



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال



دور الاستدامة المالية في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات غير الربحية

بحث تقدم به الطالبة:

نور الهدى أحمد سامي
مصطفى أسعد جاسم
منتظر عدنان علي

بحث مقدم الى مجلس قسم إدارة الأعمال كجزء من متطلبات نيل شهادة
البكالوريوس في العلوم الإدارية

بإشراف

أ.م.د. أمجد حميد مجيد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ

وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

صدق الله العلي العظيم

[الزمر: ٩]

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا الا بعونه حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه

الحمد لله الذي ما اجتزنا دربا ولا تخطينا صعبا الا بفضلته وإليه ينسب الكمال والاكتمال

الى من ظهوره سيملاً الأرض قسطاً وعدلاً كما ملئت ظلماً وجوراً...

الى من وعد الله المستضعفين به، الى خليفة الله في الارض ووارثها

الى سيدنا ومولانا الامام محمد ابن الحسن العسكري (عجل الله فرجه الشريف)

{منتظر عدنان علي}

الى من اقبلت روحها على خالقها، الى حبيبة قلبي ورفيقة دربي

صاحبة النفس الطيبة والروح العطوفة (مريم)

غبتي عن ناظري لكن ذكراك بقى قبسا يضى دربي

{نور الهدى أحمد سامي}

الى منارتي في دنياي ذلك الجبل الأشم (والدي)

الى القلب الدافئ واليد العطوفة (والدتي)

{مصطفى أسعد جاسم }

الشكر والامتنان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين نبينا محمد (صلى الله عليه وعلى آله الطيبين الطاهرين).

نتقدم ببالح الشكر والامتنان إلى أستاذنا الفاضل المشرف والموجه (أ.م.د. أمجد حميد مجيد)، لما كان له من الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث كذلك الشكر والامتنان إلى عميد كلية العلوم الإدارية (أ.د. حيدر علي محمد).

ولا يفوتنا ان نتوجه ببالح الامتنان والتقدير إلى أساتذة كلية العلوم والإدارية الكرام الذين كان لهم الفضل في دعمنا خلالها مسيرتنا الدراسية وما قدموه لنا من علم وتوجيه سديد وما بذلوه من جهد وعطاء مخلص. وإلى كل من كان له أثر ولو بكلمة طيبة وساندنا بفكرة أو نصيحة أو دعاء فلهم منا وافر الشكر والامتنان. وختاماً نتقدم بعبارات الشكر والثناء الجميل مقرونة بالاعتذار إلى من لم تسعفنا الذاكرة بذكرهم داعين من الله عز وجل أن يحفظ كل من ذكرناه ومن لم نذكره متمنين لهم دوام النجاح والسداد.

والله ولي التوفيق

دور الاستدامة المالية في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات غير الربحية

المستخلص:

هدف البحث إلى تعرف دور الاستدامة المالية في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات غير الربحية، وتقصي الفروق بين إجابات العاملين في المنظمات الربحية على دور الاستدامة المالية في تعزيز فاعلية وكفاءة المنظمات غير الربحية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة مكونة من (٢٣) عبارة موزعة على أربعة محاور وهي: (الاستدامة المالية، وكفاءة المنظمات، وفاعلية المنظمات، والشفافية والتخطيط المالي)، وتم توزيعها على عينة مكونة من (٢٠٠) عاملاً وعاملة في المنظمات غير الربحية في مدينة (النجف الأشرف، كربلاء المقدسة، بابل)، وأظهرت النتائج أن دور الاستدامة المالية في تعزيز فاعلية وكفاءة المنظمات غير الربحية جاء بدرجة متوسطة، وحصل مجال الاستدامة المالية على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤)، وأهمية نسبية بلغت (٧٢.٨٪)، وأتى المجالان فاعلية المنظمات والشفافية والتخطيط المالي مرتبتين الثانية والثالثة، بمتوسط حسابي متقارب بلغ (٣.٣٢)، و(٣.٣)، وأهمية نسبية بلغت (٦٦.٤٪)، و(٦٦٪)، أما المجال كفاءة المنظمات جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣)، وأهمية نسبية بلغت (٦٠٪)، وجاءت المجالات ضمن الدرجة المتوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق بين إجابات العاملين في المنظمات غير الربحية على دور الاستدامة المالية في تعزيز فاعلية وكفاءة المنظمات غير الربحية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة المالية - المنظمات غير الربحية.

The Role of Financial Sustainability in Enhancing the Efficiency and Effectiveness of Non-Profit Organizations

Abstract:

This research aimed to identify the role of financial sustainability in enhancing the efficiency and effectiveness of non-profit organizations, and to investigate the differences in the responses of employees in for-profit organizations regarding the role of financial sustainability in enhancing the effectiveness and efficiency of non-profit organizations, based on the variables of job title and years of experience. To achieve the research objectives, the descriptive approach was used through the design of a questionnaire consisting of (23) statements distributed across four axes: (financial sustainability, organizational efficiency, organizational effectiveness, and transparency and financial planning). The questionnaire was distributed to a sample of (200) male and female employees in non-profit organizations in the city of (City Name). The results showed that the role of financial sustainability in enhancing the effectiveness and efficiency of non-profit organizations was moderate. The area of financial sustainability ranked first, with a mean score of (3.64) and a relative importance of (72.8%). The areas of organizational effectiveness and transparency and financial planning ranked second and third, respectively, with similar mean scores of (3.32) and (3.3), and a relative importance of (72.8%). (66.4%) and (66%), while the area of organizational efficiency came in fourth and last place with an arithmetic mean of (3) and a relative importance of (60%). The areas came within the average degree. The results also showed that there were no differences between the responses of employees in non-profit organizations regarding the role of financial sustainability in enhancing the effectiveness and efficiency of non-profit organizations, which is attributed to the variable of job title and years of experience.

Keywords: Financial sustainability – Non-profit organizations.

الفصل الأول: منهجية البحث

مقدمة:

طراً على عالم الأعمال تغيرات كبيرة من ظهور العولمة والتسابق التكنولوجي والتي تطورت تزامناً مع ظهور الاستدامة العالمية، وكانت جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمات عامة والمنظمات غير الربحية خاصة للحفاظ على تواجدتها في بيئة الأعمال الديناميكية المتسارعة، وفي ظل التحولات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية التي شهدتها (العراق) في السنوات الأخيرة التي برزت أهميتها نتيجة لذلك التغيرات، ومع حلول القرن الحادي والعشرين أصبحت تلك المنظمات في الدول المختلفة في أنحاء العالم بمثابة عناصر هامة للنجاح في إصلاح السياسات والعمليات التشاركية وتنمية القطاع الخاص، ومجالات التنمية الاقتصادية والأداء الإنتاجي وغيرهم، ولكي تكون هذه المنظمات فاعلة في بلوغ أهدافها لا بد من تحقيق الاستدامة، لذلك فإن فكرة الاستدامة تعتبر هدف حاسم للمنظمات.

أولاً: مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث فيما لمسها الباحثون من خلال متابعتهم لواقع عمل عدد من المنظمات غير الربحية في (العراق) في ظل تزايد أهمية الاستدامة المالية، إذ لاحظ الباحثون وجود ضعف واضح في توظيف الاستدامة المالية بالشكل الذي يحقق الملاءة المالية المستدامة، مما يؤدي الى انخفاض جودة الخدمة الإنتاجية وتراجع قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة والفاعلية بخدماتها. كما أن بعض المنظمات غير الربحية لديها ضعف في الفهم الكامل للاستدامة المالية مما يعمق الفجوة بين الاستدامة المالية وكفاءة المنظمات غير الربحية وفعاليتها. وقد تم اختيار عينة البحث بعناية من بين عدد من المنظمات غير الربحية التي تتبنى كلياً أو جزئياً مفهوم الاستدامة المالية مع استبعاد المنظمات التي لاتزال تعتمد على الأساليب التقليدية في السعي نحو تحقيق جزء من متطلباتها المالية وتم الاستقرار على مؤسسة السبط المجتبي الثقافية في محافظة النجف الأشرف ومؤسسة العين في محافظة بابل وجمعية الهلال الأحمر العراقي في محافظة كربلاء المقدسة نظراً للأهمية الكبيرة التي تتمتع بها هذه المنظمات في العراق / الفرات الأوسط. وفي هذا الإطار أصبحت الحاجة ملحة الى معرفة متطلبات تحقيق الاستدامة المالية ومدى تأثيرها في زيادة كفاءة وفاعلية المنظمات غير الربحية، وفي ضوء ذلك يمكن حصر مشكلة البحث على النحو الآتي ((مدى تأثير الاستدامة المالية في رفع أداء المنظمات غير الربحية)).

ثانياً: أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته العلمية من خلال تقديم دراسة جديدة للمكتبة العربية، وإضافة بحث علمي إلى المكتبة التي تعاني مقصاً حاداً فيه - على حد علم الباحثون- وهو دور الاستدامة المالية في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات غير الربحية، وحيث أنه في مراحله الأولى من الدراسة والتطبيق، من خلال استخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية.

- من المتوقع أن تؤدي الدراسة إلى الوصول إلى نتائج علمية على أرض الواقع تفيد في دراسة هذا الدور.
- ستوفر نتائج الدراسة للباحثين الآخرين رؤية جديدة لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لدور الاستدامة في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات غير الربحية.
- تقديم دليل علمي ميداني عن استدامة المنظمات غير الربحية، وكيفية تعزيز فاعليتها وكفاءتها، وإضافة متطلبات غير موجودة.
- تقدم دليلاً تسهم في تحقيق النقلة النوعية المرجوة للوصول إلى الاستدامة، كما تكمن أهمية الدراسة بالنسبة للمنظمات غير الربحية التي ستمكن من معرفة الثغرات في إضافة متطلبات جديدة والتي ستؤدي إلى نجاح طويل الأمد، وستكون النتائج مفيدة للمنظمات الأخرى التي لديها هياكل مماثلة.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- ١- تعرف دور الاستدامة المالية في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات غير الربحية.

