مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح

دراسة ميدانية على بعض الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة –

The Extent to Which Revenue Diversification Contributes to the financial sustainability of Non-Profit Organizations - A field Study on Some Charities in the Makkah Region-

إعداد/ محمد بن عبدالمحسن الشيبي
طالب دكتوراه بقسم المحاسبة
كلية الأعمال - جامعة الملك خالد-أبها
المملكة العربية السعودية عام١٤٤٣ هـ-٢٠٢٢م

المستخلص

في ظل ندرة الموارد والتحولات الاقتصادية والاجتماعية في بيئة الأعمال، فقد أصبح تحقيق الاستدامة المالية أمراً في غاية الأهمية في المنظمات غير الربحية لتحقيق الأهداف وتصحيح المسار ومعالجة الانحرافات فيها. وهذا ما يتطلب تقديم العون لها في تحسين مخرجات العمليات والإجراءات المرتبطة بها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها الحالية والمستقبلية، وبما ينعكس بصورة إيجابية على تلك المنظمات وعموم المجتمع. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن دراسة الاستدامة المالية ومؤشراتها ودمج تلك المؤشرات مع مؤشرات تنوع الأداء وفق أبعاد الاستدامة المالية من شأنه تحسين الأداء وضمان تحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الحكومية غير الهادفة للربح.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة وجود مؤشرات خاصة بتنوع الأداء وفق أبعاد الاستدامة المالية تخص المنظمات غير الهادفة للربح، أن تمتلك المنشآت غير الربحية مصادر تمويل واسعة تتألف من عدة مصادر للتمويل لا تعتمد بصورة رئيسية على الإعانات من الحكومة وتبرعات الأفراد، ويجب على المنشآت غير الهادفة للربح تنوع إيراداتها لمواجهة الأزمات الاقتصادية حتى تتمكن من تحقيق الاستدامة المالية وتستمر لتقدم الخدمات للمجتمع.

الكلمات المفتاحية: المنظمات غير الهادفة للربح، الاستدامة المالية، الجمعيات الخيرية، تنوع الإيراد.

Abstract

In light of the scarcity of resources and due to economic and social transformation in business environment, it is found that, achieving financial sustainability has become extremely important in non-profit organizations to achieve the goals, correct the path, and control the deviations in these organizations. This require the provision of support to the organizations to improve the operations' output, and the associated procedures and its ability to fulfill its current and future obligations, which will positively influence on the organizations and the community. The study concluded with a set of findings, the most important one is that, the study of financial sustainability and its indicators and integrating those indicators with performance diversification' indicators, based on the dimensions of financial sustainability will improve performance and ensure achievement of financial sustainability in non-profit non-governmental organizations. Thus, the study recommended that, it is necessary to provide measures for performance diversity, according to the dimensions of financial sustainability related to non-profit organizations, in addition to that, the non-profit organizations should have wide sources of funding, consisting of several sources of funding, and not to depend mainly on subsidies from the government and donations of individuals. Moreover, non-profit organizations must diversify their revenues, to address the economic crises, in order to achieve financial sustainability and continue to provide services to the community.

Key Words: Non-profit Organizations, Financial Sustainability, Charities, Revenue Diversification.

أولاً: المقدمة

١,١ مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في قلة تنوع الإيرادات في المنشآت غير الهادفة للربح وهو الأمر الذي يهدد استمراريتها حيث تعتمد هذه المنشآت بشكل أساسي على المتبرعين وما يرتبط بطلباتهم في كل مرة يقدمون فيها على التبرع أو الدعم للنشاط الذي تقوم به المنشاة غير الربحية، بالإضافة إلى ضعف المنشآت غير الربحية في تحصيل إيرادات من أعمالها الداخلية، مما أدى إلى ضعف الاستدامة المالية، وبالتالي توقف هذه المنشآت وعدم استمرارها في النشاط بسبب عدم تنوع مصادر الدخل لهذه المنشآت واعتمادها على مصادر قليلة للدخل.

بالتالي فإن مشكلة الدراسية الحالية، يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يساهم تنوع الإيراد في المنشآت غير الهادفة للربح ودوره في تحقيق الاستدامة المالية لها؟

٢,١ أسئلة الدراسة:

١. ما هو مفهوم الاستدامة المالية؟
٢. ما هي العوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة المالية؟
٣. ما هي مصادر التمويل في المنشآت غير ربحية؟
٤. ما هي أهم التحديات التي تواجه المنشآت غير الهادفة للربح لتحقيق الاستدامة؟

٣,١ أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة معرفة كيفية مساهمة تنوع الإيراد إلى مساعدة المنشآت غير الهادفة للربح في تحقيق الاستدامة المالية، ويعتمد تحقيق هذا الهدف على معرفة الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على مفهوم الاستدامة المالية.
٢. كشف العوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة المالية.
٣. التعرف على مصادر التمويل في المنشآت غير الربحية.
٤. التعرف على أهم التحديات التي تواجه المنشآت غير الهادفة للربح لتحقيق الاستدامة المالية.

٤,١ أهمية الدراسة:

نظراً لأهمية المنشآت غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية ودورها في خدمة أفراد المجتمع المحتاجين للعون فإن الدراسة الحالية تنبع أهميتها في تسليط الضوء على هذه المنشآت من خلال تقديم الحلول الخاصة بشأن تنوع إيراداتها لضمان استمرار أنشطتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والصحية وديمومتها. كما تعد الدراسة تشخيصا دقيقا لواقع المنشآت غير الهادفة للربح وسد الفجوة في ندرة الأبحاث في هذا المجال، مما يعتبر إضافة في مجال المعرفة العلمية.

