

التّحديات التي تواجه الاستدامة الماليّة في الجمعيات الأهليّة وسبل مواجهتها

**The physical, psychological and
social benefits of volunteering**

عزيزة عقاب مشعان العنزي

استاذ مساعد

كلية الآداب علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية

جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل

Dr. Azizah Oqab Alanazi

Assistant Professor

Sociology Studies

College of Arts

Imam Abdulrahman Bin Faisal University

aealanazi@iau.edu.sa

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة أم القرى

التحديات التي تواجه الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية وسبل مواجهتها

عزيزة عقاب مشعان العنزي

استاذ مساعد

كلية الآداب علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية

جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل

ملخص البحث: هدفت الدراسة إلى التَّعرُّف على واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية، والتَّعرُّف على التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية، والوصول لآليات تمكن الجمعيات الأهلية من مواجهة تحديات تحقيق الاستدامة المالية.

استخدمت الدِّراسة منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل. وتمثل مجتمع الدِّراسة من القيادات العليا في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض، والبالغ عددها ١٥٢ جمعية.

تم تصميم إستبانه لجمع البيانات، بينت نتائج الدراسة أن واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية تمثل في: اهتمام الجمعية بوضع خطة وإستراتيجيات لتنمية الموارد المالية؛ وأن أهم التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية تمثلت في: افتقاد الجمعية للمصادر المالية الثابتة والمستدامة، الاعتماد على المصادر المعتادة للتمويل (هبات - تبرعات - صدقات - اشتراكات الأعضاء)، وأن المقترحات للحد من التحديات تمثلت في: تنمية روح العمل كفريق لدى العاملين، توفير مصادر تمويل متعددة لكل مشروع، ترتيب البرامج والمشروعات وفقاً لأولويات محددة، توظيف الكوادر البشرية المتدربة في الشؤون المالية واستثمارها، واستثمار أملاك الجمعية وإدارتها بصورة فعّالة.



الكلمات المفتاحية:

المنظمات غير الربحية- الجمعيات الأهليّة- الاستدامة المالية.

The physical, psychological and social benefits of volunteering
Dr. Azizah Oqab Alanazi
Assistant Professor
Sociology Studies
College of Arts
Imam Abdulrahman Bin Faisal University

Abstract:

The study aimed to identify the reality of charitable organizations practices in achieving financial sustainability, identify the challenges faced by charitable organizations in achieving financial sustainability, reach a mechanisms enables charitable organizations to meet the challenges of achieving financial sustainability. The study adopted social survey approach in a comprehensive inventory method technique, the population consisted of 152 senior leaders in charitable organizations in Riyadh, and the questionnaire was designed to collect the data.

The results revealed that the reality of charitable organizations practices in achieving financial sustainability represented in: the organization's attention to improve a plan and strategies for developing financial resources, the most important challenges facing charitable organizations in achieving financial sustainability were: lack of stable and sustainable financial resources, relying on the usual sources of funding (donations – alms – members' subscriptions), the proposals to reduce the challenges were developing teamwork spirit among employees, providing multiple funding resources for each project, arranging programs and projects according to specific priorities, hiring and investing trained human cadres in financial affairs, effective investment and management of the organization's properties.

Keywords:

Non-profit orgnizatyons- Charitable Organizations - Financial sustainability.



المقدمة:

تمثل الاستدامة بمجالاتها المختلفة توجهًا رئيسًا تسعى كافة المنظمات والقطاعات لتحقيقه والوصول له، فقد أصبح موضوع الاستدامة في الجمعيات الأهلية وفي القطاع الثالث بشكل عام موضوعًا شغل الباحثين والمهتمين بهذا القطاع بل أصبح مؤخرًا عنوانًا للعديد من المؤتمرات واللقاءات العلمية التي تجمع كلاً من القائمين على العمل في هذا القطاع أو المهتمين بسياسة تطويره من حكومات ومتخصصين ومنظمات دولية، ل طرح الأفكار والرؤى الكفيلة بالوصول لآليات تسهم في تحقيق الاستدامة بكافة جوانبها.

وتأتي في مقدمة قضايا الاستدامة التي تُعدُّ مجالًا خصبًا للدراسة والبحث وتقديم المقترحات والأفكار بشأنها "الاستدامة المالية" لما لها من دور وأهمية بالغة في تحقيق المنظمات لأهدافها والوصول لغاياتها، فالقدرة على تحقيق الاستدامة المالية يعني بشكل أو بآخر أن المنظمة قادرة على تحقيق الاستدامة في العنصر البشري والاستدامة في المشروعات والبرامج المقدمة.

ونظرًا لطبيعة الأدوار المناط بالجمعيات الأهلية تحقيقها لاسيما في مجال توفير فرص العمل للشباب وتقديم المساعدات للطبقات الفقيرة والمساعدة على محو الأمية، ودعم دور المرأة في التنمية، وحماية البيئة (عبدالغني، ٢٠١٨؛ حجازي، ٢٠١٧؛ Nikkhah and Redzuan, 2010؛ عبدالمجيد، ٢٠٠٧) فإنها بحاجة لتحقيق استدامة مالية تسمح لها بمباشرة هذه الخدمات والنشاطات والاستمرار في تقديمها لمن يستحقها، وهذا لن يتأتى إلا في حال كان هناك استقرار مالي للجمعية الأهلية.

والواقع أن هناك حالات وشواهد لجمعيات أهلية عند نشأتها لقت اهتمام

وحظيت بتبرعات وهبات سمحت لها بالانطلاق نحو تحقيق أهدافها ولكن بعد فترة قلت أو توقفت تلك المصادر للدعم والتبرعات لأسباب مختلفة، ونتيجة لعدم وجود آليات واضحة للاستثمار وإدارة تلك الأموال وتنميتها فإن هذه الجمعيات فشلت في إشباع احتياجات المستفيدين من خدماتها بل فقدت جزءاً من المتبرعين والمانحين، في حين أن هناك جمعيات أخرى استطاعت أن تستثمر مواردها المالية بطريقة تضمن لها الاستدامة وتطوير خدماتها.

وقد أصبح التوجه الآن تشجيع المنظمات غير الربحية على الاستثمار فنجد أن التقرير السنوي (٢٠١٩) قد ناقش دعم القطاع غير الربحي ورؤية ٢٠٣٠، ومن أهم توصيات هذا التقرير: الاهتمام برفع القيود عن بعض استثمارات مؤسسات المجتمع المدني وغير الربحية بغرض تغطية تكاليفها حتى لا تحتاج إلى دعم من الدولة.

لذا نجد أن هناك ثمانية عوامل لتسهيل العمل الخيري، هي: ثقة الجمهور، الشفافية والمساءلة، الفعالية، الأطر التنظيمية والتشريعية، الحوافز المالية، الاستقرار السياسي والاقتصادي، النمو والتغيرات السكانية، وتدفق الأموال الدولية (باسيك، ٢٠١٨: ٦).

وعلى الواقع السعودي فلقد أصبح للجمعيات الأهلية دور متمم في تحقيق الاستدامة التي تعتبر محور رؤية المملكة (٢٠٣٠) وتوجهها نحو اقتصاد المعرفة، وأن الإدارة المؤسسية لتلك الجمعيات يجب أن ترتقي إلى مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لرؤية المملكة والتي تهدف جميعها إلى رسم السياسات التنموية والاقتصادية، وتنفيذها على أرض الواقع. ويتطلب ذلك التعرف على واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية.



مشكلة الدراسة :

يعمل القطاع الثالث بمؤسّساته المختلفة، ومنها الجمعيات الأهليّة، على تحسين حياة الناس، وتلبية حاجاتهم الأساسية، وتنمية المجتمعات المحلية، ويضم القطاع الثالث أو ما يعرف بالقطاع غير الربحي منظومة من مؤسّسات وجمعيات العمل الخيري، كالجمعيات الأهليّة والمؤسّسات المانحة ولجان التنمية الاجتماعيّة والجمعيات المهنية والعلمية، وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على الجمعيات الأهليّة.

ويعدّ هذا القطاع الأسرع نموًّا من القطاع الحكومي والقطاع الخاص، خاصّة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يشكل ١٠% من مجمل النشاط الاقتصادي على المستوى الوطني، وبلغ عدد المؤسّسات الوقفية المانحة في أمريكا ١٧١، ٣٧ مؤسّسة وقفية مانحة، وبلغت التبرّعات النقدية لهذا القطاع ٣٩، ٣٠٦ مليار دولار، ونحو مليون وست مائة ألف مؤسّسة وجمعية خيريّة، وأكثر من أحد عشر مليون موظّف حسب إحصائية عام ٢٠٠٧م (السلومي وآخرون، ٢٠١٧: ١٤).

وفي بريطانيا ارتفعت الإسهامات الخيريّة للمجتمع البريطاني إلى ما يزيد على ٨، ٢ مليار جنيه استرليني، مع الإعلان شهريًّا تقريبًا عن صناديق خيريّة جديدة، وتشير التوقعات إلى أنّ هذه الصناديق ستضاعف ثلاث مرات خلال السّنوات الخمس القادمة، كما يُعدّ الاستثمار الخيري في استراليا من أسرع القطاعات نموًّا في سوق الصناديق المدارة مع انضمام شركات كبرى إلى هذا الاتّجاه. أما في ألمانيا فخلال السنتين الأخيرتين تضاعف تدفق الأموال إلى الصناديق الخيريّة والبيئية ٣٦ ضعفًا (هيرتس، ٢٠٠٧: ١٤٥).

وبناءً على ما تقدم فإن القطاع الثالث يُعد قاعدة أساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث قسم الاقتصاديون قطاعات الاقتصاد إلى ثلاثة قطاعات مهمة تؤدي دورًا رئيسًا في بناء الاقتصاد والتنمية المستدامة، وهي: الحكومة، والقطاع الخاص، والقطاع الخيري أو التطوعي أو المنظمات غير الحكومية (NGO's) التي لا تستهدف الربح، ولقد أصبح للقطاع الثالث دور أساسي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ففي أوروبا ٧٠% من الخدمات الاجتماعية تؤدي من خلال الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية؛ والسبب أنه ثبت علميًا أن الخدمات الاجتماعية مثل رعاية كبار السن، وذوي الاحتياجات الخاصة، والخدمات المحلية يستطيع أداءها من يؤمن بها وتكون من ضمن أولوياته، أفضل بكثير من الموظف الذي يعمل من أجل الأجر فقط.

فهذه الخدمات بحاجة إلى التعامل الإنساني والاجتماعي وهذا بحاجة إلى تضحيات وعمل مضني ويبرز بشكل أكبر مع العمل التطوعي؛ ولهذا تشجع الحكومات الجمعيات الخيرية على إدارة الخدمات الاجتماعية، ولا يقتصر عمل القطاع الثالث على العمل الاجتماعي وإنما يتعداه إلى المجال التعليمي؛ فأصل الجامعات العالمية هي جامعات وافية، مثل جامعة هارفارد وغيرها من الجامعات العالمية المعروفة، وللقطاع الثالث دور كبير في الأزمات الاقتصادية والإنمائية والكوارث والحروب؛ مما جعل له دورًا أساسيًا في حياة الدول، ولا غنى عنه لأداء الخدمات الإنسانية والإنمائية، وبلغ عدد الجمعيات والمنظمات الخيرية في الولايات المتحدة (٩٧٢, ٥١٤, ١) منظمة وجمعية، و(٣٢, ٠٠٠) مؤسّسة وافية، ويتم الترخيص لعدد (٢٠٠) جمعية يوميًا تعمل في مجال العمل التطوعي والخيري، ويعمل في هذا القطاع ١١ مليون موظف دائم، و٩٠ مليون



متطوع (5 ساعات أسبوعياً للمتطوعين) وبلغت إيرادات القطاع الثالث في الولايات المتحدة عام 2017 بحدود 212 مليار دولار سنوياً (الحداد، 2017: 194)، وكشفت إحصاءات رسمية أن عدد الجمعيات الأهلية القائمة والمسجلة في المملكة العربية السعودية بلغ 961 جمعية، منها 44 جمعية نسائية متخصصة بشؤون المرأة، وذلك بنسبة 6, 4% فقط، في حين استحوذت الجمعيات المختلطة والتي تقدم خدماتها للرجال والنساء على النسبة المتبقية، وسجلت وزارة العمل والتنمية الاجتماعية الدعم المالي من قطاع التنمية للجمعيات الأهلية في عام 1439هـ بنحو (650, 448, 000) ريال؛ ووفق إحصاءات "منصة مصدر" الخاصة بالجمعيات الأهلية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، فإن منطقة الرياض استأثرت بالعدد الأكبر من الجمعيات وبواقع 102 جمعية أهلية، وأقلها في الحدود الشمالية بواقع 15 جمعية (DP. mlsd. gov. sa).

ونظراً للدور المهم الذي يلعبه القطاع الثالث أصبحت الدول تهتم به بشكل أكبر، وتنظمه وتدعمه مالياً سواء بالدعم المادي المباشر أو من خلال الاستقطاع من الضرائب، ففي الولايات المتحدة يتم استقطاع 10% من الضرائب في حالة التبرع للمؤسسات الخيرية والتطوعية.

كما بينت نتائج دراسة دودين (2016) التي تم تطبيقها على الجمعيات الخيرية في فلسطين، أن نسبة 83% من الجمعيات الخيرية لا يمكنها الاستمرار في العمل دون تلقي مساعدات مالية، محلية أو أجنبية، وأن الجمعية تعتمد في تمويلها على مصادر مختلفة، وفقاً لما يسمح به القانون، وأن نسبة الاعتماد على هذه المصادر أو بعضها يتفاوت من جمعية إلى أخرى إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن الكثير من الجمعيات الخيرية في الدول العربية تعاني من عدم قدرتها على التغيير والتطوير ورسم إستراتيجيات واضحة تتواءم مع متغيرات الحياة، فما زالت

هذه الجمعيات تسير على نمطية تقليدية ثابتة، مما جعل هذه الجمعيات عاجزة عن مواكبة المتغيرات المتسارعة في المجتمع، ولكي تتمكن هذه الجمعيات من تحقيق رسالتها فإنها مطالبة بدراسة تفصيلية للواقع الحالي والمستجدات والمتغيرات والتحويلات التي يشهدها المجتمع ومن ثم رسم سياسة ذات بعد إستراتيجي يسهم بشكل واقعي وملموس في حل مشاكلها، وأحد العوامل المؤدية إلى ذلك ضعف الموارد المالية والبشرية؛ حيث يعاني القطاع الثالث في كثير من الدول من هذه المشكلة، فكثير من جمعيات ومنظمات القطاع الثالث تعاني من إشكالية الاستدامة المالية والبشرية، ويرجع ذلك؛ كما أشار نجم (٢٠١٦) إلى ضعف الثقة والمصادقية في تلك الجمعيات، وضعف المشاركة المجتمعية، وضعف القدرة على جذب الموارد المالية والبشرية، وضعف المهارات الإدارية والتنظيمية والبشرية بالشكل الذي يمكنها من الاعتماد على مواردها الذاتية وتحقيق الاستدامة المالية.