٢- تقصي الفروق بين إجابات العاملين في المنظمات الربحية على دور الاستدامة المالية في تعزيز

فاعلية وكفاءة المنظمات غير الربحية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

٣- تقديم توصيات التي تهدف إلى تحسين وتطوير استدامة المنظمات غير الربحية.

رابعاً: فرضية البحث

- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين متغير الاستدامة المالية ومتغير المنظمات غير الربحية.

خامساً: مخطط البحث الفرضي

يُقَدِّم المخطط تصوراً واضحاً ومعبراً عن فكرة الدراسة، إذ يبيّن طبيعة العلاقات بين متغيراتها. وقد جرى تصميمه استناداً إلى نتائج نظرية مستمدة من الأدبيات العالمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية. وبعد إجراء مراجعة واسعة للدراسات الحديثة في هذا المجال، تم تطوير المخطط الفرضي ليعكس طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين الأبعاد والمتغيرات المختلفة، بما يدعم مشكلة الدراسة ويسهم في تحقيق أهدافها، ويجسد الإطار الفكري الذي يؤكد على دور الاستدامة المالية في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات غير الربحية.

وعليه، يسعى الباحثون إلى أن يكون هذا المخطط شاملاً لجميع متغيرات الدراسة بصيغته الكلية، بما يتيح قياس علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها، سواء بشكل منفرد أم مجتمع. ولغرض فهم المخطط بصورة أكثر تفصيلاً، يمكن النظر إليه بوصفه مكوّناً من جزأين متفاعلين، هما:-

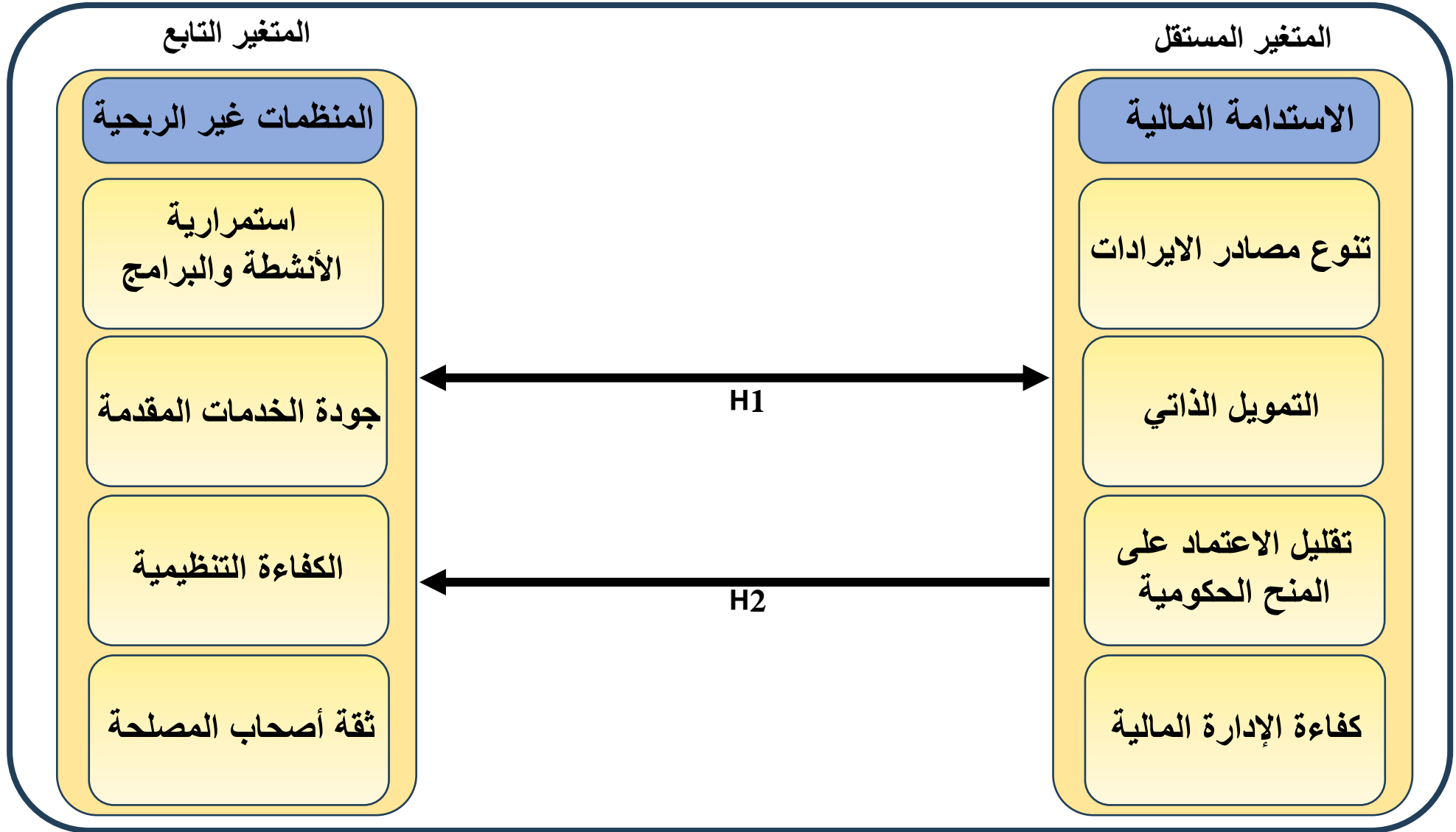
١. المتغير المستقل: يتمثل بالاستدامة المالية والذي يتضمن أربعة ابعاد (تنوع مصادر الإيرادات،

التمويل الذاتي، تقليل الاعتماد على المنح الحكومية، كفاءة الإدارة المالية)

٢. المتغير التابع: يتمثل بالمنظمات غير الربحية والذي يتضمن أربعة ابعاد (استمرارية الأنشطة

والبرامج، جودة الخدمات المقدمة، الكفاءة التنظيمية، ثقة أصحاب المصلحة).

ويبين الشكل (١) مخطط البحث الفرضي والذي تم انشاؤه على أساس مشكلة البحث ومتطلباته.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

يمثل علاقة الارتباط

يمثل علاقة التأثير

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات

سادسا: حدود البحث

١. زمانية: سيتم تطبيق البحث خلال الفترة الممتدة من (٢٠٢٥/١١/١) إلى (٢٠٢٦/٣/١).
٢. مكانية: سيتم تطبيق البحث في المنظمات غير الربحية في العراق/ الفرات الأوسط.

سابعا: مجتمع وعينة البحث

١. مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث مؤسسة السبط المجتبي الثقافية في النجف الاشرف، ومؤسسة العين في محافظة بابل، وجمعية الهلال الأحمر العراقية في محافظة كربلاء المقدسة
٢. عينة البحث: شملت الأفراد الذين يشغلون وظائف إدارية متنوعة ممثلة عن مجتمع البحث

الفصل الثاني:

الجانِب النظري للبحث

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: المنظمات غير الربحية

المبحث الثالث: الاستدامة المالية

المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

المبحث الأول:

الدراسات السابقة (Previous Studies)

تكمن أهمية الدراسات السابقة في التعرف على الأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة والوقوف على أهميتها من أجل جني الفائدة من النتائج التي توصل إليها الباحثون من قبل، وما قدموا من مقترحات، من خلال الوقوف على أهم الدراسات العربية والأجنبية في مجال دراسة تحقيق متطلبات الاستدامة في المنظمات غير الربحية.

١. الدراسات العربية:

- هدفت دراسة (الذبيبي، ٢٠٢٢) بعنوان: "مدى مساهمة تنوع الإيرادات في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح - دراسة ميدانية على بعض الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة" إلى معرفة كيفية مساهمة تنوع الإيراد في مساعدة المنشآت غير الهادفة للربح في تحقيق الاستدامة المالية، من خلال دراسة العوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة، ومعرفة مصادر التمويل في المنشآت غير الربحية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي النوعي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة على أرض الواقع، وتطبيق أسلوب المقابلات الشخصية للحصول على البيانات المطلوبة من أفراد العينة من منسوبي الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح في منطقة مكة المكرمة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن المنشآت غير الهادفة للربح تستطيع ضمان الاستمرارية لأنشطتها وبرامجها من خلال المحافظة على الداعمين، والتأثير الجيد على المجتمع، وإعداد مشاريع جديدة. كما أوصت الدراسة بضرورة تنويع الإيرادات لمواجهة الأزمات الاقتصادية حتى تتمكن المنشآت غير الهادفة للربح من تحقيق استدامة مالية، وتقديم خدمات للمجتمع.
- هدفت دراسة (العواد والإبراهيم، ٢٠٢١) بعنوان: "توظيف معايير محاسبة الاستدامة (معياري FNO101) في المصارف التجارية لتعزيز ثقة المستثمرين - بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية" إلى توظيف معايير محاسبة الاستدامة من خلال معرفة آراء مجموعة من العاملين في عينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية حول أهمية مواضيع الاستدامة المتعلقة بالمعيار (FNO101) حسب الاستبانة التي تم عرضها عليهم، والتي تضمنت ثمانية عشر مؤشراً وتوظيف هذه المؤشرات لتعزيز ثقة المستثمرين فيها. وقد تمت معالجة البيانات على برنامج (SPSS) الإحصائي. وبينت نتائج الدراسة أن هذه المؤشرات تسهم في تعزيز ثقة المستثمرين في المصارف وإعطاء الصورة الكاملة لهم في عرض التقارير السنوية، كما أوصت الدراسة بإلزام المصارف

التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية بتطبيق معيار محاسبة الاستدامة (FNO101) لجميع المؤشرات المتعلقة به.

- استهدفت دراسة (نعمة والعبدي، ٢٠٢٠) بعنوان: "تدقيق الأداء لمصادر الإيرادات في المنظمات غير الحكومية ودوره في تحقيق الاستدامة المالية فيها" تحقيق الأداء وفق أبعاد الاستدامة المالية في ظل ندرة الموارد والتحول الاقتصادي والاجتماعي في بيئة الأعمال، في المنظمات غير الحكومية غير الربحية ودوره في تحقيق الأهداف، وتقديم العون لها في تحسين مخرجات العمليات والإجراءات المرتبطة بها، وبما ينعكس بصورة إيجابية على تلك المنظمات ونمو المجتمع. وقد قام الباحثان باختيار عينة الدراسة في اللجنة الأولمبية الوطنية في محافظة بغداد، وقد استخدم المنهج الاستقرائي في إعداد الدراسة، وتوصلاً إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن دراسة الاستدامة المالية ومؤشراتها ودمج تلك المؤشرات مع مؤشرات تحقيق الأداء وفق أبعاد الاستدامة المالية من شأنه تحسين الأداء وضمان تحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الحكومية غير الهادفة للربح، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة وجود برنامج ومؤشرات خاصة بتحقيق الأداء وفق أبعاد الاستدامة المالية تخص المنظمات غير الحكومية.