كما تظهر أهمية الدراسة من ناحية عملية من خلال تناول موضوع الاستدامة المالية إذ يستهلك أداء المنشآت غير الهادفة للربح الكثير من مواردها من خلال نشاطها وبرامجها الموضوعة ولمحدودية وندرة الموارد قياساً بالأهداف المنشودة أصبح لزاماً على المنشآت غير الربحية أن تنوع إيراداتها بهدف الاستمرار وتحقيق الاستدامة المالية. وبالتالي فإن أهمية الدراسة تتمثل في معرفة الإيرادات التي تحصل عليها المنشآت غير الربحية والكشف عن مصادر نقاط الضعف لمعالجتها والوقوف على نقاط القوه للحصول على الإيراد المطلوب لتحقيق الاستدامة المالية وبالتالي ضمان استمرارية المنشآت غير الهادفة للربح في تقديم أنشطتها وبرامجها للجمهور المستهدف.

ثانياً: منهجية الدراسة:

١,٢ منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدم المنهج الوصفي النوعي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة على أرض الواقع حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع المسئولين في ثلاثة جمعيات خيرية من أكبر الجمعيات بمنطقة مكة المكرمة. ويشير (العزاوي، ٢٠٠٨) أنه ليس هناك منهجا في البحث أكثر استخداما وانتشاراً من المنهج الوصفي في البحوث الإنسانية، حيث أنه يشمل البحوث التي تركز على ما هو كائن الآن في حياة الإنسان والمجتمع. فالمنهج الوصفي هو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى. أي أن المنهج الوصفي يحلل ويفسر ويقارن ويقيم بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى بقصد التبصر بتلك الظاهرة.

ولقد أورد (الفقيه، ٢٠١٧) أن البحث النوعي ويطلق عليه عدة مسميات مثل البحث التفسيري أو البحث الميداني يعتبر نوع من أنواع البحوث العلمية. وفي ذات

السياق، فقد أشار (Kumar, 2011) أن البحث النوعي يركز على فهم وشرح، و استطلاع واكتشاف، وتوضيح المواقف والمشاعر والتصورات والقيم والمعتقدات والخبرات التي لدى الناس حول المشكلة المدروسة.

كما أشار (الفقيه، ٢٠١٧) أن للبحث النوعي مجموعة من الخصائص التي تميزه عن البحث الكمي، حيث أشار (Creswell,2009) إلى أن البحث النوعي يتصف بمجموعة من الخصائص ومن هذا الخصائص أن البحث النوعي يجرى في الميدان أي أنه بحث ميداني، وثانيا أن البحث النوعي يعتبر جزءا من أدوات جمع البيانات، حيث أنه يجمع البيانات من خلال دراسة وتحليل الوثائق، أو من خلال ملاحظة سلوك المشاركين أو من خلال إجراء المقابلات مع المشاركين. بالإضافة إلى ذلك أن البحث النوعي يتميز بتعدد الأدوات التي تستخدم لجمع البيانات، مما يتطلب من الباحث المراجعة الدقيقة للبيانات وفهمها وإدراك مضامينها المختلفة، وتنظيمها في فئات أو موضوعات للحصول على نتائج موثوق بها تساعد في فهم المشكلة المدروسة.

٢,٢ أسلوب جمع البيانات:

لكي يتم انجاز البحث تم الاعتماد على المصادر الآتية:

١. المصادر الثانوية: الكتب العربية والرسائل الأكاديمية والمهنية والدوريات وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

٢. المصادر الأولية: تتعدد أنواع هذه المصادر، حيث تشمل إجراء المقابلات الشخصية، البحث المكتبي من خلال المستندات الرسمية، وإعداد الاستبيانات. في الدراسة الحالية اقتصرت المصادر الأولية على إجراء المقابلات الشخصية مع المسئولين في المنشآت غير الهادفة للربح عينة البحث الحالي.

٣.٢ حدود الدراسة

تم تحديد الدراسة بالحدود المكانية: حيث قام الباحث باختيار أكبر الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة كعينة لتطبيق البحث وذلك لعدة أسباب منها: تعدد فروع الجمعيات الخيرية المختارة، والتي تنشر قوائمها المالية على موقع الجمعية الإلكتروني مما يسهل الرجوع إليه، والتي لها برامج مميزه عن غيرها من الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار ثلاثة جمعيات من (الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة

المكرمة) لعام ٢٠٢٠م حيث شملت هذه الجمعيات الثلاث: (جمعية مراكز الأحياء بمكة المكرمة، جمعية رفيدة، وجمعية البر بمكة المكرمة).

ثالثا: الدراسات السابقة

بدأ الاهتمام بالمعوقات والتحديات التي تواجه المنظمات الاجتماعية بصفة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية في الربع الأخير من القرن العشرين، حيث أظهرت بعض الدراسات اهتماماً كبيراً بتلك المعوقات. ومن هذه الدراسات: دراسة (Capliw, 1976) التي تناولت معوقات السلطة والاتصال والسلوك والتغير داخل المنظمات، وكذلك دراسة (Elnet Date,1979) &(Bailey. 1976 حيث تناولت للمشكلات التي تواجه المؤسسات غير الهادفة للربح بشكل عام مع تسليط الضوء على المشكلات التسويقية، فهناك مشاكل متعلقة بالهيكل التنظيمي، المسئولية، التقييم، مشاكل في الميزان الاقتصادي، والعلاقة بين المتطوعين، الكفاءة، والاستدامة، الاحتياجات الأساسية المستقبلية (Lewis, 2009, Rahman, 2003 Mukasa, 2002)).