ومن خلال تحليل نتائج معايير التميز المؤسسي لجائزة السبيعي للتميز في العمل الخيري في دورتها الأولى لعام ١٤٣٤هـ، نجد أن مجموع النقاط التي حصلت عليها الجمعيات الخيرية المشاركة في الجائزة خلال دورتها الأولى في كل معيار من معايير الجائزة لا تتجاوز ٣٠٪، وهذا يدل على أن هناك ضعفاً في الممكنات التي تساعد هذه الجمعيات على تحقيق معايير التميز، مما يؤدي إلى عدم قدرة الجمعيات الأهلية على تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها، وتلبية متطلبات المستفيدين، ودفع استحقاقات موظفيها مما يضطرها إلى التخلص من عدد من موظفيها خاصة الأكفاء منهم حيث إن لهم متطلبات مادية ومستحقات أكثر من الموظفين الجدد الذين لا يمتلكون الخبرة في العمل الخيري (المركز الدولي للأبحاث والدراسات مداد، ١٤٣٨: ١١).



ولذلك فإنَّ تفعيل الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية والعمل على مأسسة واستدامة مخرجات أنشطتها بما يترك أثرًا ملموسًا على المجتمع يُعدُّ أمرًا ضروريًا حتى تتمكن من المساهمة في التنمية المستدامة على أكمل وجه، وهذا ما أكدت عليه رؤية ٢٠٣٠ وخطة التحول ٢٠٢٠ في المملكة العربية السعودية. حيث دعت إلى الاستدامة في القطاع الثالث من خلال عدد من المبادرات التي ستعين القطاع الثالث في الاعتماد على التمويل الذاتي في تنفيذ برامج ومشاريعه؛ مما يصب في جهود تحقيق التنمية المستدامة للارتقاء بمستوى معيشة المواطن وتحسين نوعية حياته وذلك في ثلاثة محاور أساسية أبرزتها رؤية المملكة ٢٠٣٠، هي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠).

إن من أهم عناصر نجاح تحقيق الاستدامة المالية في جمعيات ومنظمات القطاع الثالث هو توفير الموارد المالية لهذه الجمعيات والمنظمات وتمويلها، سواء جاء ذلك من القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو من الأفراد، ومن هذه المنح ومصادر التمويل تقديم برامج تمويل بدون فائدة وخدمات غير مالية لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية وبنك التنمية الاجتماعية للجمعيات والمؤسسات الأهلية بما يمكنها من تحفيز القطاع غير الربحي إلى الاستدامة المالية، توفير دخل ثابت للجهات المستهدفة، وتنويع مصادر الدخل واستدامته للجهات المستفيدة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إنَّ التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة لا يزال في حاجة إلى مزيد من البحث والتحليل المرتكز على الموضوعية، ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق التنمية المستدامة في المجال المالي ووضع الحلول للتعامل مع تلك التحديات.

أهمية الدّراسة

تكمن أهمية الدّراسة الحاليّة في الآتي:

- توفّر هذه الدراسة معرفة ومعلومات حول واقع الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية تكون بمثابة تحديد وتشخيص للواقع وتحدياته يمكن من خلالها الانطلاق نحو تطوير هذا الواقع، حيث إن أول خطوة للتطوير تتطلب المعرفة بالواقع وتحدياته عن طريق توفر المعلومات المستمدة من منهجية علمية كمية وكيفية تصفه وتشخص هذا الواقع، وهذه الدراسة ستسعى لتحقيق هذه الغاية.
- تناولت هذه الدراسة موضوعاً في غاية الأهمية في الوقت الحالي حيث يُعد أحد أهم التحديات التي يواجهها عمل القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، وهي قضية الاستدامة المالية والتي على أساسها يمكن أن ينهض هذا القطاع ويحقق أدواره وأهدافه المناط به تحقيقها والتي جاءت كمستهدفات في رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي من ضمنها قدرة هذا القطاع على المساهمة في عملية التنمية، و أن يساهم بشكل فعال في رفع الاقتصاد المحلي ويكون أحد موارده، وهذه الغاية لن تتحقق إلا في حال توفر إستراتيجية واضحة للاستدامة المالية تتبناها وتعمل بها الجمعيات الأهلية.
- تُعتبر الدّراسة بمثابة دليل وخارطة طريق يمكن أن يستنير بها صناع القرار في وزارة العمل والتنمية الاجتماعيّة من جهة، والقائمون على العمل الخيري من جهة أخرى، حيث سيكون ضمن نتائجها تطبيق اتجاهات حديثة في الإدارة تعتمد على الحوكمة والتسويق والاستثمار وجودة



الخدمات وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة التي ترتبط بتطوير الأداء المالي وتقييمه لما يكون له من أهمية في تحقيق الاستدامة المالية وازدهار الجمعيات الأهليّة.

أهداف الدّراسة:

- سعت الدّراسة الحاليّة لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسة، هي:
- التّعرف على واقع ممارسات الجمعيات الأهليّة في تحقيق الاستدامة المالية.
 - التّعرف على التحديات التي تواجه الجمعيات الأهليّة في تحقيق الاستدامة المالية.
 - الوصول لآليات تمكن الجمعيات الأهلية من مواجهة تحديات تحقيق الاستدامة المالية.

تساؤلات الدّراسة:

- سعت الدّراسة للإجابة ع التساؤلات التالية:
- ما واقع ممارسات الجمعيات الأهليّة في تحقيق الاستدامة المالية؟
 - ما التحديات التي تواجه الجمعيات الأهليّة في تحقيق الاستدامة المالية؟
 - ما الآليات التي تمكن الجمعيات الأهلية من مواجهة تحديات تحقيق الاستدامة المالية؟

مفاهيم الدراسة:

١- التحديات: Challenges

لغة: تحدي الشيء أي حدها وفلاناً طلب مباراته في أمر، ونخلص من ذلك أن التحدي في اللغة يدور حول معنى المباراة والمنازعة والتعمد لشيء ما. (ابراهيم، ١٩٨٩: ٤٥).

وهي كل تغير أو تحول كمي أو نوعي، يفرض متطلباً أو متطلبات محددة تفوق إمكانات المجتمع الآنية، بحيث يجب عليه مواجهتها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيقها (البقمي، ١٤٣٧: ١٤).

واجرائياً يقصد بها: التحديات التي تعترض التمكين المالي للجمعيات الأهلية وتؤثر من حالة الاستمرار في تحقيق رسالتهم الخيرية على المدى الطويل وتصبح غير قادرة على أن تقدم خدمات متميزة للمستفيدين، وتعجز عن تحقيق فائض مالي حتى مع تغير التحديات الداخلية والخارجية التي يعبر عنها محور التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

٢- الجمعيات الأهلية: Charitable Organizations

يعرفها قاموس مصطلحات الخدمة الاجتماعية بأنها جمعيات أنشئت لتحقيق أهداف اجتماعية، وليس بغرض الحصول على الربح (Robert, 1987: 108).

كما يشير مفهوم الجمعيات الأهلية إلى كل جماعة ذات تنظيم له صفة البقاء لمدة معينة، وهي تتألف من أشخاص عاديين أو اعتباريين بقصد تحقيق نشاط اجتماعي أو ديني أو ثقافي أو تربوي أو فني، أو تقديم خدمات إنسانية، أو تحقيق غرض من أغراض البر، أو غير ذلك من أوجه الرعاية سواءً أكان ذلك عن طريق المعونة المادية أو المعنوية، أو الخبرة الفنية، وهي تقدم مجموعة من



المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والقيم التي تتعلق بالغذاء والصحة والمسكن والمشاركة، والإسهام في الحياة الاجتماعية والسياسية وفي الإنتاج والتسويق واستثمار وقت الفراغ، وهي تسعى في جميع أنشطتها إلى المشاركة في تلك الأعمال لصالح العام وحده دون السعي إلى ربح مادي، ويرتبط كل ذلك بأفراد المجتمع وبالظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشون فيها (عزوز، ٢٠١٤: ٣٤١).

ويقصد بالجمعيات الأهلية إجرائيا في هذه الدراسة: الجمعيات المسجلة تحت مسمى الجمعيات الأهلية (حيث كانت تسمى الخيرية ولكن بعد الاتفاق بين وزارة التجارة ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية جرى تغيير مسميها من الخيرية إلى الأهلية لكي تستطيع الجمعيات استخراج حسابات بنكية للاستثمار المادي) في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية والموجودة في مدينة الرياض والتي تقدم خدمات مجتمعية غير هادفة للربح.

٣- الاستدامة المالية:

تعرف بأنها: قدرة المنظمة أو المنشأة أو الجمعية على تأمين موارد مالية ثابتة وكافية وتوزيعها على أوجه الإنفاق المطلوبة بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب حتى تتمكن من تلبية التزاماتها المالية سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل، فقد تم "إثبات تأثير الإدارة المالية لهيكل رأس المال على استقرار المنظمة.

ففي ظل استقرار المنظمة يكون لديها القدرة على العمل بفعالية في بيئة السوق التنافسية المتغيرة. ويمكن تقسيم الاستقرار التنظيمي بشكل تقليدي إلى داخلي وخارجي، عام ومالي. ويمكن أيضا ربط الاستقرار بالجوانب الفنية والإنتاجية

والتسويقية وغيرها. ويعني الاستقرار الداخلي للمنظمة هو وضعها المالي العام، عندما يتم توفير نتائج عالية من عملها باستمرار.

ولتحقيق ذلك يجب أن تستجيب بفعالية للعوامل الداخلية والخارجية المتغيرة. كما يتم تحديد الاستقرار الخارجي للمنظمة في وجود الاستقرار الداخلي من خلال استقرار البيئة الاقتصادية الخارجية التي يتم فيها نشاطها. ويمكن تحقيق الاستقرار العام للمنظمة من خلال تنظيم التدفقات النقدية الذي يوفر فائض ثابت من أموال الدخل (الدخل) على نفقاتها. ويجب أن يبدأ تقييم وتحليل الاستقرار المالي للمنظمة بدراسة هيكل رأس المال والقدرة التنافسية في سوق الموارد المالي (Svetlana et al,2016,p3777).

ومعنى ذلك أن الاستدامة المالية Financial Sustainability تعبر عن الحالة المالية التي تكون فيها الجمعية الأهلية قادرة على الاستمرار في تحقيق رسالتها على المدى الطويل، ومن هنا تتضح أهمية الاستدامة المالية باعتبارها شرطاً لبقاء الجمعية الأهلية ذاتها وقدرتها على إحداث التغيير المنشود في المستهدف على أرض الواقع، ويتطلب ذلك ما يعرف بالقدرة المالية - Financial Capacity، وتعرف بامتلاك الجمعية الأهلية للأدوات التي تعطيها القدرة على التوسع في الفرص السانحة والتعامل مع المخاطر غير المتوقعة وفي الوقت ذاته إدارة عملياتها المعتادة. (بركريد، ٢٠١٨: ٩٧).

ويعبر عن الاستدامة المالية بالمعادلة الرياضية التالية:

الاستدامة المالية = مصادر توليد دخل داخلية + مصادر دعم خارجية متنوعة.
يقصد بالاستدامة المالية إجرائياً الإجراءات التي تعمل على استمرارية عمل الجمعيات الأهلية بالشكل المطلوب والتي تعطيها القوة في الاستدامة المالية،



وتوفير دخل ثابت للمشاريع والخدمات المستهدفة، وتنوع مصادر الدخل واستدامته لتلك المشاريع والخدمات.

الإطار النظري للدراسة: يتضمن الإطار النظري ما يلي:

أولاً: المنطلقات النظرية للدراسة: تعتمد الدراسة كموجه نظري للدراسة الحالية على مدخل التمكين، وفيما يلي إعطاء نبذة مختصرة عن هذا المدخل:

١- مدخل التمكين:

التمكين مفهوم حديث ظهر في نهاية تسعينات القرن العشرين وأصبح الأكثر استخداماً في سياسات وبرامج معظم المنظمات غير الحكومية حيث يسعى إلى:

- توفير مناخ من الثقة المتبادلة داخل المنظمة.
- تشجيع العاملين على اكتساب الثقة المتبادلة داخل المنظمة.
- تشجيع العاملين على اكتساب المهارة والمعرفة.
- تشجيع روح المبادرة وتدفق المعلومات والاتصال والشفافية. (إبراهيم، ٢٠١١: ٣١٢٢).

ويسعى مدخل التمكين إلى تحقيق المتطلبات التالية:

- البحث المستمر لتحديد أهداف واحتياجات المنظمة واهتمامات المستفيدين منها.
- يجب أن توفر المؤسسات الظروف التي من خلالها يمكن تمكين العاملين

- بها.
- تنمية آليات لمتابعة الخدمات المقدمة للمستفيدين وإجراء العمليات المحاسبية لتحسين مستوى جودة الخدمات والتعبير عن الاحتياجات المتجددة.
- يتطلب التمكين فريق عمل يتمتع بالمهارة وبالتالي يجب أن تتاح له فرص التدريب.
- الاتصال بين المنظمات وبعضها لتقديم الخدمات.
- توفير المعلومات للمستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجمعية.. (إبراهيم، ٢٠١١: ٣١٢٣).

وقد اعتمدت الباحثة على هذا المدخل للتأكيد على أن تحقيق الاستدامة المالية يتضمن تحقيق الجمعية لما يعرف بالتمكين المالي من خلال تحقيق الاستدامة المالية عن طريق التدريب النظري والعملي على نظام مالي متكامل وفق أحدث المعايير المحاسبية والنظم الإلكترونية (توفير أدوات وحلول تقنية احترافية)، وبناء قدرات منسوبيها، و يلبي كافة الاحتياجات المالية للجمعيات الأهلية، ويتطلب ذلك قياس الاحتياج الفعلي والتأهيل والتدريب على المعارف المالية والمهارات الأساسية لتحقيق الاستدامة المالية، والتطبيق العملي لما سبق دراسته على نظام مالي متكامل، وتوفير خدمات الدعم الفني والاستشاري.