- هدفت دراسة (عبد الحي وآخرون، ٢٠١٩) بعنوان: "التنمية المستدامة والاستدامة - دراسة مرجعية لتطور المفهوم" إلى التعرف على مفاهيم التنمية والتنمية المستدامة والاستدامة من زوايا الرؤى المتباينة وصولاً إلى الرؤية الشاملة كتصور للفكر التنموي وتطبيقها على القطاعات الاقتصادية وتنميتها مع بيان الأطراف الفاعلة في التنمية والتنمية المستدامة، والاستفادة من تجارب الشعوب المتقدمة لتحقيق تنمية مستدامة للموارد الطبيعية والبشرية، وتطرقت الدراسة إلى أنواع ومفاهيم مختلفة للتنمية مثل التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية الإدارية، التنمية المستدامة، واعتبرت الدراسة قضايا التنمية المستدامة والاستدامة من أهم القضايا التي يدور حولها مستقبل الشعوب في العالم لما تحويه من أبعاد تتعلق بالمستقبل البشري الذي لا يمكننا النظر إليه بصورة منفردة، وإنما هو جزء في منظومة كبيرة تكاملت على مر العصور لتستمر الحياة على سطح الأرض، وتوصلت الدراسة إلى توصيات كان أهمها ضرورة أن يكون للاستدامة هوية عربية من خلال ربط مصطلحاتها التي تعكس الثقافة والهوية، وإعادة تفكيك وتركيب فكرة التنمية المستدامة بما يجعلها أكثر ارتباطاً بالهوية.

٢. الدراسات الأجنبية:

- هدفت دراسة (Nair and et al, 2023) بعنوان: "ممارسات الإفصاح عبر الويب من أجل شفافية واستدامة المنظمات غير الربحية" التركيز على ممارسات المنظمات غير الربحية الماليزية في قياس تأثير برامجها والإبلاغ عنها من خلال تحليل مواقع الويب الرسمية الخاصة بهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم أداة وصلها لجمع البيانات حول ممارسات الإبلاغ عن النتائج للمنظمات غير الربحية بالإضافة إلى أدلة على ممارسات الاتصال الحواري الخاصة بهم، ولهذا الغرض تم اختيار (١٣) موقعاً من مواقع (NPO) بشكل عشوائي لاختبار الأداة وتحديثها واختيار قائمة (٢١٤٣) منظمة غير ربحية متاحة على موقع (CCM) بمثابة مجموعة الدراسة الحالية. وقد كشفت النتائج أن عدداً كبيراً من المنظمات غير الربحية الماليزية كانت تعمل بدون موقع إلكتروني رسمي، واقترح الباحثون دراسة استقرائية للمنظمات غير الربحية تأخذ التواصل الحواري على محمل الجد وتستجيب للتواصل في الوقت المناسب مما يساعدها على كسب ثقة أصحاب المصلحة وتحقيق استدامتها.

- تهدف دراسة (Suria & et al, 2023) بعنوان: "استدامة المنظمات غير الربحية: مراجعة منهجية" إلى تقييم حالة الأدبيات الأكاديمية حول استدامة المنظمات غير الربحية وكيف تعامل الباحثون السابقون معها من خلال مراجعة آخر ٣٠ مقالة وتحليلها. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأبحاث في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ركزت على الأساليب المالية وغير المالية لمعالجة الاستدامة، في حين أقرت الأبحاث في العقد الثاني بالحاجة إلى دمج المنظور المتنوع للاستدامة في إطار عمل شامل. وتوصلت هذه الدراسة إلى مناهج مختلفة تؤثر على الاستدامة مثل النهج المالي أو الاقتصادي، الخصائص التنظيمية والاستراتيجية، بناء القدرات، الشراكة أو التعاون، ومنظور القيمة.

- تهدف دراسة (Arman, 2022) بعنوان: "تطوير تقارير الاستدامة للمنظمات الربحية وغير الهادفة للربح" للبحث في تطور تقارير الاستدامة التنظيمية، ودرس الباحث تطور تقارير الاستدامة الخاصة بمنظمة (Unicef Sweden) غير الربحية، ومنظمة (H&M Group) الربحية بين عامي (٢٠١٦ و ٢٠٢٠)، واستخدم طريقة تحليل المحتوى النوعية، وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات المعنية عملت على الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للحصول على عمل مستدام وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة.

- استهدفت دراسة (Sakalasooriya, 2021) بعنوان: "التحليل المفاهيمي للاستدامة والتنمية المستدامة" مناقشة مفاهيم الاستدامة والتنمية المستدامة التي تساعد على توليد معرفة جديدة من خلال إنشاء إطار

للتنمية المستدامة في المناطق الحساسة بيئياً في سريلانكا (Sri Lanka)، من خلال استخدام منهجية متعددة الأوجه والأبعاد، وتوصلت الدراسة لنتائج كان أهمها الحفاظ على مكونات البيئة الفيزيائية الحيوية أو إدارتها نحو مستقبل مستدام.

- تقترح دراسة (Coronato, 2020) بعنوان: "أبعاد الاستدامة: نهج إقليمي للتنمية المستدامة" البُعد الإقليمي باعتباره البُعد الرابع للتنمية المستدامة، وسلطت الضوء على الفرق بين النهج السكاني والنهج الإقليمي في ممارسات التنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى أن عدم تحديد خيارات التخطيط يؤدي إلى عدم اليقين بشأن استهلاك الموارد الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية، مما يؤدي إلى فقدان رأس المال الإقليمي.
- تهدف دراسة (Alias and et al, 2020) بعنوان: "استدامة المنظمات غير الهادفة للربح: نموذج عملية التطوير التنظيمي" إلى التعرف على برامج التطوير التنظيمي في المنظمات غير الربحية، والتي يتم تقييمها من حيث الأنظمة والهياكل والعمليات والاستراتيجيات والتقنيات لتحسين أهدافها التنظيمية وزيادة فعاليتها، وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء عالي الجودة للموظفين في المؤسسة يؤدي إلى زيادة جودة خدماتهم وتعزيز إنتاجيتهم وتطورهم المستمر الذي يؤدي في النهاية إلى استدامة المنظمة.

موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث تناولها للاستدامة، ومدى تواجدها متطلبات الاستدامة في المنظمات غير الربحية؛ إذ نلاحظ تعدد واختلاف الدراسات السابقة باختلاف الأهداف التي سعت لتحقيقها، واختلاف متغيراتها والبيئة التي تمت ضمنها هذه الدراسات. ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لتبحث دور الاستدامة المالية في تعزيز فاعلية وكفاءة المنظمات غير الربحية، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة -على حد علم الباحثين-

المبحث الثاني:

المنظمات غير الربحية:

١- تعريف المنظمات غير الربحية (Non-Profit Organizations)

عرّف (Suria & et al, 2023) المنظمات غير الربحية على أنها جمعيات خيرية ومنظمات تطوعية تم تشكيلها لحل القضايا الاجتماعية والمساهمة في المجتمع. كما أوضح (Chaturvedi & Biswas, 2022, p1) أن المنظمة غير الربحية هي مجموعة تعمل من أجل تحسين المجتمع ويختلف هدفها الأساسي عن كسب الأرباح. وقد وجدت (Harris, 2023, p6) أن المنظمات غير الربحية تساعد الأفراد والجماعات في الخدمات الطبية والتعليمية والمالية وتدعم المجتمعات عبر مقدمي خدمات يطورون الفرص ويعالجون القضايا المجتمعية، ويستخدم مصطلح المنظمة غير الربحية (NFPO) للمنظمات غير الحكومية (NGOs) أيضاً.

٢- تحديات المنظمات غير الربحية (Challenges of Non-Profit Organizations)

ذكر (Hamunakwadi, 2021, p25) أن المنظمات غير الربحية تلعب دوراً محورياً في اقتصاد القطاع الثالث من خلال توفير السلع والخدمات التي وجد القطاع العام وقطاع الأعمال صعوبة في تقديمها، إلا أن المنظمات غير الربحية لا تزال تواجه بعض التحديات التي يمكن أن تؤثر على استدامتها، وبحسب (Ceptureanu and et al, 2017) تشمل هذه التحديات:

- أ. الفشل في بناء رأس المال الاجتماعي مع قطاعات الاقتصاد والمنظمات الأخرى.
- ب. الافتقار إلى الحوكمة السليمة وهياكل الإدارة التي تدمج قضايا الاستدامة في عملياتها.
- ج. نقص في مشاركة أصحاب المصلحة (الحكومة، قطاع الأعمال، المانحون، الشباب، الأطفال) في الأمور التنظيمية.
- د. نقص التعاون بين المنظمات غير الربحية والدولة والمنظمات الأخرى.

المبحث الثالث:

الاستدامة المالية:

١- تعريف الاستدامة (Definition of Sustainability)

أشار (Bakshi and et al, 2018, p3) إلى أن مصطلح "الاستدامة" يستخدم كمرادف لأنواع من التحسين، وقد عرّف (الجبوري وآخرون، ٢٠١٨، ص ٥) الاستدامة بأنها دراسة كيفية عمل الأنظمة الطبيعية وإنتاج كل ما تحتاجه البيئة الطبيعية لكي تبقى متوازنة. كما يستخدم مصطلح "الاستدامة" بحسب (Tarantino, 2020, p3) لوصف منظمة غير ربحية قادرة على دعم نفسها والحفاظ عليها على المدى الطويل، بينما عرّف (Moldavanov & Goerdel, 2017, p23) الاستدامة في القطاع غير الربحي بأنها القدرة على الوفاء بمهمتها باستمرار، وتلبية احتياجات مجتمعية مما يسمح للحكومة وقطاع الأعمال بمتابعة التزاماتهم تجاه المجتمع.