ذكرت دراسة (الطويلة وآخرون ٢٠٠٩) آليات مساهمة الجمعيات الأهلية في تنفيذ العقد الاجتماعي في مصر وقد توصلت الدراسة إلى أن الجمعيات تواجه مشكلات تتعلق بضعف التمويل وعدم كفايته، وضعف مستوى وعي المواطنين وعدم إقبالهم للتعاون مع الجمعيات، والافتقار إلى الكوادر الفنية والمتطوعين المدربين.

وتعتبر دراسة (Dolincar, Lazarevski. 2009) من الدراسات المهمة والتي بحثت في معرفة مدى تطبيق المنظمات غير الهادفة للربح (NPOs) للتسويق بشكل صحيح وطبقت هذه الدراسة في ثلاثة دول هي المملكة المتحدة والولايات المتحدة واستراليا وكانت من نتائج الدراسة ما يلي: جاءت جميع النتائج في الثلاث دول أن معظم منظمات (NPOs) أبعد ما يكون عن التطبيق الكامل للتسويق وتوصلت الدراسة إلى أن:

- الاستخدام المحدود لأدوات التسويق واعتمادهم الأساسي على عنصر الترويج فقط، فمثلاً ذكرت الدراسة إلى أن المنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة من الصعب تغييره حسب رغبات المستفيدين.
- كثير من المنظمات (NPOS) ترفض أن تنبني إستراتيجية التسويق وأدواته وذلك لاعتقادهم أن مهنة التسويق هي مهنة سيئة وغير أخلاقية حيث تهدف إلى خداع الأفراد ولا تتوافق مع الشرف والمبادئ والأخلاق. وتعد هذه النتائج من ضمن

الأسباب التي تجعل المنظمات غير الهادفة للربح لديها تقبل بطئ لمزايا التسويق والتي يمكن أن يحصلوا عليها إذا طبقوه بشكل صحيح. وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد ميزة تنافسية لمهم تميزهم عن كافة المؤسسات.

دراسة (Bromiden, 2011) وهي دراسة حالة عملية من إيران حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وهذه الدراسة قامت بإجراء مقابلات مع أعضاء عاملين في المؤسسات غير الهادفة للربح في أقسام الموارد البشرية والمالية وإدارات أخرى حيث ذكروا أن هناك تحديات داخلية إضافة إلى التحديات بين مؤسسات القطاع الخيري والقطاع الخاص والحكومي، إضافة إلى تحديات وطنية محلية وأخرى عالمية خارجية متمثلة في الأزمات المالية وهو أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات الخيرية حالياً.

دراسة(Chang, Jim & Ming, 2018)هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الصعوبات والمعوقات التي توجه المنشآت غير الربحية التايوانية وما هي أسبابها. وتوصلت الدراسة إلى وجود صعوبات تواجه المنظمات الاجتماعية التايوانية ويجب التغلب عليها لضمان نجاحها وهي: ضعف الوعي لدى الجمهور بها، ضعف نظام الأجور والمكافآت، قلة المتطوعين في العمل الخيري.

التعليق على الدراسات السابقة:

- تناولت الدراسات السابقة عدة محاور منها الصعوبات التي تواجه المنشآت غير الهادفة للربح وذكرت الدراسة الأمريكية أنه من بين الصعوبات التي تواجه الجهات غير الهادفة للربح الوصول إلى الاستدامة المالية بسبب قلة مصادرة الدخل، وأيضا دراسة تايوان أشارت إلى أن من المعوقات ضعف الوعي لدى المجتمع وقلة المتطوعين، والدراسة التي أجريت في مصر توصلت إلى أن الجمعيات تواجه مشكلات تتعلق بضعف التمويل وعدم كفايته، وضعف مستوى وعي المواطنين وعدم إقبالهم للتعاون مع الجمعيات، والافتقار إلى الكوادر الفنية والمتطوعين المدربين.
- ذكرت بعض الدراسات التي أجريت في المملكة المتحدة وأستراليا وأمريكا عن التسويق الإلكتروني في المنشآت غير الهادفة للربح، حيث توصلت إلى الاستخدام المحدود لأدوات التسويق واعتمادهم الأساسي على عنصر الترويج فقط وأن مهنة التسويق هي مهنة وغير أخلاقية حيث تهدف إلى خدمة الأفراد ولا تتوافق مع الشرف والمبادئ والأخلاق. وتعد هذه النتائج من ضمن الأسباب التي تجعل المنظمات غير

الهادفة للربح لديها تقبل بطئ لمزايا التسويق والتي يمكن أن يحصلوا عليها إذا طبقوه بشكل صحيح.

رابعا: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

١,٤ مفهوم المنظمات غير الهادفة للربح

تعتبر المنظمات غير الهادفة للربح بشكل عام هي المثلث لكل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص والتي تهدف جميعها إلى إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية لأفراد المجتمع. حيث عرفت منظمة الأمم المتحدة المنظمات غير الهادفة للربح بأنها مجموعة تطوعية لا تهدف للربح وتحصل على نصف دخلها أو أكثر من مصادر خاصة مثل: (تبرعات، هبات، منح، وإعانات). ويتمحور عمل هذه المنظمات في قضية معينة، ويقودها أشخاص لديهم اهتمامات مشتركة وهي تؤدي طائفة من الخدمات والوظائف الإنسانية. (عبدالمجيد وكلثوم، ٢٠١١)

٢.٤ الأهمية الاقتصادية للمنشأة غير الهادفة للربح :

تقدم المنظمات غير الهادفة للربح خدمات مكملة لأنشطة تنمية المجتمع التي تقوم بها منظمات القطاع العام أو الخاص، وفي أحيان أخرى بديلة لمنتجات القطاع العام وقد تحل محله في تقديم بعض السلع والخدمات. فالعائد الشخصي للقائمين على هذه المنظمات معدوم، إضافة إلى أنها تستهدف فئة من المجتمع من أجل مساعدتها ورفع المعاناة عنها مقارنة بالمنظمات الربحية الأخرى. (ملحم، ٢٠٠٤).