ثانياً: ركائز الاستدامة المالية للجمعيات الخيرية:

يُعتبر إنشاء الاستدامة المالية عملية ديناميكية ومستمرة، فوضع خطة



إستراتيجية واضحة تحدد المهمة الاجتماعية، وبناء البرامج والدعم المجتمعي والشراكات التعاونية التي تتوافق بشكل وثيق مع المهمة قد تساعد الجمعيات على التغلب على التحدي المتمثل في إقامة الاستدامة على المدى القصير والطويل، ومن أهم الركائز الداعمة لتحقيق الاستدامة المالية للجمعيات الخارجية ما يلي:

١- التخطيط المالي والإستراتيجي:

إن التخطيط الفعال شرط أساسي للوصول إلى الأموال ومع ذلك، فإن التخطيط الإستراتيجي له نقطة ضعف، فهو لا يأخذ في الاعتبار كفاية الموارد المتاحة للجمعية أو القدرة على الحصول على موارد جديدة لتنفيذ هذه الإستراتيجيات، لذلك من المهم موازنة مع ذلك القيام بعملية التخطيط المالي. ومن الملاحظ أن خطة العمل المالية تتألف أساسًا من النفقات المتوقعة وقدرة الجمعية على توليد الدخل لتغطية هذه النفقات، وتُعدُّ الخطة المالية وثيقة ديناميكية تتغير بشكل متكرر، يؤدي إلى تحديد ما إذا كان لدى الجمعية موارد كافية ومتوفرة على المدى المتوسط لتحقيق الأهداف الموضحة في الخطة الإستراتيجية.

٢- تنويع الدخل:

يجب أن يكون توليد الإيرادات أولوية نشطة، مدعومة بـموارد كافية ومناسبة، ولا يشير تنويع الدخل فقط إلى التوليد الداخلي للدخل، ولكن إلى عدد مصادر الدخل التي توفر التمويل الرئيسي للجمعية، فحتى لو كان لدى الجمعية عدد كبير من المانحين، فسوف تبقى ضعيفة للغاية إذا كان جزء كبير من ميزانيتها يعتمد

على جهة واحد فقط، بمعنى أن التغيير في قرار المانحين يمكن أن يؤدي إلى أزمة كبرى، ومن علامات القدرة المالية الخارجية أن تكون مصادر الدعم للجمعية مصادر متنوعة، وكأحد المؤشرات على الصحة المالية للمنظمة الخيرية، وأن ما لا يقل عن ٦٠٪ من إجمالي ميزانية الجمعيات الأهلية يجب أن يأتي من خمسة مصادر مختلفة.

٣- الإدارة السليمة والتمويل:

إن إدارة موارد الجمعية تُعدُّ أمرًا أساسيًا لتحقيق الاستدامة المالية كمعرفة كيف تولد الدخل، وتخضع الإجراءات الفعالة للإدارة والمالية لسلسلة من السياسات المؤسسية التي تساعد على تحقيق معظم الموارد وضمان الشفافية في الإدارة المالية.

علاوة على ذلك، يجب أن تمكن هذه الإجراءات من توقع الجمعية لمركزها المالي، وفي نهاية المطاف اتخاذ القرارات تسمح الإجراءات الفعالة بتوليد الدخل من خلال المناسبة في الوقت المناسب، و الإدارة المالية للأصول المتاحة، كما يجب أن تكون الإجراءات المحاسبية الإدارية مناسبة لاحتياجات الجمعية.

٤- توليد الدخل الخاص:

إحدى الطرق التي تنتهجها الجمعية لتنويع مصادر دخلها والتي يمكن فيها للجمعية أن تولد الدخل غير المقيد: وبعبارة أخرى، دخل المنظمة، وليس المانحين، ومن الطرق الرئيسة التي يمكن للمنظمة توليد إيراداتها الخاصة: إنشاء صندوق وقف للجمعية الخيرية، جمع التبرعات لمرحلة التأسيس أو في مرحلة



التشغيل، توليد الدخل من خلال التوجه إلى الجمهور، توليد الدخل من خلال بيع السلع والخدمات، توليد الدخل من خلال الإدارة المالية، وتوليد الدخل من خلال التحالفات مع الشركات. (بركريد، ٢٠١٨: ٩٧-١٠٠)

ثالثاً: التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في مجال الاستدامة المالية:

يُعدُّ التَّمويل من أكثر الجوانب أهمية وحيوية لمنظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً)، فعليه يتوقف حجم نشاطها وتنوعه ومستواه وأثره على المجتمع الذي تخدمه (عبد الوهاب، ١٩٩٩: ١١٠)، ويسهم التَّمويل إسهاماً كبيراً في القيمة الاقتصادية للقطاع الأهلي، فهو يمثل القيمة المالية والعينية التي تدخل إلى الميزانية العمومية للصرف منها على أجهزة المنظمة وعملياتها الإدارية، وتكوين أصولها الثابتة والمتداولة، وعلى الأنشطة المدرة للأرباح التي تسهم في عملية التَّمويل المستمر.

ويمكن تقسيم مصادر تمويل منظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً) إلى مصادر رئيسة (عبد الوهاب، ١٩٩٩: ١١١):

١- **مصادر ذاتية:** ممثلة في اشتراكات الأعضاء وإن كانت ضئيلة القيمة ولا ينتظم في سدادها كل الأعضاء نظراً للظروف الاقتصادية والهبات والتبرعات، وأرباح السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات، أو حملات جمع الأموال (بموجب تراخيص جمع الأموال) لتوفير التَّمويل أو بيع الطوابع أو إقامة الحفلات (خليل، ٢٠١٣: ١١٣).

٢- **مصادر حكومية:** تتمثل في الإعانات التي يقررها صندوق إعانة الجمعيات

والمؤسسات الخاصّة والاتحادات وفقصا للنظم والقواعد التي يضعها، وهناك تنوع في الإعانة الدورية، وإعانة النشأة، وإعانة التأسيس، وإعانة استثنائية، وتمويل حكومي بإسناد بعض المشروعات لجمعيات لتنفيذها، وتحمل الحكومة أجور موظفي وخبراء الجمعيات (خليل، ٢٠١٣: ١١٤).

وحتى نضمن الوفاء بالحاجات التّمولية للجمعيات الأهلية، واستمرار ذلك التّمول، ترى الدّراسة ضرورة وضع خطة واضحة لمواجهة هذا التحدي التّمولي، تبنى على ثلاثة مسارات أساسية، هي:

المسار الأول: إنشاء وحدة تنمية موارد بشكل يتلاءم مع الهيكل التّظيمي للجمعية يلقي على كاهلها تدبير التّمول وضمن استمرارية.

المسار الثاني: المبادئ التي تقوم عليها إدارة تنمية الموارد:

هناك خمسة مبادئ يتعين على الجمعيات الأهلية أن تتبناها حتى تصل إلى مبتغاها في توفير احتياجاتها التّمولية، وهي (خليل، ٢٠١٣: ١١٩-١٢٠)، هي:

- التّكافل الاجتماعي (الناس تعطي الناس لتساعد الناس).

- العطاء النسبي.

- الأقربون يحددون سرعة الإنجاز.

- الأسلوب الناجح لجمع التبرّعات.

- الحاجة إلى التوازن.

المسار الثالث: تحسين كفاءة الموارد.

تعتبر مشكلة التّمول من أهم العوامل التي تعرقل عمل المنظّمات غير



الحكومية وتحط من نشاطها، وتلعب المساعدات على التمويل بالإستراتيجيات والأهداف المعلنة للجهات المانحة للدعم، الشائبة متعددة الأطراف بل وتتأثر بخطط العمل والأوليات والأنشطة المقترحة من قبل صناديق التمويل الإقليمية والدولية ووكالات الأمم المتحدة ومنظماتها التي تحرص على تقديم الدعم الفني والمادي للمنظمات غير الحكومية، وتتأثر فرصة الحصول على التمويل كذلك بنوعية النشاط والتوجيهات والأهداف المعلنة من قبل الجمعيات غير الحكومية، سواء كان التمويل من جهة محلية أو دولية (الحلو، ٢٠١٢: ٧٩).

وتشمل تلك التحديات ما يلي:

١- محدودية الموارد المالية، وتشمل

- عدم استثمار موارد الجمعية الفائض عن حاجتها التشغيلية.
- اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات، وعدم السعي لتكوين أوقاف تعتمد عليها الجمعية في الإنفاق الدائم وغير المشروط على أنشطتها من قبل المانحين.
- عدم توفر الخبرات الكافية في المجال المالي.
- ضعف الرقابة المالية.

- ضعف اتباع مبدأ الشفافية في التعاملات المالية. (خليل، ٢٠١٣: ١٢٩)

٢- تحديات في برامج التسويق والترويج لأنشطة الجمعية:

- ضعف أساليب الاتصال بالمجتمع.
- ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة الجمعية.
- عدم وضوح أهداف المنظمة لكثير من الجمهور الذي تتعامل معه.

- الظهور الموسمي والركود بقية العام.
- ٣- **تحديات في الأنظمة واللوائح وأساليب العمل:**
 - عدم تطور الأساليب واللوائح الداخلية.
 - عدم وجود أدلة مكتوب توضح إجراءات تنفيذ المشاريع.
- ٤- **تحديات في الإستراتيجية والرؤية والرسالت:**
 - غموض قيم وأهداف الجمعية عن أعضاء مجلس الإدارة.
 - تبني أهداف قد تعجز الجمعية عن تحقيقها.
 - ضعف التخطيط لأنشطة وموارد الجمعية.
- ٥- **التحديات الاجتماعية:**

لا يمكن إرجاع إحجام الناس عن العمل الخيري إلى سبب واحد فقط، وإنما يمكن إرجاعه إلى عدة أسباب وظروف اجتماعية التي يمكن توضيحها فيما يلي:

- الحضاري والنمو المادي للمجتمعات، فكما أن النمو الاقتصادي فوائده الكثيرة فإن له عيوبه وأضراره، ومن هذه الأضرار أنه كلما زادت درجة التحضر ضعف الجانب القيمي، واتجه الناس للانعزال وحب الذات (رمضان، ٢٠١٠: ١٣٨).

- غياب ثقافة العمل التطوعي، الوقت والجهد أو المال في المجتمع.
- زيادة الاحتياجات المادية وتنوعها وتعقدتها جعل المجتمع مشغولاً بها إلى درجة عالية بطرق إشباع هذه الاحتياجات؛ مما جعل عدم وجود وقت لممارسة الأعمال الخيرية.



- عدم قيام الأسرة بدورها في التوعية بأهمية العمل الخيري، وغرس القيم المرتبطة في نفوس الناشئة.

٦- التحديات الموضوعية التي تعيق الجمعيات الأهلية عن ممارسة أنشطتها الخيرية:

- ضعف الإعلام الداعم لأعمال الجمعيات الخيرية والترويج لها.
- ضعف الدعم والتمويل الحكومي.
- تغير الظروف المحيطة بمعدل أسرع من تعديل أهداف الجمعية.
- ضعف دعم القطاع الخاص للعمل الخيري.
- الشائعات المتعلقة بجمع التبرعات.
- ضعف تأييد المجتمع للبرامج والخدمات التي تقدمها المنظمات الخيرية.
- عدم سماح السلطات بالتفرغ للعمل الخيري.
- ربط الممولين الخارجيين تمويلهم بأهدافهم، وليس بأهداف الجمعية وحاجة المجتمع.
- ضعف ثقافة المجتمع بأهمية عمل المنظمات الخيرية.
- عدم إدراك صانعي السياسات في الحكومات لدور الجمعية الخيرية في التنمية.
- تعقيد الإجراءات في الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات الخيرية.
- الخلط بين العمل الخيري، ومسمى الإرهاب، وأثره في التضييق على العمل الخيري. (ابن عطية، ٢٠٠٦: ١٧-١٩)

رابعاً: العقبات التي تقف في طريق تنمية استثمار الموارد المالية في الجهات الخيرية:

هناك عدد من العقبات الأساسية المتكررة في إطارات عامة، بصورة جزئية، وكان لا بد لنا من حصر وذكر هذه العقبات، حتى يمكننا مساعدة الجهات الخيرية في تجنبها في سبيل الانتقال إلى مرحلة جديدة في مسيرتها لتنمية مواردها المالية من خلال تفعيل الاستثمارات ومن هذه العقبات:

١- العقبة الأولى (العجز المادي):

الافتقار إلى أسس تنمية الموارد المالية من خلال الاستثمارات، وأسس الاستثمار نعني بها: رأس المال، والأصول، والمعرفة وغيرها. ويدخل في هذه العقبة الافتقار إلى السيولة المالية التي يمكن تنشيطها استثمارياً لتدرّ عوائد مالية (آل مفرح، ١٤٣٢: ٧٥).

ومع كون هذه العقبة حقيقية ورئيسة، إلا أننا نعتقد أن كثيراً من الجهات الخيرية تعيش مشكلة اعتقادها بأنه ليس ثمة مجال للاستثمار إلا من خلال توافر رأس مال كبير وفائض عن الاحتياج، والواقع أن فكر الاستثمار بمعناه المتقدم لا يفترض وجود رأس مال كبير، ولا فائض (آل مفرح، ١٤٣٢: ٧٥-٧٦).

ويندرج تحت هذه العقبة عدم مساعدة الجهات المانحة لجهة خيرية محددة، أو عدم قناعة المانحين بمشاريع الجهة الخيرية، وعدم استثمار الإنجازات السابقة في الجهة الخيرية بطريقة استثمارية، وعدم استغلال الإمكانيات المتاحة للجهة، وعدم وجود مقر دائم حيث يؤثر ذلك على كثير من الأمور، وضعف مستوى داخل أفراد المنطقة، ويدخل فيها أن أكبر موارد الجمعيات تكون عبارة عن أموال مخصصة لا يمكن التصرف فيها؛ لأنه يجب أن تُنفق في أوجهها المشروعة لها.



٢- العقبة الثانية (العجز المعرفي):

الافتقار إلى الأفكار التي تسهم في تنمية الموارد المالية من خلال الاستثمارات، ويدخل في ذلك عدم توفر الخبرة الكافية في مجال الاستثمار، والبقاء في دائرة التركيز على مجالات محدودة وضيقة ومألوفة (آل مفرح، ١٤٣٢: ٧٦).

هذا العجز المعرفي له سبب جوهري وهو الافتقار إلى الأشخاص ذوي الكفاءة والخبرة والتخصص القادرين على تنمية وإدارة الاستثمارات (عجز بشري).