٢- ركائز الاستدامة (Sustainability Pillars)

ذكر (Epperly & Lee, 2013) أن تصنيفات الدول تستند في مؤشر استدامة المنظمات غير الحكومية التابعة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) إلى القرارات التي اتخذتها مجموعات الخبراء الإقليميين في مجال تطوير المجتمع المدني، حيث يعد هذا المؤشر مقياساً شاملاً يتكون من سبعة ركائز هي:

- ١- البيئة القانونية: الحقوق والشروط القانونية المتعلقة بالضرائب.
- ٢- الجدوى المالية: حالة الاقتصاد لدعم التمويل الذاتي للمنظمات، ومدى رعاية التبرع والعمل التطوعي.
- ٣- الصورة العامة: الوعي العام ومصداقية الدور الذي تلعبه المنظمات في المجتمع.
- ٤- البنية التحتية: توفر منظمات الدعم الوسيطة التي تمد المنظمات بوصول واسع إلى خدمات الدعم المحلية.
- ٥- المناصرة (الجدوى): تشكيل ائتلافات وشبكات للتواصل مع صانعي السياسات.
- ٦- القدرة التنظيمية: وجود فئات تخضع للحكم بشفافية وخاضعة للمساءلة العامة وتدار بكفاءة.
- ٧- تقديم الخدمات: توفير الخدمات التي تلبي باستمرار احتياجات وتوقعات المجتمع.

٣- تخطيط الاستدامة (Sustainability Planning)

أوضح (Suria & et al, 2023) أن المنظمات غير الربحية تساعد في سد النقص أو الحاجة داخل المجتمع، وإن عدم وجود خطة تتناول كيفية استمرار البرامج في حالة حدوث تحديات مالية وتغييرات في القيادة يجعل من الصعب على المؤسسة مواصلة مهمتها بشكل فعال. واستناداً إلى (Tarantino, 2020, p3)، فإن تخطيط الاستدامة يصف كيف تخطط المنظمة للعمل على المدى الطويل، بما يضمن الجدوى المالية ومعالجة مخاطر انتقال القيادة.

المبحث الرابع:

العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

- أبعاد الاستدامة (Dimensions of Sustainability)

يمكن النظر إلى الاستدامة عبر أبعادها الرئيسية الثلاثة:

- الاستدامة الاقتصادية (Economic Sustainability):

تتمثل في توفير مستويات معيشية جيدة، والوظائف الضرورية، والنمو الاقتصادي طويل الأجل للحفاظ على الموارد.

- الاستدامة الاجتماعية (Social Sustainability):

ترتبط بتحقيق العدالة الاجتماعية، وتطوير الثقافات، واحترام حقوق الإنسان، وضمان الصحة العامة (مثل متوسط العمر المتوقع).

- الاستدامة البيئية (Environmental Sustainability):

تركز على المحافظة على الموارد الطبيعية، ومكافحة التلوث، والحفاظ على التنوع البيولوجي ضد مخاطر الانبعاثات والنفائات.

متطلبات الاستدامة في المنظمات غير الحكومية (NGOs)

أهم المتطلبات التي نوقشت في هذا العقد تشمل:

- مجلس الإدارة: المنظمة القوية ترتبط بمجلس إدارة قوي يصيغ السياسات والاستراتيجيات. ويتكون

عادة من (رئيس المجلس، نائب الرئيس، السكرتير، وأمين الخزانة).

- الاستدامة المالية: وتتحقق من خلال تنوع مصادر الدخل، والتمويل الذاتي، وتقليل الاعتماد

المفرط على المنح الحكومية لضمان الاستقرار طويل الأجل.

- الشراكة (Partnership): الشراكات ضرورية لتسريع التقدم، حيث تتطلب مشاكل الاستدامة

المعقدة تعاوناً بين القطاعات (الحكومي، والخاص، وغير الربحي).

- **الخطة الاستراتيجية:** ضرورة تحديد رؤية المنظمة وأهدافها طويلة المدى، والتكيف مع العوامل الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة.
- **الكفاءة التنظيمية:** القدرة على أداء العمل بشكل أسرع وبموارد أقل، وتطوير مهارات القادة في التخطيط، وجمع التبرعات، والإدارة المالية.
- **الحوكمة (Governance):** هي النظام الذي تستخدمه المنشأة في الإشراف والرقابة وتوزيع المسؤوليات، مما يعزز المساءلة والشفافية في صنع القرار.

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

١- منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة دور الاستدامة المالية في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات غير الربحية من وجهة نظر العاملين فيها، لأنه يقوم على وصف وتحليل الظاهرة الراهنة، من خلال خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة في ذلك، من خلال جمع البيانات وتبويبها وعرضها مع تحليل وتفسير عميق لهذه البيانات بهدف استخلاص حقائق وتعميمات جديدة (عليان، غنيم، ٢٠٠٠).

٢- مجتمع البحث وعينته:

بالرجوع إلى مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل، فقد تبين أن عدد المنظمات غير الربحية وبلغ (٤١) منظمة في مدينة العراق /الفرات الأوسط، وتضم (١٢٠٠) عاملاً وعاملة، وجرى اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (٥%) من مجتمع البحث، وقد بلغت عينة البحث (٢١٥) عاملاً وعاملة، وزعت عليهم الاستبانة وبعد استعادة الاستبانة واستبعاد غير الصالح منها للتحليل الإحصائي أصبحت عينة البحث (٢٠٠) عاملاً وعاملة في المنظمات غير الربحية.

الجدول (١) توزع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	إداري	32	16%
	مالي	101	50.5%
	إشرافي	67	33.5%
المجموع		200	100%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	49	24.5%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	98	49%
	أكثر من ١٠ سنوات	53	26.5%
المجموع		200	100%

٣- أداة البحث:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات التربوية تم بناء: استبانة دور الاستدامة المالية في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات غير الربحية من وجهة نظر المعلمين.

٤- صدق وثبات أدوات الدراسة:

الصدق: تم التحقق من صدق أدوات الدراسة وفق طريقتين:

١- صدق آراء المحكمين (صدق المحتوى) لأدوات الدراسة:

تم التأكد من صدق المحتوى لأدوات الدراسة من خلال عرضها على عدد من السادة المحكمين في كلية الاقتصاد من ذوي الخبرة والاختصاص في البالغ عددهم (٦) محكماً، وقد طلب من السادة المحكمين إبداء آراءهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول البنود من حيث وضوحها وسلامة صياغتها ومدى انتمائها للأداة، وتحقيقها للأهداف الأدوات،

جدول (٢) يبين الفقرات التي تم تعديلها على اختبار أنماط الانضباط الصفي:

الفقرات قبل التعديل	الفقرات بعد التعديل
تعتمد المنظمة على سياسات واضحة	تعتمد المنظمة على سياسات واضحة والنققات
الاستدامة المالية تساعد في رفع الأداء المؤسسي	تسهم الاستدامة المالية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي
تعتمد المنظمة على الشفافية	تعتمد المنظمة على الشفافية في عرض بياناتها المالية
يوجد لدى المنظمة احتياطي مالي لمواجهة الأزمات الطارئة	إضافة
تعزز الاستدامة المالية قدرة المنظمة على تحقيق أثر مجتمعي	إضافة

١- الصدق البنوي لأدوات الدراسة:

الجدول (٣) معاملات ارتباط بنود استبانة دور الاستدامة المالية في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات غير الربحية مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

رقم البند	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار	رقم البند	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال ١: الاستدامة المالية				المجال ٣: فاعلية المنظمات			
١	٠.٨٩٨**	٠.٠٠٠	دال	١٣	٠.٦٢٢*	٠.٠٠٠	دال
٢	٠.٦٩٧**	٠.٠٠٠	دال	١٤	٠.٧١٤**	٠.٠٠٠	دال
٣	٠.٨٤٠**	٠.٠٠٠	دال	١٥	٠.٥٩٨**	٠.٠٠٠	دال
٤	٠.٨٨٥**	٠.٠٠٠	دال	١٦	٠.٤٣٦**	٠.٠٠٠	دال
٥	٠.٧٦٧**	٠.٠٠٠	دال	١٧	٠.٨٠٣**	٠.٠٠٠	دال
٦	٠.٤٨٦**	٠.٠٠٠	دال	١٨	٠.٨٣٧**	٠.٠٠٠	دال
المجال ٢: كفاءة المنظمات				المجال ٤: الشفافية والتخطيط المالي			
٧	٠.٤٧٢**	٠.٠٠٢	دال	١٩	٠.٩١٦**	٠.٠٠٠	دال
٨	٠.٦٢٦**	٠.٠٠٠	دال	٢٠	٠.٨٧٩**	٠.٠٠٠	دال

٩	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
١٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
١١	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
١٢	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

** دال عند ٠.٠١

* دال عند ٠.٠٥

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية بين درجة كل بند وبين الدرجة الكلية للمجال في مقياس الانضباط الصفي إذ كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (٠.٤٣٦-٠.٩١٦) لدى أفراد عينة البحث.

الجدول (٤) معاملات ارتباط بنود استبانة دور الاستدامة المالية مع الدرجة الكلية للمقياس

رقم البند	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار	رقم البند	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
١	٠.٨٥٩	٠.٠٠٠	دال	١٣	٠.٦٠٣	٠.٠٠٠	دال
٢	٠.٦٧٧	٠.٠٠٠	دال	١٤	٠.٦٨٩	٠.٠٠٠	دال
٣	٠.٨٠١	٠.٠٠٠	دال	١٥	٠.٤٨٠	٠.٠٠٢	دال
٤	٠.٨٨٦	٠.٠٠٠	دال	١٦	٠.٣٩٣	٠.٠١٢	دال
٥	٠.٧٠٩	٠.٠٠٠	دال	١٧	٠.٨٠٤	٠.٠٠٠	دال
٦	٠.٥١٠	٠.٠٠١	دال	١٨	٠.٨٣٧	٠.٠٠٠	دال
٧	٠.٣٦٨	٠.٠١٩	دال	١٩	٠.٨٨٥	٠.٠٠٠	دال
٨	٠.٧٣٠	٠.٠٠٠	دال	٢٠	٠.٧٩٠	٠.٠٠٠	دال
٩	٠.٥٦١	٠.٠٠٠	دال	٢١	٠.٤٠٢	٠.٠١٠	دال
١٠	٠.٤٢٧	٠.٠٠٦	دال	٢٢	٠.٥٦٤	٠.٠٠٠	دال
١١	٠.٣٤٤	٠.٠٣٠	دال	٢٣	٠.٨٥٥	٠.٠٠٠	دال
١٢	٠.٤٨٤	٠.٠٠٢	دال				

** دال عند ٠.٠١

* دال عند ٠.٠٥

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية بين درجة كل بند وبين الدرجة الكلية للاستبانة إذ كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١ أو ٠.٠٥)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (٠.٣٤٤-٠.٨٨٦) لدى أفراد عينة البحث.