وتتخلص أهمية المنظمات غير الهادفة للربح من الناحية الاقتصادية في الأبعاد التالية(القصبي،٢٠١٧):

أ- المساهمة في مكافحة الفقر: سواء من خلال تقديم المساعدات المالية المباشرة أو غير المباشرة.

ب- الكفاءة في تقديم الخدمات بمستويات جيدة: فهذه المؤسسات لديها القدرة على تقديم خدمات بمستويات جودة أعلى وبتكلفة أقل من الناحية الاقتصادية مما لو قامت به المؤسسات الحكومية خاصة في الدول النامية.

ج- المساهمة في إعادة توزيع الدخل والثروة بين فئات المجتمع: وذلك الكثير من أصناف العمل الخيري التي تؤدي إلى تقديم الإعانات المباشرة أو غير المباشرة للفقراء تكون

حصيلة الزكاة أو الصدقات مثلا هي بمثابة لإعادة توزيع الدخل بين أفراد المجتمع، وهذا بدوره يعمل على تقليص الفجوة بين أفراد المجتمع.

د- زيادة الرفاهية الاجتماعية: إن إعادة توزيع الدخل من الأغنياء إلى الفقراء يزيد من الرفاهية الاجتماعية.

٣.٤ مصادر التمويل في المنشآت غير الربحية :

تعتمد المنشآت غير الربحية تمويلها من مصادر متعددة ومعظم هذه المنظمات لها أكثر من مصدر تمويل، ولذا يمكن تقسيم التمويل إلى نوعين هما:

أولاً: التمويل الداخلي:

وأهم مصادره ما يلي:

١-رسوم التسجيل والانتساب: وهي متحصلات المنظمة من رسوم الانتساب من أعضائها عند اشتراكهم فيها لأول مرة ومن تجديد العضوية.

٢-الإيرادات الناتجة من استثمار فائض الأموال: تستثمر المنشآت الغير ربحية في بعض الأحيان فائض الأموال الموجودة لديها في إعمال توفر لها إيرادات إضافية مثل شراء الأسهم والسندات الحكومية أو إيداع الأموال الفائضة في حساب الإيداع لدى البنك أو في صناديق التوفير. (حميدان،٢٠١٠).

٣-إيراد الاشتراكات السنوية: وهي المبالغ المتحصلة من دفع الأعضاء مبالغ سنوية مقابل الانتفاع بالخدمات التي تقدمها المنظمة، ويدفع الاشتراك عادة دفعة واحدة في بداية الفترة المالية أو خلالها ومثال ذلك النوادي الاجتماعية والثقافية. (مطر و زويلف، ٢٠٠٨)

٤-إيراد النشاطات المتنوعة والخدمات المقدمة للمنتفعين: وهو إيراد النشاط الداخلي في المنظمة القصد منه تحقيق إيرادات تساهم في تغطية جزء من النفقات، ومن أمثلة على هذه الأنشطة إيجار المطاعم ومواقف السيارات وعائدات إقامة المباريات والفعاليات المختلفة والإيراد من المراكز الصحية المدعومة ومراكز التسوق وغيرها. (مطر و زويلف، ٢٠٠٨)

ثانياً: التمويل الخارجي:

وأهم مصادره ما يلي: التخصيصات والإعانات الحكومية: تقدم الحكومة الأموال إلى المنظمات غير الحكومية كمنح وإعانات سنوية تشجيعاً لها ولتحمل جزء من عبء إدارة الدولة وتنمية المجتمع وتأخذ المنح والإعانات هذه الأشكال الآتية.

١-المنح والتبرعات النقدية والعينية: وهي المنح من الحكومة ومن جهات مختلفة أخرى كالمنظمات الدولية والدول والشركات الأجنبية وتكون إما منح نقدية أو مساعدات مادية.
٢-القروض: ولقد ازداد هذا النوع من التمويل في الآونة الأخيرة وهو حصول المنظمة على قروض من جهات مانحة تتبع سياسة الإقراض بشروط ميسرة وبفوائد قليلة. (نعمة ٢٠٢٠م)

ومما سبق يمكن القول بان من أهم مصادر الدخل للجمعيات غير الهادفة للربح بعد الدعم الحكومي يتمثل في الاستثمار.

٤,٤ أسباب قلة مصادر التمويل في المنشآت غير الربحية:

إن من أهم الأسباب التي أدت إلى ضعف وقلة مصادر التمويل في الجهات غير الربحية كما يلي:

أ- الوضع الاقتصادي والأزمات الاقتصادية.

ب- انخفاض مستويات الدخل أدى إلى انخفاض التبرعات والهبات واشتراكات الأعضاء.

ج- الإشاعات والادعاءات المضللة عن المؤسسة.

د- الإجراءات والقوانين التي تقنن التمويل الأجنبي.

هـ- ضعف الموارد المالية بشكل عام، والافتقار للدعم الحكومي وتذبذب الدعم من قبل المانحين الأفراد أو المنظمات حسب الأحوال الاقتصادية والمناسبات الدينية.

و- عدم وجود قياس دوري لرضا المستفيدين من خدمات وأنشطة المؤسسة بعد حصولهم على الخدمة. (شرف، ٢٠٠٥).