خامساً: المؤشرات والمعايير التي توضح كفاءة المنظمة المرتبطة بالموارد المالية:

يوجد في هذا الصدد عدد من المعايير الأساسية التي يمكن أن تستخلص منها مدى كفاءة المنظمة، أهمها (خليل، ٢٠١٣: ١٤١-١٤٢):

١- مؤشرات الموارد المالية للمنظمة:

إن من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة تدبير التمويل، والقدرة على ضمان استمراريته، ووجود بدائل له، وتحقيق إدارة حسابية توافق المعايير المحاسبية المعمول بها داخل المنظمة مع المعايير العامة، وتقويم الأنشطة في ضوء التكلفة والمنفعة و المردود الاجتماعي، فضلاً عن حث الروابط والتحالفات التي لا يمكن أن تنشأ بين منظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً) بتضافر الجهود لتحقيق مصادر تمويل متنوعة (خليل، ٢٠١٣: ١٤٢).

ويوضح الجدول التالي المؤشرات المستخدمة لبحث كفاءة المنظمة في مجال التمويل والإدارة المالية.

جدول (١)

المؤشرات والمعايير التي توضح كفاءة المنظمة في مجال التمويل والإدارة المالية

م	مجال الاهتمام	معايير التقييم	المؤشرات	مصادر التمويل
١	الموارد Resources	التمويل Funding	- عدد الممولين - مصادر تمويل بديلة - عدد المشروعات المقدمة للحصول على تمويل. - اتجاهات التمويل المستقبلية - الخطة الموضوعية لضمان استمرارية مصادر دخل للمنظمة. - إستراتيجية لتطوير موارد المنظمة	- وثائق المنظمة - تقارير الممولين - مقابلات شخصية
٢	الإدارة المالية Financial management	الرّقابة Control التّخطيط Planning	- وجود ميزانية سنوية رسمية - المراجعة المستمرة لأداء المحاسبين في المنظمة - تقييم فعالية أنشطة المنظمة في ضوء التكاليف - اتفاق المعايير المحاسبية في المنظمة مع المعايير المعمول بها	- وثائق المنظمة - مقابلات شخصية
٣	الاستقلال Autonomy	الاستقلال عن الحكومة ورقابة الممولين	- نسبة اشتراكات الأعضاء بالنسبة للموارد الإجمالية للمنظمة - نسبة المساعدات الحكومية بالنسبة للموارد الإجمالية للمنظمة	- وثائق المنظمة - تقارير حكوميّة - مقابلات شخصية
٤	الروابط Linkages	الروابط مع منظمات أخرى	- العضوية في تحالفات غير حكوميّة - المشاركة في اللجان المؤلفة بين الحكومة والناخبين	- وثائق المنظمة - تقارير حكوميّة - تقارير الممولين - مقابلات شخصية

المصدر: (أفندي، ٢٠٠٦: ٢١).

سادساً: لماذا تنمية الموارد في المنظمات؟

- ترجع تنمية الموارد في المنظمات للأسباب التالية:
 - استمرارية المنظمة بالمال ومصدره التسويق.
 - مصدر دخل إستراتيجي للمنظمات
 - نقل المنظمة من ردة الفعل إلى صناعة الفعل.
 - تساعد في بناء رؤية طموحة.
 - تساهم في بناء صورة ذهنية للمنظمة (الحميدي، ٢٠١١: ١٧).
- ومن الملاحظ أن تنمية الموارد في المنظمات ليست مسألة مالية فقط، لكنها فلسفة أخلاقية وتنظيمية وعملية بناء تراكمي تؤدي إلى (الحميدي، ٢٠١١: ١٨):
- تواصل دائم وفعال مع الناس.
 - تطوير شبكة علاقات بين المنظمة ومحيطها الاجتماعي.
 - خلق قاعدة كبيرة من المناصرين والداعمين لأهداف وقضايا الجمعية.
 - وتجدر الإشارة إلى وجود ما يعرف بإستراتيجية تنمية الموارد وتضمن:
 - الخروج من إطار العلاقة المبنية على المال
 - إستراتيجية تنمية الموارد ينبغي أن تنطلق من المفهوم الشامل:
 - تنمية العلاقات بين المنظمة ومحيطها.
 - توسيع العلاقة.
 - المحافظة على العلاقات وتعزيزها (الحميدي، ٢٠١١: ١٩).

سابعاً: أهمية التخطيط لتنمية الموارد:

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات.
- اتباع أساليب العمل المؤسسي في إدارة العملية التسويقية
- الدقة في تحديد ماذا نريد وماذا نستهدف؟
- تحسين الأداء مع تقليل كلفة الوقت والجهود.
- تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد المالية والبشرية.
- تحقيق التكامل والتنسيق.
- التحول من إدارة الأزمات إلى إدارة التوقعات (الحميدي، ٢٠١١: ٢٠).

ثامناً: الجودة في الموارد المالية:

تأتي أهمية الموارد المالية في العمل الخيري، أو غيره في الدرجة الثانية، وتشمل إدارة الموارد المالية وجود خطة واضحة لتوفيرها وكفائتها في المنظمة مع وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية، ودقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات وإدارة مالية تؤكد الجدوى من المشروعات مع وجود نظام مالي فعال يرصد المؤثرات المالية (الصباب، ٢٠٠٣: ١٦٩).

لذا تُعدُّ الموارد المالية أحد أهم المحاور التي تعين الجمعية على القيام بمهامها وتطوير أدائها، وتحقيق الجودة في مجال تنمية موارد الجمعية يتم في ثلاثة جوانب، هي:



- **أولاً: المحافظة على الموارد المتاحة:** فالمحافظة على الموارد المتاحة يتطلب تحقيق الجودة التي تقضي على الهدر المصاحب للفوضى في الصرف أو الاستخدام الخاطئ لمرافق الجمعية وأدواتها، وفي هذا الإطار لابد من اعتماد الجمعيات على نظام مالي دقيق يضبط المصروفات، ويكفل حق الجمعية في الاستيفاء عند تنفيذ برامج الإقراض.

- **ثانياً: الوصول للمتبرع:** الوصول للمتبرع يتطلب تحقيق الجودة في تصميم برامج الدعم، وآليات التواصل مع المتبرعين قبل التبرع وبعده وكسب ثقتهم وجعلهم شركاء في تنفيذ البرامج، فمجرد طلب الدعم من الداعمين من خلال أساليب قديمة - كالتواصل عن طريق الخطابات الموسمية - لن يحقق نمو الموارد الطموحة للجمعية، ولن يقتنع المتبرع لدعم الجمعية.

- **ثالثاً: دعم الاستثمار:** الجودة في الاستثمار تتطلب تصميم برامج استثمارية آمنة يديرها متخصصون بالاستثمار بالمشاركة مع بيوت الخبرة. (التويجري، ٢٠١٤).

ثانياً: الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة ما يلي:

١- دراسة عبدالمجيد (٢٠٠٧) عن الجمعيات الأهلية والتنمية المستدامة دراسة ميدانية على عينة من جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمحافظة الغربية بمصر.

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد أهم أدوار الجمعيات الأهلية في مجال

تحقيق التنمية المستدامة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن للجمعيات الأهلية دورًا كبيرًا في التنمية المستدامة لاسيما في مجال توفير فرص العمل للشباب وتقديم المساعدات للطبقات الفقيرة والمساعدة على محو الأمية، ودعم دور المرأة في التنمية، وحماية البيئة.

كما بينت نتائج الدراسة اعتماد الجمعيات الأهلية على التبرعات والهبات والصدقات كمصدر رئيس للتمويل نظرًا لضآلة الإعانات الحكومية، ومن المعوقات التي توصلت إليها الدراسة أن مشاركة أفراد المجتمع المحلي في دعم أنشطة الجمعيات مشاركة محدودة، وعدم قدرة الجمعيات الأهلية على القيام بأدوارها المأمولة في التنمية المستدامة نتيجة لمشكلات عديدة مثل الروتين والمركزية المفرطة، وغياب التنسيق بين القطاع الحكومي والجمعيات الأهلية.

٢- دراسة نكخاويرد زوان (Nikkhah and Redzuan، 2010) بعنوان: ”دور المنظمات غير الحكومية في تشجيع التنمية المجتمعية المستدامة“ وطبقتفي نيويورك بأمریکا.

هدفت الدراسة إلى: توضيح مساهمة المنظمات غير الحكومية في التنمية المجتمعية المستدامة، وقد اعتمدت الدراسة على إطار نظري لربط وظائف المنظمات غير الحكومية بالتنمية المستدامة في البلدان النامية، كما اعتمدت على تحليل الدراسات السابقة في تكوين هذا الإطار.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات غير الحكومية لديها العديد من البرامج والوظائف والأدوار التي تساعد المجتمع على التمكين من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وأن المنظمات غير الحكومية لديها القدرة على تمكين المجتمع من تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق البرامج والوظائف



المتعلقة بتمويل المشاريع الصغيرة وأنشطة بناء القدرات.

٣- **دراسة عوض (٢٠١١)** بعنوان: دور الجمعيّات الأهليّة في تمكين المجتمعات المحليّة من فرص التّنمية المستدامة: دراسة ميدانية بمركز الداخلة بمحافظة الوادي الجديد بمصر. وهي دراسة تقييمية ذات طبيعة نوعية.

استهدفت الدّراسة: تناول تجربة التّنمية التي تقدم من خلال الجمعيّات الأهليّة ودورها في إحداث التّغيير الاجتماعي في مجتمع محلي، وكذلك التّعريف على ملامح عملية التّمكين الاجتماعي والاقتصادي الذي تقوم بها الجمعيّات الأهليّة لمجتمعاتها المحليّة، وانعكاس آثار هذه العملية على نوعية الحياة ومستويات المعيشة، وقد اعتمدت الدّراسة بصورة أساسية على مراجعة أدوار الجمعيّات الأهليّة فيما يتعلق بقدراتها على تمكين المجتمعات المحليّة من فرص التّنمية المستدامة.

اعتمدت الدّراسة على دليل العمل الميداني مع أعضاء مجالس إدارة الجمعيّة من خلال تناول بيانات أساسية حول طبيعة نشأة وتأسيس الجمعيّة ونوعية المشروعات التي تنفذها ومعايير اختيارها، والنهج التّنموي الذي يمارس في تنفيذ الأفكار والمشروعات والمشكلات والعقبات التي تواجه الجمعيّة، والوسائل والآليات التي تنتهجها الجمعيّة لمواجهة المشكلات والتحديات، وكذلك دليل العمل الميداني مع المستفيدين من أنشطة وبرامج الجمعيّة.

وقد بينت نتائج الدّراسة محاولة الجمعيّات الأهليّة بالوادي الجديد تحقيق نهج الاستدامة التّنموية مثل إدخال عدد من المشروعات الحديثة التي غيرت في ثقافة العمل السائدة وساهمت في إحداث تغيير اجتماعي واقتصادي في المجتمع المحلي، واستحداث وتطوير طرق للري الزراعي، وتدعيم قيم المشاركة بين

أهالي المجتمع المحلي، وتمويل الأفراد الأكثر فقراً بشكل مباشر، كما عكست الدراسة الميدانية وجود شراكة حقيقية بين الجمعية والمجلس المحلي.

٤- **دراسة التوجيهي (٢٠١٤)** بعنوان: "المشكلات التي تواجهها أوقاف الجمعيات والمؤسسات الخيرية بمنطقة الرياض"، هدفت الدراسة إلى: تحديد المشكلات التي تواجهها أوقاف الجمعيات والمؤسسات الخيرية بمنطقة الرياض.

وقد أظهرت نتائج الدراسة صعوبة التصرف في الوقف بالبيع أو الاستثمار من قِبَل الجهات الحكومية ذات العلاقة عند تعطل منفعة الوقف، عدم تعاون الجهات الحكومية ذات العلاقة بالوقف عند الحاجة لإصلاحه أو نقله أو تطويره، عدم وجود آليات واضحة لتوظيف الوقف في التنمية الاجتماعية المستدامة، عدم وجود تنظيم يسهل تسجيل الوقف في الشؤون الإسلامية والتصرف فيها، وضعف التوعية الإعلامية بالوقف وفضله وأهميته وأحكامه وأنواعه وأثره.

٥- **دراسة القحطاني (٢٠١٦)** بعنوان: استدامة الموارد البشرية والمالية والمادية في المنظمات الأمنية

استهدف هذا البحث المنظمات الأمنية في دول الخليج العربي، فركز على أهم مواردها التي حصرها الباحث في: الموارد البشرية والمالية والمادية، واستطرد حديثه في مباحثه الأربعة عن الأساليب الإدارية والتنظيمية التي يمكن من خلالها استدامة تلك الموارد واستمراريتها مهما تغيرت الظروف المحيطة بها.

ولكي تبقى المنظمات الأمنية قائمة بالمهام المنوطة بها وتحقق أهدافها وبناتجية فاعلة حتى في حال تدني الدعم المقدم لها من الدولة في الميزانيات السنوية المقررة لها، وقد قدم الباحث في هذا البحث الوصفي التحليلي عدداً



من المقترحات الإدارية القابلة للتطبيق على الواقع التنظيمي حول كل مورد من موارد المنظمات الأمنية ليصبح موردًا دائمًا ومستدامًا.

فالموارد البشرية ركز في جانبها على غرس الولاء والانتماء دينيًا ووطنياً وتنظيمياً، والمورد المالي خصص له أسلوب اعتماد الأوقاف والاستثمارات المدروسة، وفي الموارد المادية تطرق للطرق والأفكار الهندسية والتنظيمية حديثة.

ثم ختم البحث بعدد من التوصيات المساعدة على تطبيق تلك الأساليب في استدامة الموارد بالمنظمات الأمنية، لعل أبرزها التطبيق التدريجي لطرق الاستدامة الذي يقوم على اختيار أفضل المنظمات الأمنية القابلة لاستقبال تلك الأفكار المتعلقة بالاستدامة وبشكل يراعي الجغرافية والتوزيع البشري ثم بعد تقييم التجربة يتم تعميمها على المنظمة الأمنية ككل.

