدخول في شراكات في مشروعات خيرية بهوامش ربح</li> </ul>	موارد مشتركة وتكامل في الجهود، وزيادة الأثر المجتمعي
6	التحول الرقمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ رقمنة العمليات المالية والإدارية، من خلال نظام محاسبي ونظام لإدارة المنح، ونظام للموارد البشرية.</li> <li>○ استخدام التحليلات الذكية لدعم القرار.</li> </ul>	رفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشفافية والموثوقية
7	الأذرع التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ إطلاق عدد من الأذرع التنفيذية التخصصية: (شركة نمال للاستثمار الاجتماعي، شركة حاوية دوم، تعاونية البحر الأحمر، جمعية مبادرة خير، شركة المساجد المتكاملة، تطبيق وتين، شركة ميم عين التعليمية، مركز أعمال غروس)</li> </ul>	التكامل بين الأهداف التنموية والمالية، وتنوع مصادر الدخل المستدام، وتعزيز الأثر المجتمعي
8	التقييم وقياس الأثر	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ متابعة مؤشرات الأداء وربطها بالنتائج.</li> <li>○ تطبيق منهجيات إدارة وقياس الأثر.</li> <li>○ نشر قصص نجاح.</li> </ul>	التطوير والتحسين المستمر وتعزيز ثقة المجتمع والممولين وزيادة فرص التمويل

# التحديات التي تواجه الكيانات في القطاع غير الربحي لتحقيق الاستدامة المالية، وأثرها، والحلول المقترحة، من واقع تجربة غروس الخيرية:



م	التحدي	الأثر	الحلول
1	الاعتماد على التبرعات الموسمية	تذبذب الموارد وضعف القدرة على التخطيط طويل المدى	<ul style="list-style-type: none"> <li>استحداث برامج للتبرع الدوري (الاستقطاع الشهري).</li> <li>تصميم منتجات مستمرة مرتبطة بالأثر (عضوية مانح، مساهمات شهرية).</li> <li>تنوع مصادر الدخل عبر شراكات مع القطاع الخاص ومؤسسات القطاع غير الربحي.</li> </ul>
2	ضعف الأوقاف والاستثمارات	غياب مورد ثابت ومستدام	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء صناديق وقفية صغيرة ومتوسطة كخطوة أولى.</li> <li>استثمار الفوائض المالية في قنوات منخفضة المخاطر.</li> <li>التعاون مع بيوت خبرة استثمارية لإدارة المحافظ الوقفية.</li> </ul>
3	قصور التخطيط المالي الاستراتيجي	قرارات مالية قصيرة المدى، وصعوبة الاستدامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد خطة مالية خمسية مرتبطة بالرؤية الاستراتيجية للجمعية.</li> <li>بناء سيناريوهات بديلة (أفضل/أسوأ/معتدل) للتعامل مع التقلبات.</li> <li>تدريب الكوادر على التخطيط المالي وإدارة المخاطر.</li> </ul>
4	ضعف الحوكمة والشفافية	انخفاض ثقة المانحين وتراجع الدعم	<ul style="list-style-type: none"> <li>تبني لوائح وسياسات حوكمة معتمدة من المركز الوطني للقطاع غير الربحي.</li> <li>تفعيل لجان مستقلة للرقابة والتدقيق.</li> <li>نشر تقارير سنوية مالية وإدارية، وتقارير دورية عن سير الأداء.</li> </ul>
5	محدودية الكفاءات البشرية	ضعف جودة التنفيذ والابتكار وتأخر في تحقيق الأهداف بسبب نقص المهارات والخبرات	<ul style="list-style-type: none"> <li>إطلاق برامج تدريبية وتطوير مهني للكوادر البشرية.</li> <li>استقطاب متطوعين متخصصين لسد فجوات المهارات.</li> <li>بناء مسارات وظيفية تحفيزية للكوادر البشرية.</li> </ul>
6	ضعف ثقافة التبرع المستدام في المجتمع	عدم الاستقرار المالي وصعوبة تمويل البرامج طويلة الأمد مما يقلل من الأثر التنموي	<ul style="list-style-type: none"> <li>حملات توعوية تسلط الضوء على أثر التبرع المستدام.</li> <li>إشراك المانحين في قصص نجاح مستمرة لمتابعة أثر تبرعهم.</li> <li>تطوير حلول تقنية لتسهيل الاشتراك في التبرعات الدورية (تطبيق، محافظ إلكترونية).</li> </ul>
7	قصور التحول الرقمي	ضعف الوصول إلى المانحين الجدد وعدم الاستثمار بالبيانات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير منصة إلكترونية موحدة للتبرعات وإدارة العلاقات مع المانحين.</li> <li>الاستثمار في أدوات قياس الأثر وإدارة البيانات.</li> <li>تعزيز الحضور الرقمي عبر الإعلام الجديد والتسويق الإلكتروني.</li> </ul>
8	تحديات تنظيمية	بطء في تأسيس الأوقاف أو إطلاق الاستثمارات	<ul style="list-style-type: none"> <li>بناء شراكات مع جهات تنظيمية (مجلس الجمعيات الأهلية، المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي) لتسهيل التواصل مع الجهات ذات العلاقة.</li> <li>الاستفادة من الأدلة الإرشادية والبرامج الحكومية مثل برنامج جودة الحياة ورؤية 2030.</li> </ul>