مما سبق يتضح للباحث أن من أهم أسباب ضعف مصادر الأموال والمؤثرات المباشرة لقلة الدعم في الجهات غير الهادفة للربح ومنها الجمعيات الخيرية هو الوضع الاقتصادي والأزمات التي تمر بها الدول وذلك لأنها توثر على كافة شرائح المجتمع المختلفة في الدولة وتؤثر على دخل الفرد وبالتالي يتأثر الدعم للمنشآت غير الهادفة للربح.

٤. ٥ أهم التحديات التي تواجه المنشآت غير الهادفة للربح :

تتعدد وتتنوع التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية طبقاً للمكان والزمان الذي تتواجد فيه، ومن بين تلك التحديات التي أشار إليها كلٍ من (الدويش، المزيد، ٢٠٢٠) هناك ثلاثة تحديات رئيسية هي:

أولاً: التحديات من الماضي وما زالت مستمرة ومن بين أشكالها صعوبة الحصول على التمويل والدعم المالي، وشح البيانات وأثر القطاع في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، والبيروقراطية وعدم وجود استراتيجيات للإدارة المالية وقياسات الأثر.

ثانياً: التحديات الحالية. وتكمن هذه التحديات في تبني القطاع لأدوات إدارية ومحاسبية مستحدثة وتركيز الداعمون على تبني مبدأ الشفافية في أعمال المنظمات غير الربحية وذلك للتأكد من كفاءة هذه المنظمات ومدى حاجة الجهة المستفيدة منها.

ثالثاً: التحديات المستقبلية للقطاع وتتمثل هذه التحديات في: كيفية تطوير بيئة القطاع لتكون أكثر مرونة وذلك عن طريق التعاون مع الدول المتقدمة في تطوير الجوانب الإدارية ومقاييس الأثر، وكيفية التوسع بعدد المنشآت غير الربحية ليصل أثر هذه المنظمات لكل مواطن ومقيم في المملكة. بالإضافة إلى ذلك كيفية عدم توقف دور المنظمات على تلبية احتياجات المجتمع بل تشجيع المواطنين والمقيمين في صناعة احتياجاتهم بالتعاون مع المنظمات غير الربحية حسب الحاجة وتقديم الخدمات والبرامج بطرق خلاقة ومبتكرة. وأخيرا إمكانية توسيع أنشطة القطاع لتواكب التغييرات السريعة والمتطورة في المملكة في الوقت الحالي من أجل أن يؤدي القطاع دوره وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال المساهمة في خلق محتوى ترفيهي يتناسب مع متطلبات المواطنين.

ويشير الباحث هنا إلى أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ ترتكز على ثلاث محاور رئيسية وهي: المحور الأول: بناء مجتمع حيوي، المحور الثاني: اقتصاد مزدهر، والمحور الثالث: وطن طموح. ومن بنود المحور الثالث تمكين المسؤولية الاجتماعية وكيفية المساهمة في تحقيق أثر أكبر للقطاع غير الربحي وذلك من خلال زيادة وعي إدارات القطاع غير الربحي لتبني سياسات واستراتيجيات إدارة ومالية أكثر فاعلية.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث مع مجموعة من المديرين التنفيذيين لأكثر المؤسسات الخيرية وجمهورها فقد توصل إلى عدد من التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية وتتمثل في الآتي:

أ- زيادة وتنمية الموارد المالية والتبرعات للمنظمة.

ب- توفير البراهين والأدلة لجودة خدمات المؤسسة: فعلى المؤسسة تقديم إثبات لجودة ما تقدمه من خدمات في المجال الخيري، فمعظم من يعرفون المؤسسة يكون من

خلال وسائل الإعلام الرسمية وليس من خلال أعمالها أو من خلال الحقائق والأدلة والأرقام. (عبداللطيف،٢٠١٧)

ج- قلة المعرفة لدى الجمهور عن المؤسسات الخيرية الحديثة.

د- أين يمكن للمؤسسات الخيرية أن توصل خدماتها للجمهور المستهدف. (عبداللطيف،٢٠١٧)

ولقد خلصت نتائج بعض الدراسات إلى مجموعة من المعوقات والتحديات التي تواجه المنشآت غير الربحية، حيث جاء تقسيم تلك المعوقات والتحديات كما يلي:

أولاً: معوقات تعود إلى مكونات المنشآت غير الربحية وتتضمن:

أ- عدم اتفاق مجلس الإدارة.

ب- صغر مقر الجمعية.

ج- ضعف الاتصال بالمجتمع.

د- القيم الخاصة بمجلس الإدارة.

هـ- استخدام أساليب غير مناسبة في وضع البرامج والخطط.

ثانياً: معوقات تعود إلى عمليات التنسيق بين المنشآت غير الربحية وتتضمن:

أ- عدم فهم مكونات عملية التنسيق.

ب- تعارض الأهداف بين الجمعيات.

ج- عدم وجود جهاز ينسق بين الجمعيات بعضها وبعض وبين الأجهزة الحكومية. (عبداللطيف،٢٠١٧).

ثالثاً: معوقات تعود إلى اللوائح والقوانين التي تعمل الجمعيات في إطارها:

ويتضح لنا أن التحديات متنوعة ومتعددة وأهم هذه التحديات للاستدامة المالية لأن هدف المنشآت الربحية وغير الربحية أيضا هو أن تستمر لسنين، لذلك على المؤسسات أن تركز على الاستدامة المالية المستقبلية، لذا سوف نستعرض مفهوم الاستدامة المالية وأهميتها ونركز على هذا الجانب في الدراسة.