٦- **دراسة بعنوان:** دراسة التوجهات الجديدة للعمل الخيري بالمملكة العربية السعودية-٢٠١٧ (١٤٣٨-١٤٤٢هـ)، مؤسسة أول إنجاز للاستشارات الإدارية، ٢٠١٧م)

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية النقاش المركز من خال مشاركة مجموعة نخبوية من قيادات وخبراء العمل الخيري في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ عدد المشاركين (٣١) شخصًا.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة التوجهات الجديدة للعمل الخيري في المملكة العربية السعودية ودرجة تأثيرها المستقبلي، ومن أبرز النتائج التي خلصت إليه هذه الدراسة:

المجال	مضمون المجال	التأثير	التوجه المطلوب
المتغيرات المؤثرة في العمل الخيري	التطور التقني والإعلامي - الانكماش الاقتصادي - الحضور النسائي - العمل التطوعي - التوجهات العلمية	تأثير قوي	الأخذ بعين الاعتبار لهذه المتغيرات عند التخطيط لتنفيذ البرامج و المشاريع في الجهات الخيرية.
القيادة في العمل الخيري	توفر الوسائل المساعدة في الإدارة/القيادة الإستراتيجية/قدرات القيادة/أساليب قيادة العمل الخيري	تأثير قوي	الاهتمام بإعداد القيادات المؤهلة والشابة في المنظمات الخيرية، والتي تمتلك القدرة والتأهيل المناسب للقيادة الإستراتيجية لهذه المنظمات.
تمكين العمل الخيري	قدرة العمل الخيري على تلبية الاحتياجات المجتمعية/ إجراء الدراسات والزيارات الميدانية/ إعداد قيادات الصف الثاني لقيادة العمل الخيري/ القدرة على استقطاب الكفاءات/ اتخاذ القرار المناسب	تأثير قوي	تأهيل المنظمات الخيرية بحيث تصبح قادرة على قياس وتحديد الاحتياجات المجتمعية الفعلية، من خلال اتباع الإجراءات العلمية المنضبطة بما يضمن بناء البرامج والمشاريع التي تلي الاحتياج بالإضافة إلى العمل على إعداد قيادات الصف الثاني، بما يضمن تحقيق المنظمات لرؤيتها وإستراتيجياتها، وأن تكون بيئة عمل جاذبة للكفاءات الوطنية.
استدامة العمل الخيري	توفر متطلبات تحقيق الاستدامة/ الاستدامة الاجتماعية/ الاقتصادية/ الأثر الاجتماعي	تأثير قوي	تبنى المنظمات الخيرية لمنهجية تنفيذ برامجها من منظور تحقيق الاستدامة الاجتماعية، بالإضافة إلى زيادة قدراتها الاقتصادية بما يُسهّم في تحقيق الاستدامة الاقتصادية الأمر الذي يساعد في قياس الأثر الاجتماعي لهذه المنظمات في تنفيذ برامجها ومشاريعها
حوكمة العمل الخيري	التنوع في مجالات التطوع/ رفع المساهمة المجتمعية في مجالات التطوع / مؤسسة التطوع /إدارة التطوع واستقطاب المتطوعين/ تأهيل وتدريب المتطوعين والحفاظ عليهم.	تأثير قوي	العمل على توفير المتطلبات التي تساعد في تحقيق الحوكمة في الجهات الخيرية حيث إن كثيرًا من متطلبات الحوكمة غير متحقق في الجهات الخيرية
الشراكات في العمل الخيري	بناء التحالفات والشراكة مع الجهات الداعمة/ الشراكة مع المجتمع/ الشراكات الكلية والجزئية/ الشراكة مع قطاع الأعمال/ الشراكة مع القطاع الحكومي	تأثير قوي	تبنى العمل في المنظمات الخيرية على تنفيذ البرامج والمشاريع، من خلال الشراكات الكلية أو الجزئية مع مختلف القطاعات، بالإضافة إلى تحقيق الشراكة المجتمعية، التي تُشكل دعمًا كبيرًا ورافدًا مهمًا للمنظمات الخيرية.
مجالات التطوع في العمل الخيري	التنوع في مجالات التطوع/ رفع المساهمة المجتمعية في مجالات التطوع / مؤسسة التطوع /إدارة التطوع واستقطاب المتطوعين/ تأهيل وتدريب المتطوعين والحفاظ عليهم.	تأثير قوي	الاهتمام بالتوجه المستقبلي للتطوع، من حيث تنوع مجالات التطوع، مثل: التطوع الصحي والبيئي والإغاثي، والتطوع الحقوقي والدعوي والثقافي والتربوي، بالإضافة إلى تنظيم العمل التطوعي على المستوى الوطني، وعلى مستوى منظمات العمل الخيري، بما يضمن استقطاب وتأهيل الطاقات التطوعية في مختلف المجالات.

٧- دراسة: بوكريديد (٢٠١٨) بعنوان: صناديق الاستثمار الوقفية كآلية لتحقيق الاستدامة المالية للجمعيات الخيرية. هدفت الدراسة النظرية إلى الوقوف على أهمية الاستدامة المالية للجمعيات الخيرية، وأدوات تحقيقها، والصندوق الاستثماري الوقفي وأهميته للجمعيات الخيرية.

وقد بينت الدراسة على الرغم من أن الجمعيات الخيرية تلعب دورًا حيويًا فهي تقدم مساهمة كبيرة للاقتصاد، ومع الدور المتنامي لها فلا تزال بيئتها المالية عرضة للتقلبات، حيث يمكن للأداء الاقتصادي الضعيف، والتغيرات في السياسات على المستوى الوطني، والقدرة الشرائية للاقتصاد ككل، والضغط الهائلة لتغطية نفقات البرامج الخيرية، أن يكون لها تأثيرات كبيرة على تمويل القطاع الخيري خلال السنوات القادمة.

لذا لابد من الانتقال من التركيز على المدى القصير إلى التخطيط الطويل الأجل من خلال بناء مصادر دخل مستدامة لتكون قادرة على الاستمرار في تحقيق رسالتها الخيرية على المدى الطويل، ومن هنا تتضح أهمية الاستدامة المالية باعتبارها شرطًا لاستمرارية المنظمة الخيرية.

وتعتبر صناديق الاستثمار الوقفية بالمنظمات الخيرية خيارًا مهمًا لخلق استدامة مالية طويلة الأجل، فإنشاء هذا النوع من الصناديق يوفر مصدرًا منتظمًا للدخل التشغيلي، ولدعم رأس المال العامل، ويساعد على تنويع دخل الجمعية الخيرية، ويقلل من اعتمادها على الطرق التقليدية في جمع الأموال.

٨- دراسة عبد الغني (٢٠١٨) بعنوان: الجمعيات الأهلية والتنمية المستدامة: دراسة استكشافية في قرية مصرية.

هدفت الدراسة إلى: استكشاف تقصي نجاح أصحاب المصالح في السياق التأمومي، في إيجاد القضاء الشبكي المستقبل أي التكامل في المنتجات والطموحات والتطلعات بينهم في قرية مصرية تميزت بارتفاع المستوى التعليمي. استخدمت الدراسة مناهج مختلفة تنوعت ما بين الوصفية والاستطلاعية أو

الكشفية والتفسيرية، وتندرج الدرّاسة تحت النمط الكشفي.

وقد اعتمدت الدرّاسة على أدوات مثل الملاحظات والمقابلات ودراسة الحالة عن أصحاب المصالح داخلياً وخارجياً.

وكشفت النتائج المتعلقة بمجلس الإدارة عن دوره في استثمار موارد الجمعية وإصلاحها المؤسسي لتعزيز التطلعات في المستقبل مما يزود الجمعية بالتكامل في أنشطتها والحرص على البيئة وراء قراراتها من خلال روافد التنظيم وأداء الدور والرغبة في التميز والتطوُّع والمبادأة.

أشارت نتائج الدرّاسة إلى أنّ أهم الموضوعات عن مستقبل التنمية المستدامة عن الشركاء التنظيميين كمهمة لهم في التنمية زيادة في أرصدة الهوية، تحظى هذه الجماعة الاجتماعية باستعداد كبير وقلق حذر على مستقبل الأجيال القادمة بعيداً عن ارتفاع مكانتها الطبقية، وكان مبعث التزامها ودخولها هذا القضاء الشبكي، العمل بما يتناسب مع استثماراتها وأسلوب حياتها ورغبتها في مجتمع مستدام جاءت الأولويات في القضايا البيئية، والأجيال القادمة، والتقليل من الاعتماد على الدولة، والناس محور التنمية ويتفق هذا الإطار النظري في أنّ التزام الفرد بعنوية داخل الجمعيات الأهلية ينمي الثقة فيمن حوله وخارج حدوده الضيقة لأجل إعمال الديمقراطية، إذ تجعل المواطن أكثر رغبة في المشاركة في شؤون مجتمعه، نتيجة لثقة أن رأيه ومطالبه لهما تأثير في عملية صنع القرار وظهر صدق مفهوم بوتيام في وصول الناس إلى الموارد الاجتماعية والاقتصادية بعيداً عن الجماعات الأولية كتعبير عن إحساس الناس بالإنصاف.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بمراجعة للدراسات السابقة نجد أنها تناولت قضية الاستدامة بشكل عام في القطاع الخيري، وهذا يؤكد على أهمية هذه الدراسة حيث أنها تتناول موضوعاً حيويًا يعد هاجس في القطاع غير الربحي، فدراسة عبدالمجيد (٢٠٠٧) أكدت على أن هناك تحديات ومعوقات لتحقيق التنمية المستدامة وأن الجمعيات الخيرية مناط بها توفير التنمية المستدامة بأشكالها المتنوعة.

في حين أن دراسة نكخاوريدزوان (٢٠١٠) أكدت على دور الجمعيات الخيرية في تحقيق التنمية المستدامة خصوصاً في الدول النامية من خلال بناء القدرات وغيرها من جوانب تنمية. أما دراسة عوض (٢٠١١) فقد تناولت موضوع التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية والدور المتوقع من الجمعيات الأهلية القيام بها للوصول لها وتحقيقها، وقد توصلت لعدد من النتائج المهمة في هذا المجال.

أما دراسة التويجري (٢٠١١) فقد أكدت على أن هناك تحديات تواجهها الجمعيات الأهلية في الانتفاع من الأوقاف وهناك معوقات متعددة تحول دون الاستثمار الوقفي، وبالتالي يجب العمل على مواجهة هذه التحديات.

أما دراسة أو انجاز للاستشارات الإدارية (٢٠١٧) فقد استخدمت منهجية التركيز على المجموعات وقد استطاعت أن تصل إلى تحديد أبرز التوجهات والتحديات التي تواجه العمل الخيري في المملكة خلال السنوات القادمة والتي جاء من ضمنها قضية الاستدامة بكافة مجالاتها.

في حين أن دراسة عبد الغني (٢٠١٨) والتي تميزت بتنوع أساليبها المنهجية والتي استطاعت من خلال هذا التنوع في المصادر والمناهج من الوصول لفهم

أكبر لماهية الاستدامة ودورها في النهوض بالمجتمعات المحلية وتطويرها. وتشابه دراستان فقط مع موضوع الدراسة على الرغم من أنهما اعتمدا على المنهج الوصفي النظري، وهما دراسة القحطاني (٢٠١٦) التي تناولت استدامة الموارد البشرية والمالية والمادية في المنظمات الأمنية، ودراسة بوكريد (٢٠١٨) التي تناولت صناديق الاستثمار الوقفية كآلية لتحقيق الاستدامة المالية للجمعيات الخيرية.

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة وفي بناء أداة الدراسة، وفي مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

ويجب ملاحظة أن الدراسة الحالية تختلف عن جميع الدراسات السابقة في أنها جميعها تناولت التنمية المستدامة في حين أن الدراسة الحالية تركز على الاستدامة المالية والذي يُعدُّ حجر الأساس لتحقيق الاستدامة بكافة صورها لاحقاً.

الإجراءات المنهجية:

١- نوع الدراسة: تُعدُّ هذه الدراسات من الدراسات الوصفية التي اعتمدت الأساليب الكمية في وصف الواقع وتحديد تحديات التنمية المستدامة في الجمعيات الأهلية.

٢- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل؛ حيث اعتمدت هذه الدراسة في تناولها لمشكلة الدراسة والتأكد من الأهداف والإجابة عن التساؤلات.



٣- **مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة من القيادات العليا (رؤساء الجمعيات والمديرون التنفيذيون) في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض، والبالغ عددها ١٥٢ جمعية. (<https://mlsd.gov.sa>).

وقد بلغت نسبة الاستجابة (٧٣%) حيث إن ١١٠ من أصل ١٥٠ جمعية أجابوا على أداة الدراسة الحالية وأن ما نسبته (٤٢) قائد بنسبة (٢٨%) لم يتفاعلوا مع الإستبانة الإلكترونية على الرغم من اتصال الباحثة بصورة مباشرة مع جميع القيادات العليا في الجمعيات الأهلية.

٤- **أداة الدراسة:** تم تصميم إستبانة لجمع البيانات، وقد تم الاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة، والاستشارة بآراء الخبراء والمتخصصين في مجالات الاستدامة والعمل الخيري والاجتماعي في تحديد العبارات الأكثر ملاءمة وتحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية.

٥- **إجراءات الصدق والثبات:** تنوعت الإجراءات التي تم استخدامها للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، فقد تم الاعتماد في تحديد صدق الأداة على طريقة صدق المضمون وذلك من خلال عرضها على عدد من الخبراء والمختصين محلياً وإقليمياً للتأكد من أن عبارات الإستبانة تمثل محاورها، وتعكس ما تسعى لتحقيقه وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتطويرها بناء على تلك التوجيهات.

أما ثبات أداة الدراسة فقد تم استخراجها بطريقة إحصائية، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٢) يوضح الثبات العام لمحاور الإستبانة والثبات الكلي لأداة
الدراسة

مجالات / أبعاد الإستبانة	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرو نباخ
المحور الأول	٩	٠,٨٦٩
المحور الثاني	١٤	٠,٩٠٣
المحور الثالث	٩	٠,٨٥٠
معامل الثبات الكلي للإستبانة	٣٢	٠,٨٧٤

المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة: تكونت الإستبانة من (٣٢) عبارة، وكل عبارة تتضمن خمس درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتعتبر درجات هذا الإستبانة عن مستويات متفاوتة من شدة الاتجاه وتتراوح درجات الإستبانة من (١) إلى (٥) درجات، بحيث تمثل الدرجة (٥) أعلى الدرجات الإيجابية (موافق بشدة/ كبيرة جداً)، والدرجة (١) تمثل أعلى الدرجات السلبية (ضعيفة جداً أو غير موافق بشدة) نحو التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض. وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة إجابات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتمثلت الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها في (النسب المئوية والتكرارات، الانحرافات المعيارية، المتوسطات الحسابية، ومعامل كاي ٢ لتحديد تباين توجهات مفردات مجتمع الدراسة في استجاباتهم حول عبارات الإستبانة).