الجدول (٥) معاملات ارتباط مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها

المجال	الاستدامة المالية	فاعلية المنظمات	كفاءة المنظمات	فاعلية المنظمات	الشفافية والتخطيط المالي
الاستدامة المالية	١	**٠.٧٥٧	**٠.٨٣٣	**٠.٨٥٦	**٠.٩٢٠
كفاءة المنظمات	-	١	**٠.٧٢٣	**٠.٦٩٨	**٠.٨٤٦
فاعلية المنظمات	-	-	١	**٠.٨٤٧	**٠.٩١٦
الشفافية والتخطيط المالي	-	-	-	١	**٠.٩١٩
الدرجة الكلية للاستبانة	-	-	-	-	١

** دال عند ٠.٠١

* دال عند ٠.٠٥

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها إذ كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (٠.٦٩٨-٠.٩٢٠) لدى أفراد عينة الدراسة، وبذلك تُعد الاستبانة صادقةً لما أُعد من أجله وتتصف بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، وتحقق مؤشرات جيدة لصدقها البنوي.

الثبات: تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لدرجات أفراد العينة الاستطلاعية، والجدولين الآتيين يبينان معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ لدرجات أفراد عينة الدراسة.

الجدول (٦) معاملات ثبات استبانة دور الاستدامة المالية في تعزيز فاعلية وكفاءة المنظمات غير الربحية

المجال	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
الاستدامة المالية	٦	٠.٨٥٢
كفاءة المنظمة	٦	٠.٨٢٢
فاعلية المنظمة	٦	٠.٨١٩
الشفافية والتخطيط المالي	٥	٠.٨٢٦
الاستبانة ككل	٢٣	٠.٨٧٩

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمقياس ككل ولمجالاته وقد بلغت قيمته للمقياس ككل (٠.٨٩٧) وهي قيمة مرتفعة. بينما تراوحت قيم معاملات ألفا كرونباخ للمجالات بين (٠.٨١٩-٠.٨٥٢) وهي قيم مرتفعة أيضاً ومنه فإن مقياس الانضباط الصفي يتصف بمؤشرات ثبات مرتفعة.

نستج ما سبق أن أدوات الدراسة تتصف بمؤشرات صدق وثبات مرتفعة، وبالتالي فقد أصبحت هذه الأدوات صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، وتوضح الملاحق (٣) أدوات الدراسة بصورتها النهائية.

٥- المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث:

استخدم برنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي، ولكن قبل إجراء التحليل قام الباحثون بالتأكد من توزيع البيانات وما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، واستخدم اختبار (Klimogorov-Smirnov test)، وذلك على النحو الآتي:

الجدول (٦) اختبار التوزيع الطبيعي لأدوات البحث

القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة الاختبار	استبانة دور الاستدامة المالية
٠.٥٥٤	٥٠٠	٠.١٧٥	

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للأداة كانت أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠.٠٥)، وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات العلمية:

١- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.

٢- معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.

٣- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند وللدرجة الكلية في كل أداة الدراسة من أجل

مقارنة بين المتوسطات وتحديد درجة الموافقة، ولتحديد درجة الموافقة تم تحديد طول خلايا مقياس

ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٥-١=٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة

في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤ ÷ ٥ = ٠.٨٠) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل

قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا

أصبح طول الخلايا كما في الجدول الآتي:

الجدول (٧) المعيار المعتمد لتقدير درجة الموافقة

طول الخلايا	في حال البنود الإيجابية	في حال البنود السلبية
١ - ١.٨٠	منخفضة جداً	مرتفعة جداً
١.٨١ - ٢.٦٠	منخفضة	مرتفعة
٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسطة	متوسطة
٣.٤١ - ٤.٢٠	مرتفعة	منخفضة
٤.٢١ - ٥	مرتفعة جداً	منخفضة جداً

أولاً - عرض نتائج أسئلة البحث:

ما دور الاستدامة المالية في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات غير الربحية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية، والجدول (٨) يوضح ذلك.

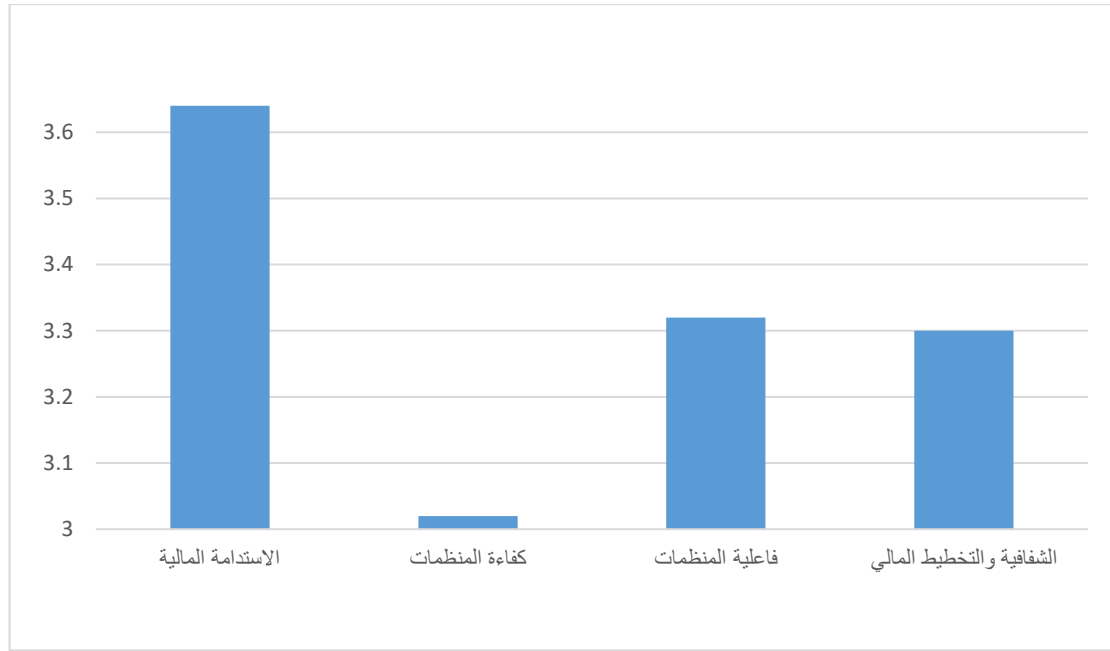
الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستبانة دور الاستدامة المالية في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات غير الربحية

مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الإجابة
الاستدامة المالية	3.64	0.52	72.8%	متوسطة
كفاءة المنظمات	3	0.56	60%	متوسطة
فاعلية المنظمات	3.32	0.61	66.4%	متوسطة
الشفافية والتخطيط المالي	3.3	0.63	66%	متوسطة
الدرجة الكلية للاستبانة	3.34	0.39	66.8%	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٨) أنَّ المتوسط الحسابي للاستبانة ككل بلغت (٣.٣٤)، وأهمية نسبية بلغت (٦٦.٨٪)، وتقع ضمن الدرجة المتوسطة، وحصل مجال الاستدامة المالية على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤)، وأهمية نسبية بلغت (٧٢.٨٪)، وأتى المجالان فاعلية المنظمات والشفافية والتخطيط المالي مرتبتين الثانية والثالثة، بمتوسط حسابي متقارب بلغ (٣.٣٢)، و(٣.٣)، وأهمية نسبية بلغت (٦٦.٤٪)، و(٦٦٪)، أما المجال كفاءة المنظمات جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣)، وأهمية نسبية بلغت (٦٠٪)، وجاءت المجالات ضمن الدرجة المتوسطة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الاستدامة المالية ليست مجرد توفير مال بل هي وسيلة لتحسين أداء العاملين، فالمنظمة التي تمتلك موارد مالية متنوعة ومستمرة تكون أكثر قدرة على التخطيط للمستقبل وتقلل من المخاطر التشغيلية، وتحقق أهدافها دون إهدار الموارد المالية، وذلك من خلال البحث عن مصادر الدخل التي لا تستند على التبرعات فقط، لأن المانحين والشركاء في القطاع غير الربحي يتجنبون للمنظمات التي تظهر وضوحاً في صرف أموالها.