وفي سبيل مواجهة تلك التحديات والمعوقات والتغلب عليها، فقد تم عرض وتقديم مجموعة من الاقتراحات لتخطي تلك التحديات والمعولات ومن أهمها:

١-البقاء والارتباط مع المتبرعين، وكيف نجعلهم مستمرين.

٢-الاستدامة المالية لأن هذه المنظمة تريد أن تستمر لسنين، لذلك على المؤسسات أن تركز على الاستدامة المالية المستقبلية.

٣-ضعف مصادر التمويل لذلك علينا جمع مصادر التمويل والاعتماد على الشراكة. (عبداللطيف،٢٠١٧)

- 4مفهوم الاستدامة وأهميتها:

تعرف الاستدامة المالية: بأنها القدرة على الحصول على إيرادات لتغطية النفقات من أجل الحفاظ على إنتاجية العمليات بمعدل ثابت أو متزايد لإنتاج المنتجات أو الخدمات والحصول على فائض. ويجب أن يبقى في الاعتبار أن الاستدامة المالية قد تتحقق على مستوى المشروع أو البرنامج أو المستوى التنظيمي. (Patricia Leon, 2001).

وعرف (نعمة، والعبيدي،٢٠٢٠) الاستدامة المالية بأنها " قدرة الوحدة الاقتصادية على الحصول على الإيرادات لتغطية النفقات والوفاء بالالتزامات المالية الحالية دون المساس بقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية في المستقبل لضمان الوصول إلى أهداف المنشاة".

ومن المفاهيم السابقة يمكن القول بأن مفهوم الاستدامة المالية هو قدرة المنشاة على الحصول على إيرادات لتغطية النفقات من أجل الحفاظ على إنتاجية العمليات والوفاء بالتزاماتها المالية في المستقبل لضمان الاستمرارية والبقاء في المستقبل.

- 4العوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة المالية :

أ- امتلاك الثقافة التنظيمية والمعرفة التسويقية: وهي مجموعة القيم والمعتقدات التي تمتلكها الوحدة الاقتصادية وتسعى إلى تحقيقها من خلال رسم الأهداف والتعاون المشترك داخل الوحدة من أجل تحقيق هذه الأهداف وامتلاك مستوى عالي من المعرفة والقدرة التسويقية.

ب- الربط الشبكي وتوسيع الشركات: يجب أن تتحرك الوحدة نحو شراكات قوية من أجل الحفاظ على الدور الحاسم الذي تلعبه في تحسين الأداء ونوعية الحياة للأفراد وتعزيز تنمية المجتمع. (Amos, 2015)

ج- محفظة الاستثمار: وهي مرتبطة بشكل مباشر مع النمو المستدام وإن توسيع الاستثمار سوف يحقق الاستدامة المالية على المدى الطويل.

د- القيادة الناجحة والإدارة الكفؤة.

هـ- العلاقات العامة الفاعلة: إن العلاقات العامة هي مهمة جداً لتحليل الاتجاهات والتنبؤ بالعواقب وإبداء المشورة للإدارة والقادة التنظيمين فضلاً عن تخطيط وتنفيذ برنامج عمل لا يخدم مصلحة الوحدة فحسب وإنما مصلحة المجتمع ككل.

و- التخطيط للاستدامة: يجب التخطيط للاستدامة قبل البدء في برامج المنشاة لأنه إذا كنت لا تعرف إلى أين تذهب فسوف ينتهي بك الأمر في مكان آخر. (Amos, 2015).

ومن السابق يمكن القول بأن أهم العوامل المؤثرة هي الثقافة التنظيمية وتنوع مصادر الدخل والثقافة التنظيمية وهي عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات التي تمتلكها الوحدة الاقتصادية وتسعى إلى تحقيقها من خلال رسم الأهداف والتعاون المشترك داخل الوحدة من أجل تحقيق هذه الأهداف وامتلاك لمستوى عالي من المعرفة والقدرة التسويقية وتنوع مصادر الدخل للمنشآت غير الربحية.

- 5محددات تحقيق الاستدامة المالية :

يمثل أحد أهم وأكبر التحديات التي تواجه الوحدات الاقتصادية المنشآت غير الربحية هو الحصول على الأموال الضرورية اللازمة لتنفيذ الأنشطة الحالية والوفاء بالالتزامات الحالية والمستقبلية. مما يزيد الأعباء على الوحدة والذي يقودها في أحيان كثيرة إلى تسريح بعض العاملين وزيادة عبئ العمل على العمال والموظفين الحاليين لتوفير تكاليف التوظيف أو تحمل العجز لنشاط أو البحث عن مصدر تمويل بشروط غير مرنة (Kalinin & et al, 2016)

- 6أبعاد الاستدامة المالية في المنشآت غير الربحية:

البعد الأول: الخاص بالإيرادات: يأخذ هذا البعد في الاعتبار مصادر الإيرادات خلال فترة التوقعات وفي ضوء افتراضات السياسة الحالية بخصوص تقديم الخدمات للمتلقين ودفع المستحقات للمستفيدين ويركز هذا البعد على قدرة الوحدة المالية على تغيير مستويات الإيرادات أو استحداث مصادر جديدة لها كما يركز على عوامل أخرى مثل مدى اعتماد الوحدة على مصادر إيرادات خارج سيطرتها أو نفوذها.

البعد الثاني: الخاص بالخدمة: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار حجم ونوعية الخدمات التي تقدم إلى المتلقين والمستحقات التي تدفع إلى المستفيدين خلال فترة التوقعات وفي ضوء افتراضات السياسة الحالية بخصوص الإيرادات في حين يبقى ضمن

قيود الدين. ويركز هذا البعد على قدرة الوحدة على الحفاظ على حجم ونوعية الخدمات التي تقدمها. (IPSASB, 2015).