نتائج الدراسة:

جدول رقم (٣) يوضح مصادر دخل الجمعية

النسبة	التكرار	مصادر دخل الجمعية
٢,٧	٣	دعم حكومي
١,٨	٢	اشتراكات الأعضاء
٠,٩	١	دعم أفراد (صدقات وزكوات)
٠,٩	١	وقف
٩٣,٦	١٠٣	أكثر من مصدر
١٠٠,٠	١١٠	المجموع

يوضح الجدول رقم (٣) مصادر دخل الجمعية حيث أن (٩٣,٦%) من الجمعيات مصادر دخلهم متنوعة، فكانت من أكثر من مصدر (ما بين الدعم الحكومي واشتراكات الأعضاء والصدقات والزكوات والأوقاف)، يليهم وبفارق كبير الجمعيات التي دخلها يعتمد على الدخل الحكومي فقط، وذلك بنسبة (٢,٧%)، تليها الجمعيات التي تعتمد على اشتراكات الأعضاء بنسبة (١,٨%)، يليهم بنسبة (٠,٩%) من دعم الأفراد (صدقات وزكوات)، و(٠,٩%) من الوقف وهما الفئة الأصغر بين أفراد الدراسة.

ويبدو للباحثة أن الجمعيات الأربع الأخيرة لديها لبس في تحديد مصادر الدخل، حيث إن كل الجمعيات الأهلية المرخصة من وزارة العمل والتنمية الاجتماعية تتحصل على دعم سنوي من الوزارة، ومع ذلك هذه الجمعيات لم تشر إليه.

ويلاحظ من النتائج أعلاه أن هناك وعياً عالياً لدى الجمعيات التي تم دراستها

بتنوع مصادر الدخل؛ وهذا هو المطلوب؛ حيث يجب أن تنوع الجمعية من مصادر دخلها خاصة فيما يحقق لها الاستدامة المالية. ولكن وجود هذه المصادر ليس معناه وجود استدامة مالية لتلك المصادر.

لذا نجد أن معظم الجمعيات الأهلية تحاول أن تتغلب على التحديات المرتبطة بتنوع مصادر الدخل، فقد أوضح نجم (٢٠١٦) وجود بعض المشكلات تتمثل في ضعف الثقة والمصدقية في تلك الجمعيات، وضعف المشاركة المجتمعية، وضعف القدرة على جذب الموارد المالية والبشرية، وضعف المهارات الإدارية والتنظيمية والبشرية بالشكل الذي يمكنها من الاعتماد على مواردها الذاتية وتحقيق الاستدامة المالية.

جدول رقم (٤) يوضح ملكية مقر الجمعية

النسبة	التكرار	ملكية مقر الجمعية
٤٥,٥	٥٠	مستأجر
٤١,٨	٤٦	ملك للجمعية
٩,٠	١٠	تبرع
٢,٧	٣	وقف
١,٠	١	هبه
١٠٠,٠	١١٠	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤) أن (٤٥,٥%) من الجمعيات المبحوثة كانت مقارها مستأجرة، وهي الفئة الأكبر بين أفراد الدراسة؛ يليهم وبفارق بسيط من كان المقر مملوك للجمعية، وذلك بنسبة (٤١,٨%)؛ ثم جاء وبفارق كبير أن مقر الجمعية متبرع به، وبنسبة بلغت (٩,٠%)، ثم جاء الوقف كمقر للجمعية



وكانت نسبة ذلك (٧, ٢%)؛ وأخيراً جاء الهبة كمقر للجمعية ونسبة (٠, ١%). ومن الملاحظ بأنّ تلك النسب تشير إلى أنّ حوالي نصف الجمعيات تعاني من مشكلات ترتبط بعدم تملكها لمقر الجمعيّة، حيث إن المقر مستأجر وهذا بالطبع يؤثر على دورها في تحقيق الاستدامة الماليّة.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي ينص على ما يلي: ما واقع ممارسات الجمعيات الأهليّة في تحقيق الاستدامة الماليّة؟
للتعرف على استجابات أفراد الدّراسة تجاه عبارات الإستبانة التي تصف واقع ممارسات الجمعيات الأهليّة في تحقيق الاستدامة الماليّة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والترتيب ودرجة الموافقة للعبارات التي واقع ممارسات الجمعيات الأهليّة في تحقيق الاستدامة الماليّة مرتبة تنازلياً حسب أعلى متوسّط حسابي وأقل انحراف معياري في حالة تساوي المتوسّط الحسابي، والجدول رقم (٥) يوضح تلك النتائج:

جدول رقم (٥)

واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كاس 2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبارة	تسلسل العبارة
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	موافق بشدة	62.582	0.77	4.34	55	39	14	2		ك	تتمم الجمعية بوضع خطة واستراتيجيات لتنمية الموارد المالية.	1
					50.0	35.5	12.7	1.8		%		
					49.1	36.4	9.1	4.5	0.9	%		
2	موافق	43.964	0.83	4.19	49	34	26	1		ك	تحرص الجمعية على استثمار الموارد المحلية لحل مشكلات المجتمع المحلي.	4
					44.5	30.9	23.6	0.9		%		
3	موافق	85.727	0.93	4.18	48	42	15	2	3	ك	يوجد لدى الجمعية شركات مع رجال الأعمال والقطاع الخاص لمساندة مشروعات وبرامج الجمعية.	3
					43.6	38.2	13.6	1.8	2.7	%		
					45.5	33.6	14.5	4.5	1.8	%		
4	موافق	75.545	1.16	4.05	55	26	11	16	2	ك	تتمم الجمعية بتوفير الرواتب التنافسية لتوظيف الكوادر المؤهلة	2
					50.0	23.6	10.0	14.5	1.8	%		
5	موافق	17.909	1.22	3.50	29	28	30	15	8	ك	يوجد لدى الجمعية إدارة تتمم باستدامة الأوقاف واستثمارها.	6
					26.4	25.5	27.3	13.6	7.3	%		
6	موافق	23.727	1.15	3.46	22	37	27	18	6	ك	يوجد لدى الجمعية رؤية لإدارة المخاطر المالية التي قد تواجهها.	5
					20.0	33.6	24.5	16.4	5.5	%		
7	موافق	18.545	1.21	3.42	24	34	22	24	6	ك	يوجد لدى الجمعية موارد مالية لتمكين الجمعية من وضع خطط إستراتيجية تحدم أهداف الجمعية.	7
					21.8	30.9	20.0	21.8	5.5	%		
8	محايد	2.909	1.45	3.17	29	20	21	21	19	ك	يوجد لدى الجمعية رؤية لتوظيف الموارد المالية في إعداد البحوث العلمية لخدمة الجمعية.	8
					26.4	18.2	19.1	19.1	17.3	%		
9	محايد	1.182	1.39	3.12	23	25	22	22	18	ك	يوجد لدى الجمعية رؤية لتوظيف الموارد المالية في استحداث برامج وخدمات للجمعية.	9
					20.9	22.7	20.0	20.0	16.4	%		
موافق			0.67	3.92	المتوسط الحسابي العام							

درجة المتوسط الحسابي من (٥, ٠٠)

توضح المؤشرات الإحصائية الموضحة بجدول (٥) ما يلي:

أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة



٠,٠١، فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم حول واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية، وقد اتضح هذا التباين كما هو موضح في الجدول إلى عبارات جاءت درجة الاستجابة عليها موافق بشدة وأخرى موافق وأخرى محايد.

كما يتضح من نتائج الجدول بناء على ترتيب قيم المتوسطات الحسابية ما يلي:

- الممارسة التي جاءت في المرتبة الأولى تلك الممارسة التي تتضمنها العبارة رقم (١) (تهتم الجمعية بوضع خطة وإستراتيجيات لتنمية الموارد المالية). بمتوسط حسابي (٤, ٣٤)، وبانحراف معياري (٠, ٧٧)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.
- الممارسة التي جاءت في المرتبة الثانية تلك الممارسة التي تتضمنها العبارة رقم (٤) (تحرص الجمعية على استثمار الموارد المحلية لحل مشكلات المجتمع المحلي مثل التبرعات وتنفيذ مشروعات تخدم المجتمع المحلي وغيرها) بمتوسط حسابي (٤, ١٩)، وبانحراف معياري (٠, ٨٣)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق حسب رأي أفراد الدراسة.
- الممارسة التي جاءت في المرتبة الثالثة تلك الممارسة التي تتضمنها العبارة رقم (٣) وهي (يوجد لدى الجمعية شراكات مع رجال الأعمال والقطاع الخاص لمساندة مشروعات وبرامج الجمعية). بمتوسط حسابي (٤, ١٨)، وبانحراف معياري (٠, ٩٣)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق حسب رأي أفراد الدراسة.
- جاءت الممارسة رقم (٢) في المرتبة الرابعة وهي (تهتم الجمعية بتوفير الرواتب التنافسية لتوظيف الكوادر المؤهلة) بمتوسط حسابي (٤, ٠٥)،

- وبانحراف معياري (١٦, ١)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق حسب رأي أفراد الدراسة.
- جاءت الممارسة رقم (٦) في المرتبة الخامسة وهي (يوجد لدى الجمعية إدارة تهتم باستدامة الأوقاف واستثمارها) بمتوسط حسابي (٣, ٥٠)، وبانحراف معياري (٢٢, ١)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق حسب رأي أفراد الدراسة.
- جاءت الممارسة رقم (٥) في المرتبة السادسة وهي (يوجد لدى الجمعية رؤية لإدارة المخاطر المالية التي قد تواجهها) بمتوسط حسابي (٣, ٤٦)، وبانحراف معياري (١٥, ١)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق حسب رأي أفراد الدراسة.
- جاءت الممارسة رقم (٧) في المرتبة السابعة وهي (يوجد لدى الجمعية موارد مالية لتمكين الجمعية من وضع خطط إستراتيجية تخدم أهداف الجمعية) بمتوسط حسابي (٣, ٤٢)، وبانحراف معياري (٢١, ١)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق حسب رأي أفراد الدراسة.
- جاءت الممارسة رقم (٨) في المرتبة الثامنة وهي (يوجد لدى الجمعية رؤية لتوظيف الموارد المالية في إعداد البحوث العلمية لخدمة الجمعية) بمتوسط حسابي (٣, ١٧)، وبانحراف معياري (٤٥, ١)، وهذه الممارسة جاءت في المدى محايد حسب رأي أفراد الدراسة.
- جاءت الممارسة رقم (٩) في المرتبة التاسعة وهي (يوجد لدى الجمعية رؤية لتوظيف الموارد المالية في استحداث برامج وخدمات للجمعية) بمتوسط حسابي (٣, ١٢)، وبانحراف معياري (٣٩, ١)، وهذه الممارسة جاءت في المدى محايد حسب رأي أفراد الدراسة.



ويتضح من نتائج هذا الجدول أن واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية تمثل في: اهتمام الجمعية بوضع خطة واستراتيجيات لتنمية الموارد المالية، وحرص الجمعية على استثمار الموارد المحلية لحل مشكلات المجتمع المحلي، وعقد شراكات مع رجال الأعمال والقطاع الخاص لمساندة مشروعات وبرامج الجمعية، واهتمام الجمعية بتوفير الرواتب التنافسية لتوظيف الكوادر المؤهلة، وتتفق هذه النتائج مع التوجه الحديث في النظر إلى الجودة في الموارد المالية؛ حيث تأتي أهمية الموارد المالية في العمل الخيري، أو غيره في الدرجة الثانية، وتشمل إدارة الموارد المالية وجود خطة واضحة لتوفيرها وكفائتها في المنظمة مع وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية، ودقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات وإدارة مالية تؤكد الجدوى من المشروعات مع وجود نظام مالي فعال يرصد المؤشرات المالية (الصاب، ٢٠٠٣: ١٦٩). ويتطلب ذلك: المحافظة على الموارد المتاحة، الوصول للمتبرع، ودعم الاستثمار (التويجري، ٢٠١٤) وهذه الممارسات يجب أن تتكامل مع مجال توفير فرص العمل للشباب وتقديم المساعدات للطبقات الفقيرة والمساعدة على محو الأمية، ودعم دور المرأة في التنمية، وحماية البيئة (عبد الغني، ٢٠١٨؛ حجازي، ٢٠١٧؛ Nikkhah and Redzuan, 2010؛ عبد المجيد، ٢٠٠٧)

- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي ينص على ما يلي: ما التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية؟

لبيان استجابات أفراد الدراسة تجاه العبارات التي تصف التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة للعبارات التي تصف التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق

الاستدامة المالية مرتبة تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي وأقل انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي، والجدول رقم (٦) يوضح تلك النتائج:

جدول رقم (٦)

التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كا2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسب والنسب	العبرة	تسلسل العبرة
					كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
1	كبيرة	75.545	0.98	4.15	52	30	21	6	1	ك	تفقد الجمعية للمصادر المالية الثابتة والمستدامة.	2
					47.3	27.3	19.1	5.5	9.	%		
2	كبيرة	79.636	1.03	4.15	51	37	12	7	3	ك	الاعتماد على المصادر المعتادة للتمويل (هبات- تبرعات- صدقات- اشتراكات الأعضاء).	11
					46.4	33.6	10.9	6.4	2.7	%		
3	كبيرة	74.273	1.10	4.05	53	22	27	4	4	ك	قلة المبالغ المالية التي اعتادت الجمعية الحصول عليها من جهات التبرع مؤخرًا.	12
					48.2	20.0	24.5	3.6	3.6	%		
4	كبيرة	58.545	1.00	4.02	44	34	24	6	2	ك	ضعف الإمكانيات المالية في الجمعية.	1
					40.0	30.9	21.8	5.5	1.8	%		
5	كبيرة	54.727	1.13	3.92	47	22	29	9	3	ك	لا تستطيع الجمعية توفير أوقاف تساعد على تحقيق تمويل مستدام لبرامجها.	7
					42.7	20.0	26.4	8.2	2.7	%		
6	كبيرة	40.000	1.22	3.78	44	21	27	13	5	ك	لا تتوافر موارد مالية كافية للمساعدات العينية المباشرة للمستفيدين.	3
					40.0	19.1	24.5	11.8	4.5	%		
7	كبيرة	38.000	1.08	3.77	35	31	31	10	3	ك	قلة عدد المتبرعين والداعمين للجمعية.	9
					31.8	28.2	28.2	9.1	2.7	%		
8	كبيرة	34.545	1.13	3.75	33	37	24	11	5	ك	لا تتوافر موارد مالية كافية لتوفير الرواتب التنافسية لتوظيف الكوادر المؤهلة.	5
					30.0	33.6	21.8	10.0	4.5	%		
9	كبيرة	39.727	1.02	3.71	30	32	35	12	1	ك	لا تتوفر بالجمعية الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج لتحقيق استدامة الخدمات.	6
					27.3	29.1	31.8	10.9	9.	%		
10	كبيرة	40.818	1.05	3.63	29	27	40	12	2	ك	تحفظ بعض الجهات المانحة عن التمويل.	13
					26.4	24.5	36.4	10.9	1.8	%		
11	كبيرة	30.273	1.09	3.55	25	32	35	14	4	ك	يؤثر عدم اقتناع جهات التمويل بالبرامج والمشروعات المتوفرة لدى الجمعية على أنشطتها.	10
					22.7	29.1	31.8	12.7	3.6	%		
12	متوسطة	16.000	1.20	3.38	24	28	32	18	8	ك	يؤثر ضعف ثقة المتبرعين والداعمين للجمعية على ميزانيتها.	8
					21.8	25.5	29.1	16.4	7.3	%		
13	متوسطة	47.727	1.10	3.27	22	15	48	21	4	ك	ضعف دراسة الجدوى للمشاريع المقدمة للجهات المانحة.	14
					20.0	13.6	43.6	19.1	3.6	%		
14	متوسطة	10.727	1.32	2.85	19	13	29	31	18	ك	لا تعرف الجمعية آلية استرداد قيمة الضريبة.	4
					17.3	11.8	26.4	28.2	16.4	%		
كبيرة					الموسوٲ الحسابي العام					0.74	3.71	



تشير المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (٦) ما يلي:

أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم حول العبارات التي تصف التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، وقد اتضح هذا التباين كما هو موضح في الجدول في تواجد تلك التحديات ما بين كبيرة لاثنتي عشرة عبارة ومتوسطة لعبارتين فقط، والمتوسط العام في درجة الاستجابة كبيرة، وقد جاء ترتيب الاستجابات على النحو التالي:

- التحدي الأول الذي جاء في المرتبة الأولى يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٢) (تفتقد الجمعية للمصادر المالية الثابتة والمستدامة) بمتوسط حسابي (١٥, ٤)، وبانحراف معياري (٩٨, ٠)، وهذا التحدي متواجد بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.