وبين الشكل الآتي المتوسطات الحسابية لمجالات الاستبانة:



الشكل (٢) المتوسطات الحسابية لمجالات الاستدامة المالية

كما تم حساب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لكل مجال من مجالات دور الاستدامة المالية في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات غير الربحية، ورتبت تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

المجال الأول: الاستدامة المالية: يظهر الجدول (9) إجابات العاملين في المنظمات غير الربحية على عبارات الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية

جدول (9): متوسط درجات إجابات العاملين في المنظمات غير الربحية على عبارات الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية

الرقم	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة التواجد
٣	يوجد لدى المنظمة احتياطي مالي لمواجهة الأزمات الطارئة	4.01	0.85	80.2%	١	مرتفعة
٥	تعتمد المنظمة على سياسات واضحة لإدارة الإيرادات والنفقات	3.92	0.85	78.4%	٢	مرتفعة
١	تعتمد المنظمة على مصادر تمويل متنوعة وغير تقليدية	3.79	1.37	75.8%	٤	مرتفعة
٦	تعمل المنظمة على بناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد مع القطاع الخاص لضمان استقرار التدفقات المالية	3.74	0.74	74.8%	٥	مرتفعة
٢	تمتلك المنظمة خطة مالية واضحة طويلة الأجل	3.50	1.30	70%	٦	متوسطة
٤	تسعى المنظمة إلى تنمية مواردها المالية الذاتية	2.51	1.30	50.2%	٧	متوسطة

يتبين من خلال قراءة الجدول (٩) أن عبارات هذا المجال جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي يزيد على (٣.٧٤)، وأهمية نسبية تزيد على (٧٤.٨%)، جاء أعلاها على عبارة (يوجد لدى المنظمة احتياطي

مالي لمواجهة الأزمات الطارئة)،، في حين جاءت العبارتان (تمتلك المنظمة خطة مالية واضحة طويلة الأجل ، تعتمد المنظمة على سياسات واضحة لإدارة الإيرادات والنفقات) بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية بلغت (٣.٥)، و(٢.٥١)، وأهمية نسبية بلغت (٧٠٪)، و (٥٠.٢٪)، وتعود هذه النتيجة إلى تركيز المنظمات غير الربحية بشكل أساسي على بناء موارد احتياطية، واتباع سياسة ضبط الإنفاق في مقابل ضعف ملحوظ في القدرة على بناء استثمارات ذاتية تتضمن الاستقلال المالي الكامل ، كما أن المنظمات لا تزال تعاني من صعوبة في التخطيط المالي، وذلك بسبب ضعف الرؤية الطويلة الأمد، مما يتطلب منها التوجه نحو الاستثمار الاجتماعي لتعزيز الموارد الذاتية.

المجال الثاني: كفاءة المنظمات: يظهر الجدول (10) إجابات العاملين على عبارات مجال كفاءة المنظمات غير الربحية

جدول (10): متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث من العاملين في المنظمات غير الربحية على مجال كفاءة المنظمات غير الربحية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة التواجد
٩	تستخدم الموارد المالية في المنظمة بكفاءة عالية	3.74	1.19	74.8%	١	مرتفعة
١٢	تعتمد المنظمة على أنظمة تقنية متطورة لمراقبة وتحليل التكاليف التشغيلية بشكل دوري	3.57	1.14	71.4%	٢	متوسطة
١٠	يتم تقليل الهدر في النفقات التشغيلية قدر الإمكان	3.45	1.23	69%	٣	متوسطة
٧	تُوزع الموارد المالية بما يتناسب مع أولويات البرامج	3	1.14	60%	٤	متوسطة
٨	تساعد الإدارة المالية الجيدة في تحسين كفاءة العمليات	2.24	0.70	44.8%	٥	منخفضة
١١	تسهم الاستدامة المالية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي	2.03	0.95	40.6%	٦	منخفضة

يتبين من خلال قراءة الجدول (١٠) أن العبارة (تستخدم الموارد المالية في المنظمة بكفاءة عالية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤)، وأهمية نسبية بلغت (٧٤.٨٪)، في حين جاءت العبارتان (تعتمد المنظمة على أنظمة تقنية متطورة لمراقبة وتحليل التكاليف التشغيلية بشكل دوري، يتم تقليل الهدر في النفقات التشغيلية قدر الإمكان) بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية بلغت (٣.٥٧)، و(٣.٤٥)، وأهمية نسبية بلغت (٧١.٤٪)، و (٦٩٪)، في حين حصلت العبارتان (تساعد الإدارة المالية الجيدة في تحسين كفاءة العمليات ، تسهم الاستدامة المالية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي) على درجة منخفضة بمتوسطات حسابية بلغت (٢.٢٤)، و(٢.٠٣)، وأهمية نسبية بلغت (٤٤.٨٪)، و(٤٠.٦٪). ونفسر هذه النتيجة بأن المنظمات غير الربحية تنجح في الكفاءة الرقابية لكي تخفف من الهدر المالي، ولكنها تخفق في استخدام

الأموال من أجل تطوير العمليات، وقد يعود ذلك إلى حصر دور الإدارة المالية في الجوانب المحاسبية التقليدية دون إشراكها في التخطيط الاستراتيجي لتحسين كفاءة أداء العاملين.

المجال الثالث: فاعلية المنظمات: يظهر الجدول (11) إجابات العاملين على عبارات نمط فاعلية المنظمات غير الربحية

جدول (11): متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث من العاملين في المنظمات غير الربحية على مجال فاعلية المنظمات غير الربحية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة التواجد
١٦	تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية بفاعلية	4.12	0.93	82.4%	١	مرتفعة
١٧	يسهم الاستقرار المالي في توسيع نطاق خدمات المنظمات.	3.90	1.12	78%	٢	مرتفعة
١٤	تسهم الاستدامة المالية في تحسين جودة الخدمات المقدمة	3.83	0.97	76.6%	٣	مرتفعة
١٨	تساعد الموارد المالية المستقرة على استمرارية البرامج	2.97	1.04	59.4%	٤	متوسطة
١٣	تعزز الاستدامة المالية قدرة المنظمة على تحقيق أثر مجتمعي	2.96	0.86	59.2%	٥	متوسطة
١٥	تقوم المنظمة بقياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي لمشاريعها بانتظام للتأكد من تحقيق رؤيتها.	2.17	1.16	43.4%	٦	منخفضة

يتبين من خلال قراءة الجدول (١١) أن العبارات (تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية بفاعلية، يسهم الاستقرار المالي في توسيع نطاق خدمات المنظمات، تسهم الاستدامة المالية في تحسين جودة الخدمات المقدمة) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي يزيد على (٣.٨٣)، وأهمية نسبية تزيد على (٧٦.٦٪)، في حين جاءت العبارتان (تساعد الموارد المالية المستقرة على استمرارية البرامج، تعزز الاستدامة المالية قدرة المنظمة على تحقيق أثر مجتمعي) بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية بلغت (٢.٩٧)، و(٢.٩٦)، وأهمية نسبية بلغت (٥٩.٤٪)، و(٥٩.٢٪) للعبارتين على التوالي، في حين حصلت العبارة (تقوم المنظمة بقياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي لمشاريعها بانتظام للتأكد من تحقيق رؤيتها) على درجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢.١٧)، وأهمية نسبية بلغت (٤٣.٤٪).

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المنظمات غير الربحية تعيش حالة من الفاعلية المرحلية، كونها قادرة على إنجاز خططها السنوية وتوسيع قاعدة مستفاديهما بفضل الاستقرار المالي، إلا أنها لا تزال تواجه تحدياً في تحويل هذا الاستقرار إلى أثر مستدام.

المجال الرابع: الشفافية والتخطيط المالي: يظهر الجدول (12) إجابات العاملين على عبارات مجال الشفافية والتخطيط المالي

جدول (12): متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث من العاملين في المنظمات غير الربحية على مجال الشفافية والتخطيط المالي

الرقم	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة التواجد
٢٠	تلتزم المنظمة بمبادئ المساءلة المالية	3.9	1.22	78%	١	مرتفعة
١٩	يتم اشراك الإدارة في التخطيط المالي والمستقبلي	3.86	1.00	77.2%	٢	مرتفعة
٢١	تعتمد المنظمة على الشفافية في عرض بياناتها المالية	3.15	0.91	63%	٣	متوسطة
٢٣	تزيد الشفافية المالية من ثقة الداعمين بالمنظمة	3.07	1.19	61.4%	٥	متوسطة
٢٢	تسهم الحوكمة المالية في تحسين الأداء العام	2.73	1.14	54.6%	٦	متوسطة

يتبين من خلال قراءة الجدول (١٢) أن العبارتان (تلتزم المنظمة بمبادئ المساءلة المالية ، يتم اشراك الإدارة في التخطيط المالي والمستقبلي) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩)، و(٣.٨٦)، وأهمية نسبية بلغت (٧٨٪)، و(٧٧.٢٪)، في حين جاءت العبارات البقية على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.١٥)، و(٢.٧٣)، وأهمية نسبية تراوحت بين (٧٧.٢٪)، و(٥٤.٦٪). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المنظمات غير الربحية حققت نضجاً جيداً في "المساءلة الداخلية" والتنسيق الإداري المالي، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات في ممارسة الشفافية الاتصالية" مع البيئة الخارجية. وتعود هذه النتيجة إلى الاكتفاء بالتقارير الرسمية المقدمة للجهات الحكومية فقط، دون إدراك الشفافية كأداة تسويقية وبناء ثقة مع الداعمين. كما يظهر من النتائج أن الحوكمة المالية تُفهم في هذه المنظمات كإطار لضبط الانحرافات فقط، وليس كمنهجية شاملة لرفع كفاءة الأداء العام، مما يتطلب تحويل الحوكمة من مجرد التزام قانوني إلى ثقافة عمل مؤسسية.

السؤال الثاني: ما الفروق بين إجابات العاملين في المنظمات الربحية على دور الاستدامة المالية في تعزيز فاعلية وكفاءة المنظمات غير الربحية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة؟ للإجابة على هذا السؤال تم التحقق من صحة فرضيات البحث:

ثانياً: فرضيات البحث:

لاختبار صحة الفرضيات تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) لمعرفة الفروق بين العاملين في المنظمات غير الربحية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة). الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العاملين في المنظمات غير الربحية على استبانة دور الاستدامة المالية في تعزيز فاعلية وكفاءة المنظمات غير الربحية يعزل لمتغير المسمى الوظيفي (إداري، مالي، إشرافي).