٧ـ خطوات تحقيق الاستدامة المالية

الخطوة الأولى	**ما مقدار الأموال التي نريد جمعها؟**
الخطوة الثانية	**من أين نأتي بهذه الأموال؟**
الخطوة الثالثة	**ما هي الأنشطة التي سنقوم بها؟**
الخطوة الرابعة	**ما هي الموارد التي نحتاجها؟**
الخطوة الخامسة	**كيف نطبق الحوكمة؟**
الخطوة السادسة	**كيف نستغل الإيرادات؟**
الخطوة السابعة	**المحافظة على الداعمين والشراكات**

هذه الخطوات السابقة مهمة في الجهات غير الهادفة للربح لتحقيق الاستدامة المالية من دراسة (الفوزان، ٢٠١٦) أربعة خطوات وتم إضافة الثلاثة الخطوات الأخيرة نظرا لأهميتها من وجهة نظر الباحث.

الخطوة الأولى: مقدار الأموال التي تجمع في الجهات غير الربحية: تعتبر الخطوة الأولى لضمان الاستمرارية: هو حجم المال التي نضمن به البقاء كمنشاة غير ربحية.

الخطوة الثانية: من أين يتم الحصول على الأموال في الجهات غير الربحية؟؟ (الفوزان،٢٠١٦).

إن الطرق المختلفة لجلب الإيراد للمنشآت غير الربحية تختلف عن الجهات الربحية حيث يواجه التسويق للجهات غير الربحية صعوبة لعدة أسباب منها:

أ- صعوبة إقناع الداعمين حيث يتوجب معرفة أهداف كل داعم و توجهاته على سبيل المثال عندما يكون الداعم موجه نحو بناء مسجد أو دار أيتام لا يمكن عرض على الداعمين الراغبين في الدعم لمؤسسة تعليمية أو علاج مرضى حيث يجب أن تكون أهداف الجهة الغير ربحية مطابقة للاهتمامات الداعمين و أهدافهم.

ب- تفعيل طرق التسويق للجهات غير الربحية: يتطلب ذلك النظر للتسويق على أنه وظيفة متكاملة بحيث أن تكتمل الحلقة الدائرية للتسويق المتكونة من سبعة جوانب لخدمات التسويق (الناس، الحقائق أو الشواهد المادية، الإجراءات، التحفيز، المنتج، السعر، والمكان). بالإضافة إلى ذلك يجب النظر إلى التسويق بأنه وظيفة لخلق منافع للمتبرع وذلك من خلال التفاعل معه بشتى الطرق مثل إبهاره بالإنجازات وطريقة عمل المنظمة، شكره وأهمية مشاركته وضمان حقه في معرفة كل شيء. (المطوع، ١٤٣٦هـ).

الطرق المختلفة لجلب الإيراد أو الدعم في الجهات غير الهادفة للربح:

أ- تطوير المنتجات التي تقدمها تلك الجهات.

ب- ألا يقتصر نشاط هذه الجهات غير الربحية فقط على داخل الدولة أو في حدود المنطقة، فهناك منظمات غير ربحية يتعدى نشاطها إلى كل محتاج في العالم.

ج- أن تكون الأهداف مشتركة بين الداعم والجهة غير الربحية.

د- اختيار الأماكن والتوقيت المناسب للتسويق عن الجهات غير الربحية ومنتجاتها.

الخطوة الثالثة: الأنشطة التي تقوم بها الجهات غير الربحية:

يجب أن يكون هناك تنوع في الأنشطة لدى الجهات غير الهادفة للربح حتى تتمكن من المنافسة والبقاء وضمان الاستدامة المالية.

الخطوة الرابعة: الموارد التي تحتاجها الجهات غير الربحية منها: مايخصص من أموال الهبات أو الأوقاف أو زكاة، تبرعات، عائدات الاستثمار، اعانات حكومية، و رسوم العضوية والخدمات التي تقدمها الجهات الغير ربحية.

الخطوة الخامسة: تطبيق الحوكمة في الجهات غير الربحية: وهي من الخطوات التي يجب إضافتها وتحقيقها في الجهات غير الهادفة للربح فهي لا تختلف عن أهميتها في الجهات الربحية. (الفوزان، ٢٠١٦)

أولاً: أهم نقاط الحوكمة في الجهات غير الهادفة للربح :

١- عدم تقاطع المصالح أو تضارب المصالح.

٢- فصل السلطات في الجهة غير الهادفة للربح مثل الجهات الربحية بحيث لايتحكم ويدير المنشاه شخص واحد مثل رئيس مجلس الإدارة هو من يقوم بإصدار الأوامر وفي نفس الوقت يقوم بتنفيذها وهكذا.

٣- التأكد من الجهة الممولة للجهة غير الهادفة للربح، أي معرفة مصدر التمويل هل هو نظامي وقانوني و الغرض الحقيقي من التمويل للجهة غير الهادفة للربح.

٤- أن لايتم استغلال الجهة غير الربحية في بناء علاقات أو بغرض تحقيق هدف لأغراض شخصية.

٥- أن الحوكمة في الجهات غير الهادفة للربح لا تختلف عن الجهات الربحية.

٦- أن المسؤول عن الحوكمة وتطبيقها في الجهات غير الربحية هي الوزارة.

٧- أن الحوكمة غير ملزمة في الجهات غير الربحية.

٨- أن بعض الجهات غير ربحية لا يمكن لها تطبيق الحوكمة بسبب زيادة التكلفه(الفوزان، ٢٠١٦).