# خارطة طريق غروس الخيرية للاستدامة المالية في الكيانات غير الربحية



رابعاً:

مبادرات مقترحة  
لتعزيز الاستدامة المالية لجمعية بيتي

## المبادرات المقترحة لتعزيز الاستدامة المالية لجمعية بيتي:

م	المقترح	الفكرة	الأثر
1	اللقاء التعريفي مع المانحين والداعمين	تنظيم لقاء تعريفي يجمع المؤسسات المانحة وأصحاب المصلحة الرئيسيين، بهدف عرض إنجازات الجمعية وتجارها الميدانية، وإبراز أثرها المجتمعي	بناء الثقة مع المانحين، وتعزيز الصورة الذهنية للجمعية، وفتح آفاق جديدة لعقد شراكات استراتيجية تزيد من فرص التمويل
2	تأسيس كيان تنسيقي يجمع كافة أصحاب المصلحة	إنشاء كيان أو منصة تضم الجهات الحكومية ذات العلاقة، المطورين العقاريين، المؤسسات المانحة، المستفيدين، الشركاء الفنيين، بهدف تبادل الخبرات وتوحيد الجهود	تعزيز الشراكات الاستراتيجية، ورفع مستوى التنسيق والحوكمة، وتحويل الجمعية إلى بيت خبرة في مجال الإسكان التنموي بما يعزز استدامتها المالية
3	الصندوق الوقفي	تأسيس صندوق وقفي يتم تمويله من تبرعات الأفراد والمؤسسات، ويُدار باستثمارات آمنة تحقق عوائد مستدامة لدعم أنشطة الجمعية. يحوي عدة محافظ: (محفظه البناء والتمليك) ( محفظه الترميم) (محفظه الايجار والتأثيث والخدمات)	توفير مصدر دخل ثابت طويل الأمد، يسهم في تغطية النفقات التشغيلية، ويضمن الاستقرار المالي للجمعية بعيداً عن تقلبات التبرعات الموسمية
4	باقات الرعاية	ابتكار باقات رعاية وفق مستويات مختلفة (برونزية – فضية – ذهبية – بلاتينية)، مع تقديم مزاياء ترويجية وإعلامية تعزز حضور الشركاء وتُبرز أثر مساهماتهم	تنويع مصادر الدخل، وتحويل دعم الشركات من مبادرات متفرقة إلى شراكات دائمة تعزز الاستدامة المالية
5	تفعيل المتجر الإلكتروني	تطوير وتشغيل المتجر الإلكتروني كقناة بيع رسمية لمنتجات الجمعية والخدمات التي تقدمها، مع إطلاق حملات تسويقية رقمية للمتجر الإلكتروني	توفير مصدر دخل غير مقيد يسهم في تغطية المصاريف التشغيلية، ويعزز الاستقلال المالي للجمعية
6	تطوير الموقع الإلكتروني	تطوير وتحديث الموقع الإلكتروني للجمعية بإضافة أيقونة وقسم خاص ليرز قصص النجاح	تعزيز الصورة الذهنية للجمعية وبناء الثقة مع المانحين والداعمين وكافة فئات المجتمع

إن الاستدامة المالية ليست مجرد هدف مالي..  
بل هي ركيزة أساسية لاستمرار الرسالة  
وتتحقق.. بتفعيل الممكنات.. وتعزيزها بعوامل تدعم النمو  
لنواصل العطاء.. ونحقق رؤية السعودية 2030 بأثر ممتد



شكراً لكم..