لاختبار صحة الفرضية جرى استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) لمعرفة الفروق

بين العاملين في المنظمات غير الربحية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١٣) الفروق بين إجابات العاملين على بنود استبانة دور الاستدامة المالية في تعزيز فاعلية وكفاءة المنظمات غير

الربحية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة(chi)	القيمة الاحتمالية	القرار
الاستدامة المالية	إداري	32	86.19	٢	٥.٤٤٥	٠.٠٦٦	غير دال
	مالي	101	109.57				
	إشرافي	67	93.66				
كفاءة المنظمات	إداري	32	112.75	٢	٤.٣٥٥	٠.١١٣	غير دال
	مالي	101	104.05				
	إشرافي	67	89.29				
فاعلية المنظمات	إداري	32	102.98	٢	٠.٠٨٤	٠.٩٥٩	غير دال
	مالي	101	99.62				
	إشرافي	67	100.63				
	إداري	101	100.45				
	مالي	67	96.66				
الشفافية والتخطيط المالي	إشرافي	67	95.76	٢	١.٨٠٩	٠.٤٠٥	غير دال
	إداري	101	106.08				
	مالي	67	94.57				
الاستبانة ككل	مالي	32	106.48	٢	١.٧١٢	٠.٤٢٥	غير دال
	إشرافي	101	103.51				
	إداري	67	93.10				

يتبين من خلال قراءة الجدول (١٢) أن قيمة (chi) للاستبانة ككل ولأبعادها لم تكن دالة إحصائياً إذ

كانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠.٠٥)، مما يعني عدم وجود فروق بين

إجابات العاملين على استبانة دور الاستدامة المالية في تعزيز فاعلية وكفاءة المنظمات غير الربحية.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى وحدة الرؤية التنظيمية وتمائل التحديات التي تواجه العاملين في

المنظمات غير الربحية بمختلف مستوياتهم الوظيفية؛ حيث إن الاستدامة المالية تعد قضية استراتيجية عابرة

للإدارات، مما جعل الإدراك لأهميتها ومعوقاتهما يتسم بالشمولية والوضوح لدى الجميع على حد سواء. كما

تُعزى النتيجة إلى نضج أنظمة الاتصال الداخلي التي تتيح للفئات (الإدارية، والمالية، والإشرافية) الإلمام

بكيفية انعكاس الاستقرار المالي على كفاءة العمليات وفاعلية الأثر المجتمعي، مما أدى إلى غياب الفروق

الجوهريّة في وجهات نظرهم، وتشكيل رأي جمعي متسق حول دور الاستدامة الماليّة كركيزة أساسية لنجاح المنظمة.

الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العاملين في المنظمات غير الربحية على استبانة دور الاستدامة الماليّة في تعزيز فاعليّة وكفاءة المنظمات غير الربحية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

لاختبار صحة الفرضية جرى استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) لمعرفة الفروق بين العاملين في المنظمات غير الربحية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١٣) الفروق بين إجابات العاملين على بنود استبانة دور الاستدامة الماليّة في تعزيز فاعليّة

وكفاءة المنظمات غير الربحية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة (chi)	القيمة الاحتمالية	القرار
الاستدامة الماليّة	أقل من ٥ سنوات	49	87.66	٢	٣.٥٠٦	٠.١٧٣	غير دال
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	98	102.87				
	أكثر من ١٠ سنوات	53	107.99				
كفاءة المنظمات	أقل من ٥ سنوات	49	95.76	٢	١.٨٠٩	٠.٤٠٥	غير دال
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	98	106.08				
	أكثر من ١٠ سنوات	53	94.57				
فاعليّة المنظمات	أقل من ٥ سنوات	49	102.10	٢	٠.٩٩٢	٠.٦٠٩	غير دال
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	98	103.32				
	أكثر من ١٠ سنوات	53	93.81				
الشفافية والتخطيط المالي	أقل من ٥ سنوات	49	85.24	٢	٣.٤٩٨	٠.١٦٥	غير دال
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	98	99.90				
	أكثر من ١٠ سنوات	53	101.41				
الاستبانة ككل	أقل من ٥ سنوات	49	94.77	٢	١.٢١٥	٠.٥٤٥	غير دال
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	98	104.99				
	أكثر من ١٠ سنوات	53	97.49				

يتبين من خلال قراءة الجدول (١٣) أن قيمة (chi) للاستبانة ككل ولأبعادها لم تكن دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠.٠٥)، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات العاملين على بنود استبانة دور الاستدامة الماليّة في تعزيز فاعليّة وكفاءة المنظمات غير الربحية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن التحديات المرتبطة بالاستدامة المالية في القطاع غير الربحي أصبحت تتسم بالوضوح والشفافية للدرجة التي تجعل إدراكها لا يتوقف على التراكم المعرفي المرتبط بسنوات الخبرة. كما تشير النتيجة إلى وجود بيئة عمل تتسم بتدفق المعلومات المالية والإدارية بشكل متساوٍ، مما أظهر توافق آراء العاملين تجاه كفاءة وفاعلية المنظمة. ويُظهر تقارب "متوسط الرتب" بين الفئات الثلاث أن الموظفين بمختلف خبراتهم يجمعون على أن الاستدامة المالية هي المحرك الأساسي للأداء، مما يؤكد أن المنظمات قد نجحت في ترسيخ ثقافة مؤسسية موحدة تتجاوز الفوارق الزمنية بين الأجيال الوظيفية.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الأول:

الاستنتاجات

يسلط الباحثون في هذا المبحث الضوء على مجموعة من اهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث اعتمادا واستنادا إلى المفاهيم التي تناولها الجانب النظري و العملي لمتغيري البحث وأبعادهما الفرعية وكذلك التوصيات اللازمة لكل من هذه الاستنتاجات بما يتلاءم معها والمبينة وفقا للآتي:

1. أظهرت النتائج أن دور الاستدامة المالية في تعزيز فاعلية وكفاءة المنظمات غير الربحية جاء بدرجة متوسطة، وحصل مجال الاستدامة المالية على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤)، وأهمية نسبية بلغت (٧٢.٨٪).
2. حقق المجالان فاعلية المنظمات والشفافية والتخطيط المالي مرتبتين الثانية والثالثة، بمتوسط حسابي متقارب بلغ (٣.٣٢)، و(٣.٣)، وأهمية نسبية بلغت (٦٦.٤٪)، و(٦٦٪).
3. جاء مجال كفاءة المنظمات في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣)، وأهمية نسبية بلغت (٦٠٪)، وجاءت المجالات ضمن الدرجة المتوسطة.
4. بينت النتائج عدم وجود فروق بين إجابات العاملين في المنظمات غير الربحية على دور الاستدامة المالية في تعزيز فاعلية وكفاءة المنظمات غير الربحية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

المبحث الثاني

التوصيات

- ١- ضرورة تدريب القيادات والعاملين على نماذج التخطيط المالي طويل الأمد من أجل ضمان استمرارية البرامج والتقليل من النفقات.
- ٢- ضرورة توجيه المنظمات غير الربحية إلى بناء مشاريع استثمارية تحقق دخلاً ذاتياً.
- ٣- ضرورة ربط الإدارة المالية بالعمليات التشغيلية وعدم حصرها في الدور التقليدي من أجل رفع كفاءة المنظمة.
- ٤- اعتماد خطط وبرامج طويلة الأمد وتجنب الاقتصار على الخطط القصيرة أو غير المنظمة.
- ٥- ضرورة إجراء دراسة مقارنة بين بين واقع الاستدامة المالية بين المنظمات غير الربحية الكبرى والجديدة.
- ٦- دراسة معوقات الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي من وجهة نظر أصحاب القرار أو المانحين والشركاء.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، محمد، والشربيني، إسلام، (٢٠١٨)، دور الإفصاح المحاسبي عن أبعاد الاستدامة في الحد من ممارسات إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية، معهد الدلتا العالي للحاسبات والمعلومات.
٢. البشير، توفيق، (٢٠١٥)، حوكمة المؤسسات غير الربحية، جامعة الإمام محمد بن سعود، المحاضر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
٣. الجبوري، فؤاد وآخرون، (٢٠١٨)، الاستدامة الحضرية والاستدامة الاجتماعية: وجهان لعملة واحدة.
٤. الذبيبي، محمد عبد المحسن، (٢٠٢٢)، مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية في المنشآت غير الهادفة لمربح: دراسة ميدانية على بعض الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة.
٥. الرفاعي، سامر، (٢٠٢٢)، الحوكمة والشفافية في القطاع الثالث، دار اليازوري العلمية. عمان.
٦. سلامة، محمد، (٢٠٢٠)، قياس أداء المنظمات الأهلية: مؤشرات الكفاءة والفاعلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٧. الشمراني، علي، (٢٠١٩)، الإدارة المالية في المنظمات غير الهادفة للربح، مكتبة الملك فهد الوطنية.
٨. عبد الحي، محمود وآخرون، (٢٠١٩)، التنمية المستدامة والاستدامة: دراسة مرجعية لتطور المفهوم، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، ٩(٤).
٩. عبد السلام، أماني، (٢٠٢١)، تصور مقترح لتحويل جامعة أسيوط لإحدى جامعات الجيل الرابع في ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر (٢٠٣٠)، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، ٣٧(١٢).
١٠. العساف، محمود، (٢٠٢١)، إدارة المنظمات غير الربحية: مفاهيم وتطبيقات معاصرة. دار المريخ للنشر. الرياض.
١١. عليان، ربحي، وغنيم، عثمان، (٢٠٠٠)، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