- التحدي الثاني الذي جاء في المرتبة الثانية يعبر عنه من خلال العبارة رقم (١١) (الاعتماد على المصادر المعتادة للتمويل (هبات - تبرعات - صدقات - اشتراكات الأعضاء) بمتوسط حسابي (١٥, ٤)، وبانحراف معياري (٠٣, ١)، وهذا التحدي متواجد بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.

- التحدي الثالث الذي جاء في المرتبة الثالثة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (١٢) (قلة المبالغ المالية التي اعتادت الجمعية الحصول عليها من جهات التبرع مؤخراً) بمتوسط حسابي (٠٥, ٤)، وبانحراف معياري (١٠, ١)، وهذا التحدي متواجد بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.

- التحدي الرابع الذي جاء في المرتبة الرابعة يعبر عنه من خلال العبارة رقم

- (١) (ضعف الإمكانيات المالية في الجمعية) بمتوسط حسابي (٤, ٠٢)، وبانحراف معياري (١, ٠٠)، وهذا التحدي متواجد بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.
- التحدي الخامس الذي جاء في المرتبة الخامسة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٧) (لا تستطيع الجمعية توفير أوقاف تساعد على تحقيق تمويل مستدام لبرامجها) بمتوسط حسابي (٣, ٩٢)، وبانحراف معياري (١, ١٣)، وهذا التحدي متواجد بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.
- التحدي السادس الذي جاء في المرتبة السادسة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٣) (لا تتوفر موارد مالية كافية للمساعدات العينية المباشرة للمستفيدين) بمتوسط حسابي (٣, ٧٨)، وبانحراف معياري (١, ٢٢)، وهذا التحدي متواجد بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.
- التحدي السابع الذي جاء في المرتبة السابعة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٩) (قلة عدد المتبرعين والداعمين للجمعية) بمتوسط حسابي (٣, ٧٧)، وبانحراف معياري (١, ٠٨)، وهذا التحدي متواجد بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.
- التحدي الثامن الذي جاء في المرتبة الثامنة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٥) (لا تتوفر موارد مالية كافية لتوفير الرواتب التنافسية لتوظيف الكوادر المؤهلة) بمتوسط حسابي (٣, ٧٥)، وبانحراف معياري (١, ١٣)، وهذا التحدي متواجد بدرجة استجابة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.
- التحدي التاسع الذي جاء في المرتبة التاسعة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٦) (لا تتوفر بالجمعية الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج لتحقيق استدامة



- الخدمات) بمتوسط حسابي (٣, ٧١)، وبانحراف معياري (١, ٠٢)، وهذا التحدي متواجد بدرجة استجابة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.
- التحدي العاشر الذي جاء في المرتبة العاشرة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (١٣) (تحفظ بعض الجهات المانحة عن التمويل) بمتوسط حسابي (٣, ٦٣)، وبانحراف معياري (١, ٠٥)، وهذا التحدي متواجد بدرجة استجابة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.
- التحدي الحادي عشر الذي جاء في المرتبة الحادية عشرة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (١٠) (يؤثر عدم اقتناع جهات التمويل بالبرامج والمشروعات المتوفرة لدى الجمعية على أنشطتها) بمتوسط حسابي (٣, ٥٥)، وبانحراف معياري (١, ٠٩)، وهذا التحدي متواجد بدرجة استجابة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.
- التحدي الثاني عشر الذي جاء في المرتبة الثانية عشرة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٨) (يؤثر ضعف ثقة المتبرعين والداعمين للجمعية على ميزانيتها) بمتوسط حسابي (٣, ٣٨)، وبانحراف معياري (١, ٢٠)، وهذا التحدي متواجد بدرجة استجابة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.
- التحدي الثالث عشر الذي جاء في المرتبة الثالثة عشرة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (١٤) (ضعف دراسة الجدوى للمشاريع المقدمة للجهات المانحة) بمتوسط حسابي (٣, ٢٧)، وبانحراف معياري (١, ١٠)، وهذا التحدي متواجد بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.
- التحدي الرابع عشر الذي جاء في المرتبة الرابعة عشرة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٤) (لا تعرف الجمعية آلية استرداد قيمة الضريبة) بمتوسط

حسابي (٢, ٨٥)، وبانحراف معياري (١, ٣٢)، وهذا التحدي متواجد بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.

ومن خلال نتائج هذا الجدول يمكن القول إن أهم تلك التحديات تمثلت في: افتقاد الجمعية للمصادر المالية الثابتة والمستدامة، الاعتماد على المصادر المعتادة للتمويل (هبات- تبرعات- صدقات- اشتراكات الأعضاء)، قلة المبالغ المالية التي اعتادت الجمعية الحصول عليها من جهات التبرع مؤخراً، ضعف الإمكانيات المالية في الجمعية، وعدم استطاعة الجمعية توفير أوقاف تساعد على تحقيق تمويل مستدام لبرامجها. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد المجيد (٢٠٠٧) التي أوضحت اعتماد الجمعيات الأهلية على التبرعات والهبات والصدقات كمصدر رئيس للتمويل نظراً لضآلة الإعانات الحكومية، وأن مشاركة أفراد المجتمع المحلي في دعم أنشطة الجمعيات مشاركة محدودة، وعدم قدرة الجمعيات الأهلية على القيام بأدوارها المأمولة في التنمية المستدامة نتيجة لمشكلات عديدة وروتين ومعوقات وكذلك المركزية المفرطة، وغياب التنسيق بين القطاع الحكومي والجمعيات الأهلية.

ومن الملاحظ أن التوجه المالي الحديث للجمعيات الأهلية يستدعي أن تكون لدى الجمعيات استثمارات دائمة، ولا تعتمد فقط على المصادر المعتادة للتمويل (هبات - تبرعات - صدقات - اشتراكات الأعضاء ولا التبرع، ولا تعتمد أيضاً على مصادر الوقف، وتتفق تلك النظرة مع أدبيات علم الإدارة عموماً وإدارة المؤسسات الاجتماعية بخاصة التي تشير إلى أن وظائف الإدارة تعدئ هذه الوظائف الخمس (صنع القرارات، والتخطيط، والتنظيم الإداري، والتوجيه والقيادة، والرقابة) لتشمل أيضاً: التمويل ووضع الميزانية، والتوجيه، والرقابة، والتسجيل وإعداد التقارير، والتوظيف، والتدريب، والتنسيق والاتصال،



والتفاوض والعلاقات العامة (عبد الرحمن، ٢٠٠٩: ١١٥-١٢٠).

ومن المؤكد أن التغلب على تلك التحديات وتفعيل الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية والعمل على مأسسة واستدامة مخرجات أنشطتها بما يترك أثراً ملموساً على المجتمع يُعدُّ أمراً ضرورياً حتى تتمكن من المساهمة في التنمية المستدامة على أكمل وجه، وهذا ما أكدت عليه رؤية ٢٠٣٠ وخطة التحول ٢٠٢٠ في المملكة العربية السعودية (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠).

- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث والذي ينص على ما يلي: ما أهم المقترحات للحد من التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية؟

ليان استجابات أفراد الدراسة تجاه العبارات التي تصف أهم المقترحات للحد من التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة للعبارات التي تصف المقترحات لمواجهة التحديات المالية والبشرية والتنظيمية مرتبة تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي وأقل انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي، والجدول رقم (٦) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (٧)

المقترحات للحد من التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كا2	الانحراف المعياري	الموسّط الحسابي	درجة الموافقة				التكرارات والنسب	العبارة	تسلسل العبارة
					موافق بشدة	موافق	متوسطة	ضعيفة جداً			
1	موافق بشدة	112.70 9	0.57	4.75	89	14	7		ك	رسم الموازنات المالية والخاصية لتحقيق الشفافية	9
					80.9	12.7	6.4		%		
2	موافق بشدة	98.636	0.54	4.73	85	20	5		ك	توفير مصادر تمويل متعددة لكل مشروع.	8
					77.3	18.2	4.5		%		
3	موافق بشدة	90.673	0.51	4.72	82	25	3		ك	ترتيب البرامج والمشروعات وفقاً لأولويات محددة.	7
					74.5	22.7	2.7		%		
4	موافق بشدة	149.41 8	0.55	4.69	80	27	2	1	ك	توظيف الكوادر البشرية المتدربة في الشؤون المالية واستثمارها.	6
					72.7	24.5	1.8	9.	%		
5	موافق بشدة	152.83 6	0.64	4.67	82	22	4	2	ك	استثمار أملاك الجمعية وإدارتها بصورة فعّالة.	5
					74.5	20.0	3.6	1.8	%		
6	موافق بشدة	69.891	0.59	4.64	76	28	6		ك	تطوير قدرات العاملين في الجمعية على الإدارة المالية.	4
					69.1	25.5	5.5		%		
7	موافق بشدة	105.49 1	0.74	4.53	71	28	10		ك	استثمار الموارد المحدودة المتاحة أو التي يمكن إتاحتها بطريقة عملية منضّمة.	3
					64.5	25.5	9.1		9.		
8	موافق بشدة	120.18 2	0.85	4.38	62	33	11	3	ك	الإشراف والرّقابة على عمليات جمع التبرّعات المرحّصة للجمعية.	2
					56.4	30.0	10.0	2.7	9.		
9	موافق	78.091	1.43	3.88	59	14	14	11	ك	وضع آلية واضحة للجمعيات الأهلية لتلقي التبرّعات من خارج المملكة.	1
					53.6	12.7	12.7	10.0	10.9		
موافق بشدة					الموسّط الحسابي العام						
			0.51	4.55							

تكشف نتائج المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (٧) ما يلي:

أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل



مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عيّنة الدّراسة في استجاباتهم حول العبارات التي تصف أهم المقترحات لمواجهة التحديات المالية الجمعيات الأهليّة في تحقيق الاستدامة، وقد اتضح هذا التباين كما هو موضح في الجدول إلى أنّ الموافقة على تلك المقترحات جاءت معظمها في درجة الاستجابة موافق بشدة ما عدا عبارة واحدة درجة الاستجابة عليها موافق، والمتوسّط العام لهذا الجدول في درجة الاستجابة موافق بشدة، وقد جاء ترتيب الاستجابات على النحو التّالي:

- المقترح الأول لمواجهة التحديات المالية الذي جاء في المرتبة الأولى يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٩) كان "تنمية روح العمل كفريق لدى العاملين" بمتوسّط حسابي (٤,٧٥)، وبانحراف معياري (٠,٥٧)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

- المقترح الثّاني لمواجهة التحديات المالية الذي جاء في المرتبة الثّانية يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٨) كان "توفير مصادر تمويل متعددة لكل مشروع" بمتوسّط حسابي (٤,٧٣)، وبانحراف معياري (٠,٥٤)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

- المقترح الثّالث لمواجهة التحديات المالية الذي جاء في المرتبة الثّالثة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٧) كان "ترتيب البرامج والمشروعات وفقاً لأولويات محددة." بمتوسّط حسابي (٤,٧٢)، وبانحراف معياري (٠,٥١)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

- المقترح الرابع لمواجهة التحديات المالية الذي جاء في المرتبة الرابعة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٦) كان "توظيف الكوادر البشريّة المتدربة

في الشؤون المالية واستثمارها ” بمتوسط حسابي (٤, ٦٩)، وبانحراف معياري (٠, ٥٥)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

- المقترح الخامس لمواجهة التحديات المالية الذي جاء في المرتبة الخامسة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٥) كان “ استثمار أملاك الجمعية وإدراتها بصورة فعّالة ” بمتوسط حسابي (٤, ٦٧)، وبانحراف معياري (٠, ٦٤)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

- المقترح السادس لمواجهة التحديات المالية الذي جاء في المرتبة السادسة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٤) كان “ تطوير قدرات العاملين في الجمعية على الإدارة المالية ” بمتوسط حسابي (٤, ٦٤)، وبانحراف معياري (٠, ٥٩)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

- المقترح السابع لمواجهة التحديات المالية الذي جاء في المرتبة السابعة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٣) كان “ استثمار الموارد المحدودة المتاحة أو التي يمكن إتاحتها بطريقة عملية منظمّة ” بمتوسط حسابي (٤, ٥٣)، وبانحراف معياري (٠, ٧٤)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

- المقترح الثامن لمواجهة التحديات المالية الذي جاء في المرتبة الثامنة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٢) كان “الإشراف والرّقابة على عمليات جمع التبرّعات المرخصة للجمعية” بمتوسط حسابي (٤, ٣٨)، وبانحراف معياري (٠, ٨٥)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق بشدة حسب رأي

أفراد الدراسة.

- المقترح التاسع لمواجهة التحديات المالية الذي جاء في المرتبة التاسعة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (١) كان "وضع آلية واضحة للجمعيات الأهلية لتلقي التمويل من خارج المملكة" بمتوسط حسابي (٨٨, ٣)، وبانحراف معياري (٤٣, ١)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق حسب رأي أفراد الدراسة.