١٢. العواد، حسنين، والإبراهيم، أسعد، (٢٠٢١)، توظيف معايير محاسبة الاستدامة "معياري (FNO101) في المصارف التجارية" لتعزيز ثقة المستثمرين: بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، ٥(١).
١٣. فرحان، عدنان، (٢٠١٦)، التنمية المستدامة في العراق: الواقع والتحديات، أوراق اقتصادية.
١٤. محمد، أمجد عبد الرحمن، (٢٠١٨)، دراسة تحليلية للعلاقة بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية.
١٥. موسى، محمد نجم، (٢٠١٧)، دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اقتراح مشاريع تنمية الأقاليم لقضاء بعقوبة، رسالة دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، العراق: كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القادسية.
١٦. هارون، حنان، (٢٠١٦)، أثر الإفصاح المحاسبي عن المعلومات غير المالية للمسؤولية الاجتماعية والاستدامة على دقة تنبؤ المحللين الماليين، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، ٢(٣).
١٧. نعمة، حسن، والعبدي، صبيحة، (٢٠٢٠)، تدقيق الأداء لمصادر الإيرادات في المنظمات غير الحكومية ودوره في تحقيق الاستدامة المالية فيها، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٥(٥٠).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. **Aghbashlo, M. and Rosen, M. A.** (2018). Exergoeconoenvironmental Analysis as a New Concept for Developing Thermodynamically, Economically, and Environmentally Sound Energy Conversion Systems. *Journal of Cleaner Production*, 187, pp. 200-205.
2. **Alexander, A. et al.** (2021). Sustainable development of non-profit and non-governmental organizations: financial and organizational mechanisms. *E3S Web of Conferences*, 250, 04008, p. 3.
3. **Alias, S. N. et al.** (2020). Sustainability of Non-Profit Organizations: Organizational Development Process Model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(16).
4. **Arman, B.** (2022). For-Profit and Non-profit Organizations - Development of For-Profit and Non-profit Organization's sustainability reports. Bachelor's Degree, University of Borås, Sweden.
5. **Bakshi, B. et al.** (2018). Claiming Sustainability: Requirements and Challenges. *ACS Sustainable Chemistry & Engineering*.
6. **Banerjee, S. and Seyam, S.** (2018). Not-For-Profit Board of Directors and Governance. *International Journal of Accounting and Finance Studies*, 1(2), p. 170.
7. **Ceptureanu, S. I. et al.** (2017). Toward a Romanian model: Determinants of sustainability. *MDPI Sustainability*, 9(966), p. 23.
8. **Chaturvedi, M. and Biswas, M.** (2022). Social Marketing Strategies for the Non-Profit Organization. *Academy of Marketing Studies Journal*, 26(6), p. 1.
9. **Coronato, M.** (2020). The Sustainability Dimensions: A Territorialized Approach to Sustainable Development. *Global Journal of Human-Social Science*, 20(10).
10. **Drury, M. et al.** (2023). Embedding animals within a definition of sustainability. *Sustainability Science*, 18, pp. 1927–1939.
11. **Elyas, S. et al.** (2020). Drivers for Non-Profits' Success: Volunteer Engagement and Financial Sustainability Practices through the Resource Dependence Theory. *Economies*, 8(4), p. 101.
12. **Epperly, B. and Lee, B.** (2013). Corruption and NGO Sustainability: A Panel Study of Post-communist States. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, p. 6.
13. **Ferguson, L. et al.** (2018). Global social work in a political context: Radical perspectives, p. 7.
14. **Gajdová, A. and Majdúchová, H.** (2018). Financial sustainability criteria and their testing in the conditions of the Slovak non-profit sector. *Contemporary Economics*, 12(1), p. 262.
15. **Hamunakwadi, P.** (2021). Towards a framework to achieve sustainability in non-profit organisations empowering youths and providing child social-care services in Johannesburg, p. 25.
16. **Harris, M. E.** (2023). What Unique Supportive Strategies Do Non-Profit Leaders Utilize To Promote Sustainability? The University of Memphis, p. 6.

17. **Hiyama, T. et al.** (2023). Financial management and sustainability in non-profit organizations. [تمت إضافته من متن النص].
18. **IFRC** (2022). Preparedness of National Societies: Syrian Arab Red Crescent case study, p. 2.
19. **Kassem, H. et al.** (2020). Mapping and Analysis of Sustainability-Oriented Partnerships in Non-Profit Organizations: The Case of Saudi Arabia. *Sustainability*, 12(17), 7178.
20. **Kenton, W.** (2023). Nonprofit Organization (NPO): Definition and Example. *Investopedia*, p. 3.
21. **Krivačić, D. and Janković, D.** (2018). Managerial Attitudes on Environmental Reporting: Evidence from Croatia. *Journal of Environmental Accounting and Management*, 5(4), p. 328.
22. **McDonald, R. et al.** (2015). Virtuous to pragmatic pursuit of social mission: a sustainability-based typology of nonprofit organizations and corresponding strategies. *Management Research Review*, 38(9), p. 970.
23. **Meyer, D. F. et al.** (2020). The Nexus of Government Incentives and Sustainable Development Goals: Is the management of resources the solution to non-profit organisations? *Technological and Economic Development of Economy*, 26(6), p. 1285.
24. **Moldavanov, P. and Goerdel, H. T.** (2017). Understanding the puzzle of organizational sustainability: toward a conceptual framework of organizational social connectedness and sustainability. *Public Management Review*, 19(3), p. 23.
25. **Murithi, C.** (2014). Factors that Determine Sustainability of Non-Profit Organisations in Kenya, p. 12.
26. **Nair, R. et al.** (2023). Web-Disclosure Practices for Transparency and the Sustainability of Non-Profit Organizations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*.
27. **Padilla, L. et al.** (2012). Financial Sustainability for Nonprofit Organizations.
28. **Perry, J.** (2019). Leadership Styles and Perceived Organizational Competencies at a Nonprofit Organization. St. John Fisher University.
29. **Prugsamatz, R.** (2010). Factors that influence organization learning sustainability in non-profit organizations. *The Learning Organization*, 17(3).
30. **Pyanov, A. et al.** (2021). Sustainable development of non-profit and non-governmental organizations: financial and organizational mechanisms. *SHS Web of Conferences*.
31. **Rosen, M.** (2018). Issues, Concepts and Applications For Sustainability. *Global Journal of Culture, Politics and Innovation*.
32. **Sabrina, S. et al.** (2021). The Dimension of Sustainability: A Comparative Analysis of Broadness of Information in Italian Companies. *Sustainability*, 13(1457).
33. **Sakalasooriya, N.** (2021). Conceptual Analysis of Sustainability and Sustainable Development. *Open Journal of Social Sciences*.
34. **Suria, K. et al.** (2023). Sustainability of Non Profit Organizations: A Systematic Review. *Accounting and Finance Research*, 12(2), p. 41.

35. **Tarantino, F.** (2020). Challenges and Best Practices for Building Long-Term Sustainability in Nonprofit Organizations. Charity First Insurance Services, p. 3.
36. **USAID** (n.d.). Official Website of the U.S. Agency for International Development. Retrieved from <https://www.usaid.gov>.

الاستبانة النهائية:

أخي العزيز: بين يديك مجموعة من العبارات التي تهدف إلى قياس دور الاستدامة المالية في تعزيز فاعلية وكفاءة المنظمات غير الربحية. يرجى قراءة كل عبارة بدقة ووضع إشارة (X) أمام الاختيار الذي يناسبك، علماً أن الإجابات ستُعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وشاركين تعاونكم.

البيانات الأولية:

الجنس: ذكر..... أنثى.....

المسمى الوظيفي: إداي..... مالي..... إشرافي.....

سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات..... من ٥ إلى ١٠ سنوات..... أكثر من ١٠ سنوات.....

الشهادة العلمية: معهد..... إجازة جامعية (بكالوريوس)..... دراسات عليا.....

الرقم	البنود	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
الاستدامة المالية: هي دراسة كيفية عمل الأنظمة الطبيعية وإنتاج كل ما تحتاجه البيئة الطبيعية لكي تبقى متوازنة (Tarantion, 2020,p3).					
١	تعتمد المنظمة على مصادر تمويل متنوعة وغير تقليدية.				
٢	تمتلك المنظمة خطة مالية واضحة طويلة الأجل.				
٣	يوجد لدى المنظمة احتياطي مالي لمواجهة الأزمات الطارئة.				
٤	تسعى المنظمة إلى تنمية مواردها المالية الذاتية.				
٥	تعتمد المنظمة على سياسات واضحة لإدارة الإيرادات والنفقات.				
٦	تعمل المنظمة على بناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد مع القطاع الخاص لضمان استقرار التدفقات المالية.				
كفاءة المنظمة: قياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أقصى قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل قدر من الموارد المتاحة (مدخلات)، أي أنها تعكس العلاقة بين ما يتم إنفاقه من موارد وما يتم تحقيقه من نتائج (العساف، ٢٠٢١، ص ٤٥).					
٧	تُوزع الموارد المالية بما يتناسب مع أولويات البرامج.				
٨	تساعد الإدارة المالية الجيدة في تحسين كفاءة العمليات.				
٩	تستخدم الموارد المالية في المنظمة بكفاءة عالية.				
١٠	يتم تقليل الهدر في النفقات التشغيلية قدر الإمكان.				
١١	تسهم الاستدامة المالية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.				

درجة الاستجابة					البنود	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تعتمد المنظمة على أنظمة تقنية متطورة لمراقبة وتحليل التكاليف التشغيلية بشكل دوري.	١٢
فاعلية المنظمات: درجة تحقيق المنظمة للأهداف والغايات الي أنشئت من أجلها، وتعكس مدى قدرتها على إحداث الأثر المطلوب في المجتمع أو الفئة المستهدفة، بغض النظر عن الموارد المستخدمة (سلامة، ٢٠١٢، ص ١١٢).						
					تعزز الاستدامة المالية قدرة المنظمة على تحقيق أثر مجتمعي.	١٣
					تسهم الاستدامة المالية في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	١٤
					تقوم المنظمة بقياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي لمشاريعها بانتظام للتأكد من تحقيق رؤيته.	١٥
					تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية بفاعلية.	١٦
					يسهم الاستقرار المالي في توسيع نطاق خدمات المنظمات.	١٧
					تساعد الموارد المالية المستقرة على استمرارية البرامج.	١٨
الشفافية: هي الإفصاح الكامل والصريح عن المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة المالي والإداري لجميع الأطراف ذوي العلاقة (الممولين، المستفيدين، الجهات الرقابية)، مع سهولة الوصول إلى هذه المعلومات ووضوحها (الرفاعي، ٢٠٢٢، ص ٧٨).						
التخطيط المالي: هي عملية تقدير الاحتياجات المالية المستقبلية للمنظمة وتحديد مصادر الحصول عليها، ووضع خطط لاستخدام هذه الأموال بشكل يحقق أهداف المنظمة مع ضمان استمراريته وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها (الشمراي، ٢٠١٩، ص ٢٠١).						
					يتم اشراك الإدارة في التخطيط المالي والمستقبلي.	١٩
					تلتزم المنظمة بمبادئ المساءلة المالية.	٢٠
					تعتمد المنظمة على الشفافية في عرض بياناتها المالية.	٢١
					تسهم الحوكمة المالية في تحسين الأداء العام.	٢٢
					تزيد الشفافية المالية من ثقة الداعمين بالمنظمة.	٢٣