ويتضح من نتائج الجدول أن أهم تلك المقترحات تمثلت في: تنمية روح العمل كفريق لدى العاملين، توفير مصادر تمويل متعددة لكل مشروع، ترتيب البرامج والمشروعات وفقاً لأولويات محددة، توظيف الكوادر البشرية المتدربة في الشؤون المالية واستثمارها، واستثمار أملاك الجمعية وإدارتها بصورة فعّالة.

وهذه الآليات تحتاج من الجمعيات الأهلية أن تكون لديها خطة إستراتيجية لتحقيق الاستدامة المالية، فقد بينت نتائج دراسة نكخا وريدزوان (Nikkhah and Redzuan, 2010) أن المنظمات غير الحكومية لديها العديد من البرامج والوظائف والأدوار التي تساعد المجتمع على التمكين من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وأن المنظمات غير الحكومية لديها القدرة على تمكين المجتمع من تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق البرامج والوظائف المتعلقة بتمويل المشاريع الصغيرة وأنشطة بناء القدرات.

كما تحتاج إلى تنظيم محاسبي كفء لمتابعة حركة أموالها، "والتنظيم المحاسبي من موجبات أي وحدة سواء كانت أهلية أو حكومية، وسواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح، وهي مسألة مهنية فنية، ويجب أن يكون المحاسب ماهراً في تشغيله وفقاً لأحداث أساليب تشغيل البيانات وعرض

المعلومات وشبكات توصيل التقارير؛ حيث يُعدُّ ذلك من أساسيات نجاح الجمعيات الخيرية في تحقيق أهدافها. (خليل، ٢٠١٨).

كما أن تطبيق تلك المقترحات يتطلب إدخال عدد من المشروعات الحديثة التي يجب أن تغير من ثقافة العمل السائدة وتساهم في إحداث تغيير اجتماعي واقتصادي لأنشطة الجمعيات، وتدعيم قيم المشاركة بين الجمعيات الأهلية والقطاع العام والخاص (عوض، ٢٠١١)، كما تتفق مع التوجهات الجديدة للعمل الخيري بالمملكة العربية السعودية - ٢٠١٧ (دراسة التوجهات الجديدة للعمل الخيري في المملكة العربية السعودية (١٤٣٨-١٤٤٢هـ)، مؤسسة أول إنجاز للاستشارات الإدارية، ٢٠١٧م)، وهذه المقترحات يجب أن تدعم توجه المملكة في تحقيق مؤشرات التنمية المستدامة كما أكدت على ذلك دراسة عبد الغني (٢٠١٨) والتي استطاعت من خلال التنوع في المصادر والمناهج من الوصول لفهم أكبر لماهية الاستدامة ودورها في النهوض بالمجتمعات المحلية وتطويرها.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- يجب وضع خطط إستراتيجية للقضاء على المقرات المستأجرة للجمعيات الأهلية لتفعيل دورها في تحقيق الأهداف التنموية للاستدامة المالية
- تقييم أوضاع هذه الجمعيات بصفة دورية، بقصد الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير وتحسين البرامج والمشروعات التي تقدمها، واستحداث برامج ومشروعات جديدة تناسب ومتطلبات الاستدامة المالية وأهدافها.
- مساعدة هذه الجمعيات في إعادة النظر في سياستها وخططها وبرامجها ومشروعاتها واقتراح خطط وبرامج ملائمة لطبيعة المتغيرات المجتمعية المعاصرة، وفي ظل زيادة أعداد الجمعيات الأهلية في المجتمع لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحقيق أهداف برنامج ورؤية المملكة ٢٠٣٠ وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرتبطة بها خاصة ما يرتبط بتحقيق أهداف الاستدامة المالية المطلوبة من الجمعيات.
- مساعدة هذه الجمعيات لوضع إستراتيجية لتوليد المال وتنمية الموارد.
- العمل على تطوير الجمعيات من الداخل وزيادة كفاءتها في تحقيق أهداف الاستدامة المالية، من خلال تبنيها للآليات غير التقليدية والتي منها التسويق الاجتماعي social marketing، والذي يلعب دوراً مهماً في تحسين صورة هذه الجمعيات داخل مجتمعاتها، ويضمن لها التأييد والدعم المجتمعي في ضوء الزيادة الهائلة في عدد الجمعيات الأهلية داخل المجتمع السعودي، بالإضافة إلى كونه وسيلة فعالة لجذب مصادر التمويل المتنوعة.
- ضرورة توفير الدراسات والمعلومات عن النماذج العالمية للجمعيات

- الأهلية ودورها في تحقيق أهداف الاستدامة المالية.
- على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية القيام بدورها الرقابي على الجمعيات الأهلية بشكل أكبر، لدعم استمرارها في تحقيق أهداف الاستدامة المالية.
 - إلزام الجمعيات الأهلية بتعيين مراقب حسابات خارجي لمراجعة الحسابات والقوائم المالية لها من خلال تشريع، وأن توفر له الاستقلالية والحيادية، كما يجب القيام بإحلال إجباري لمراقب الحسابات كل خمس سنوات على الأكثر. كما يجب أن تتحرى في اختيارها لمراجع الحسابات الأصلح والأكفأ لمراجعة وتدقيق الحسابات والتصرفات المالية التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بما يحقق أهداف الجمعية.
 - ضرورة اعتماد الشفافية المطلقة مع المتبرعين، واهتمام الجمعية الأهلية بالحفاظ على سمعتها المالية، والتعاقد مع مكتب محاسب قانوني لتوفير البنية المحاسبية الحديثة لعمل الجمعيات الأهلية في تواصلها مع المستفيدين منها أو الداعمين لها.
 - أهمية العمل على تنويع مصادر الدخل للجمعيات الأهلية وتفعيلها، سواءً كانت مصادر تقليدية كالصدقات والزكاة والأوقاف أم غير التقليدية منها، مع الحرص على الاستعانة بالأساليب العلمية في التخطيط المالي والاستعانة بمختلف الأدوات المساعدة على ذلك مثل الميزانيات التقديرية وبيانات التدفق النقدي وغيرها.
 - أهمية وجود رؤية إستراتيجية واضحة لتوصيف الأنشطة والبرامج المقدمة من الجمعيات الأهلية والاتفاق على أولويات العمل الخيري والأنشطة المقدمة، ووضع معايير لقياس الأداء من خلال رؤى مهنية متخصصة.



المقترحات:

- دور الجمعيات الأهلية في استثمار الوقف لتحقيق الاستدامة المالية.
- تصور مقترح آليات التمكين المالي المستدام بالجمعيات الأهلية بمدينة الرياض.

المراجع

أولاً: المراجع العربيّة

- إبراهيم، مصطفى وآخرون (١٩٨٩): المعجم الوسيط، القاهرة: مجمع اللغة العربيّة.
- إبراهيم، نرمين إبراهيم حلمي. (٢٠١١): آليات التمكين المستدام بالجمعيات الأهلية العاملة في مجال تنمية المشروعات الصغيرة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ٧(٣٠). ٣١١٦ - ٣١٦٥
- الأفندي، عطية حسين (٢٠٠٦): المنظّمات غير الحكوميّة، مدخل تنموي، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- باسيك، أمير. (٢٠١٨): المنتدى الثامن لتنمية القطاع غير الربحي، المعرفة من أجل التأثير: تطوير العمل الخيري والقطاع غير الربحي.
- البقمي، فوزية بنت مناحي بنت ماجد. (١٤٣٧): تصور مقترح لدور الجامعات السّعوديّة في تنمية وعي الطالبات بأولويات التّربية الإسلاميّة في ضوء التّحديات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعيّة، قسم أصول التّربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلاميّة، وزارة التّعليم، السّعوديّة.
- بوكريدي، عبد القادر. (٢٠١٨): صناديق الاستثمار الوفيّة كآلية لتحقيق الاستفادة الماليّة للجمعيات الخيرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونيّة والاقتصاديّة، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أق أخموك لتامنغست - معهد الحقوق والعلوم السياسيّة، (١٦). ٩٤ - ١١٢.



- التقرير السنوي. (٢٠١٩). ملتقى أسبار، الدورة السادسة، مركز أسبار للدراسات والبحوث الإعلام.
- التوجهات الجديدة للعمل الخيري بالمملكة العربية السعودية - ٢٠١٧ (دراسة التوجهات الجديدة للعمل الخيري في المملكة العربية السعودية (١٤٣٨ - ١٤٤٢ هـ)، مؤسسة أول إنجاز للاستشارات الإدارية، ٢٠١٧ م).
- التوجيهي، عبدالعزيز عبدالرحمن. (٢٠١٤): المشكلات التي تواجهها أوقاف الجمعيات والمؤسسات الخيرية بمنطقة الرياض، مجلة البحوث والدراسات الشرعية، العدد الحادي والعشرون، مصر.
- حجازي، هدى محمود حسن (٢٠١٧ م): رؤية مستقبلية لتفعيل دور لجان التّمية الاجتماعيّة الأهلّيّة في التّمية المحليّة بالمجتمع السعودي، مجلة الخدمة الاجتماعيّة - (الجمعيّة المصريّة للأخصائيين الاجتماعيين)، ع ٥٧، ج ٤، مصر، يناير، ٣٧٥-٣٩٩
- الحداد، وليد (٢٠١٧): دور القطاع الثالث في معالجة سلوكيات الرفاهية وانعكاساتها، الكويت: مركز ابن خلدون للدراسات الإستراتيجية.
- الحلو، أحمد فتحي (٢٠١٢): دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظّمات غير الحكوميّة في قطاع غزة في تحقيق التّمية المستدامة، رسالة ماجستير، عمادة الدّراسات العليا، كلية التجارة، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلاميّة، غزة.
- الحميدي، أنور (٢٠١١): تنمية الموارد المالية في المنظمات غير الربحية، القصيم.
- خليل، محاسن علي. (٢٠١٨): النظام المحاسبي في الجمعيات الخيريّة

- السَّعُودِيَّة: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، كلية الاقتصاد والإدارة، مارس، مج ١١ (٢). ٢٩٩-٣٣٢.
- خليل، ياسر سعد أحمد (٢٠١٣م): منظّمات القطاع الأهلي واستهداف التَّئمِية الاقتصادية "دراسة مقارنة". حقوق الطبع محفوظة.
- دودين، محمود. (٢٠١٦م): تقييم أثر قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ ولائحته التنفيذية على أداء الجمعيات، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).
- رمضان، محمد عبدالغني (٢٠١٠): التقرير الأول لمرصد العمل الخيري في مصر، أكتوبر.
- السلومي، محمد عبدالله (١٤٣٠هـ): القطاع الثالث والفرص السانحة رؤية مستقبلية، مركز القطاع الثالث.
- الصباب، أحمد عبدالله وآخرون (٢٠٠٣): أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، الطبعة الثانية: دارخوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- عبدالغني، أحمد محمد. (٢٠١٨): الجمعيات الأهلية والتَّئمِية المستدامة، دراسة استكشافية في قرية مصرية، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، مصر مج ٧٨ (٣). ١٥٥-٢١٠.
- عبدالمجيد، محمد سعيد (٢٠٠٧): الجمعيات الأهلية والتَّئمِية المستدامة دراسة ميدانية على عيِّنة من جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمحافظة الغربية، الندوة السنوية الثالثة لقسم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة طنطا.
- عبدالوهاب، أيمن السيد (١٩٩٩): الإسهام الاقتصادي والاجتماعي



للمنظمات الأهلية في مصر (الإسهام الاقتصادي والاجتماعي لمنظمات الأهلية في الدول العربية دراسات حالة-الأردن-لبنان-مصر- تونس، القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية).

- عزوز، رفعت عمر. (٢٠١٤): تصور مقترح لنشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية محافظة شمال سيناء نموذجاً، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مج ٢١ (٩٢). ٣٠٩-٤٠٤.

- ابن عطية، محمد ناجي (٢٠٠٦) البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وأفاق التطوير دراسة ميدانية لمنظمات صنعاء، اليمن.

- عوض، شريف محمد. (٢٠١١): دور الجمعيات الأهلية في تمكين المجتمعات المحلية من فرص التنمية المستدامة: دراسة ميدانية بمركز الداخلة بمحافظة الوادي الجديد، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، مج ٧١ (٢). ٤٣٣-٥٢٧.

- القحطاني، عبد السلام حسين. (٢٠١٦): استدامة الموارد البشرية والمالية والمادية في المنظمات الأمنية، مجلة الفكر الشرطي، القيادة العامة لشرطة الشارقة - مركز بحوث الشرطة، ٢٥ (٩٧). ٢١ - ٥٩.

- لجنة التقارير (٢٠١٩): ملتقى أسبار التقرير السنوي (الدورة السادسة)، القسم الفني مركز أسبار للدراسات والبحوث الإعلام، رؤية Vision ٢٠٣٠، المملكة العربية السعودية.

- المركز الدولي للأبحاث والدراسات مداد (١٤٣٨): تمكين منظمات القطاع الثالث، تجارب دولية وممارسات عالمية، جده: مركز مداد المتخصص للنشر والتوزيع.

- آل مفرح، محمد بن يحيى. (١٤٣٢): (أساس) آفاق الاستثمار في الجهات الخيرية نموذج مبتكر وأفكار عملية ونماذج واقعية لبناء الاستثمارات وتعزيز القدرات المالية، مؤسسة فيحان ابن المبارك لخدمة المجتمع، مؤسسة الدرر السننية للنشر، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.
- نجم، إيهاب حامد محمد. (٢٠١٦): نموذج مقترح لقياس فعالية عملية التسويق الاجتماعي في المنظمات غير الحكومية مع التطبيق على بعض الجمعيات الأهلية في مصر، مجلة البحوث الإدارية، مصر، مج ٣٤ (١). ١٠٦-١.
- هيرتس، نورينا (٢٠٠٧): السيطرة الصامتة، ترجمة: صدقي خطاب، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- وزارة العمل والشؤون الاجتماعية (١٤٤٠). متاح على الرابط: <https://mlsd.gov.sa>

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Nikkhah, H. A; Redzuan, M. B. (2010) The Role of NGOs in Promoting Empowerment for Sustainable Community, Journal of Human Ecology, V. 30 (2), pp. 85-92.
- Robert, L. Barker. (1987). The Social Work Dictionary, NASW, U. S. A.
- Svetlana I. Ashmarina, Anna S. Zotova and Ekaterina S. Smolina (2016). Implementation of Financial Sustainability in Organizations through Valuation of Financial Leverage Effect in Russian Practice of Financial Management, INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL & SCIENCE EDUCATION , VOL. 11, NO. 10, 3775-3782.