ثانياً: مكونات الإطار التنظيمي للحوكمة في المنشآت غير الهادفة للربح؟

يتكون الاطار التنظيمي من خمسة نظم ولوائح وهي كالتالي:

١- نظام الجمعية الاهلية.

٢- اللجنة التنفيذية للنظام في الجمعية الاهلية.

٣- اللجنة الأساسية لكل جمعية أهلية.

٤- نظام مكافحة الجرائم.

٥- نظام مكافحة غسيل الأموال.

ثالثاً: الجمعيات الأهلية حرصت على مجموعة من المكونات للحوكمة في هذه الجمعيات الأهلية وهي:

١- الامتثال للأنظمة والقوانين.

٢- مدى الإفصاح والشفافية في المنشات غير الهادفة للربح.

٣- مدى السلامة المالية أو المحاسبية في الجهات غير الهادفة للربح.

٤- دليل محاسبي واحد للمنشات غير الهادفة للربح.

٥- تقرير موحد للمراجعة في المنشات غير الهادفة للربح (الحميدي، ٢٠١٩).

ومما سبق يتضح أن الاطار التنظيم للحوكمة في المنشات غير الهادفة للربح يجب أن تتكامل فية الأنظمه واللوائح الخمسة السابقة حتى تكون لدينا حوكمة فعالة في المنشات

غير الهادفة للربح والتي يكون نتائجها وجود منشات غير هادفة للربح تكون أكثر افصاح وشفافية، واكثر تطبيقاً للأنظمة والقوانين، والامتثال للسلامة المالية.

الخطوة السادسة: التي تهم الاستدامة المالية في الجهات غير الربحية هي الإيرادات وكيف نحافظ عليها في الجهات غير الهادفة للربح، حيث تحصل المنشآت غير الهادفة للربح على الإيرادات من مصادر عديدة أهمها: رسوم العضوية، ورسوم البرامج، وإيراد المبيعات، والدخل المحقق من استثماراتها.

الخطوة السابعة: وهي المحافظة على الداعمين والشراكات والمساهمات، حيث تعتبر التبرعات والمساهمات المصدر الأساسي لتمويل عمليات المنشآت غير الهادفة للربح، ولذلك يستخدم مصطلح "الدعم العام والإيراد" بدلاً من مصطلح (الإيراد) في السابق. (السلطان، ١٩٩٠).

المؤشرات لاستمرار الجهات غير الهادفة للربح:

- مؤشرات ماليه وغير مالية.

- مقارنة العائد بالمصروف حيث يجب أن يكون هناك توازن بأن لا تفوق التكلفة المنفعة، بمعنى التوازن بين الصرف على التسويق للجهات غير الربحية والإيراد المحصل من هذا التسويق.

مقاييس الأداء في الجهات غير الربحية.

خامساً: دراسة الحالة:

الدراسة الحالية تم تطبيقها من خلال اختيار ثلاثة من أكبر الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة، وهي منشآت غير هادفة للربح ولها رسالتها في تنمية الإنسان والمكان من خلال مراكز اجتماعية متخصصة لتحسين جودة الحياة. حيث شملت الدراسة (جمعية مراكز الأحياء بمكة المكرمة، جمعية رفيدة، وجمعية البر بمكة المكرمة)

أهدافها:

تهدف الجمعيات الخيرية في منطقة مكة إلى تحقيق رسالة اجتماعية تتمثل في إحداث تغيير اجتماعي في أسلوب حياة الأسرة بما يعزز دورها في المجتمع، وذلك من خلال:

- نشر الوعي السليم والأخلاق الفاضلة بين أفراد الحي ومن ثم المجتمع.
- المساهمة في البناء الأسري والحد من المشكلات الاجتماعية.

- تنمية قيم التواصل وتعظيم البلد الحرام لدى أفراد الحي ومن ثم المجتمع وقاصدي البلد الحرام.
- استثمار أوقات الفراغ فيما يعود بالنفع على المجتمع.
- تحفيز سكان الأحياء من اجل تحسين جودة الحياة وتنمية قدرات أفراد الحي.

وتركز الدراسة الحالية على تنوع الإيراد من حيث ما يلي:

مصادر الدخل ثلاثة وهي:

أولا: التشغيل(تبرعات أو بيع خدمات / منتجات).

ثانيا: الاستثمار.

ثالثا: التمويل.

حيث تم عمل مقابلة شخصية مع مدير الإدارة المالية وبعض المتخصصين في الإدارة المالية بالجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة وكان عدد من تم مقابلتهم من(١٧-٢٠) فرد، وتم مناقشة وتوجيه أسئلة في المقابلة عن تنوع الإيراد في الجمعية والبرامج المقدمة لتحقيق الاستدامة المالية حسب الجدول المرفق: حيث تم الرمز للجمعيات الثلاثة على التوالي: بالجمعية (أ)، الجمعية (ب)، والجمعية (ج).

السؤال	الإجابة
١- هل هناك تنوع في الإيراد وما هو الإيراد الذي تعتمد عليه الجمعية (أ)؟	الجمعية(ا) نعم نعتمد على مجموعة من الإيرادات من البرامج التي تقدمها الجمعية مثل: التبرعات من الأفراد- الدعم الحكومي - إيراد مشروع تقني – برامج صحية – برامج رحلات – مهرجانات وملتقيات- تأجير– مبيعات- رسوم تمويل – حملات إعلانية- وقف- إيراد الاستثمارات- أنشطة أخرى.
تكرار السؤال في الجمعية(ب)	نعم إعانات الأفراد والحكومة والاستثمارات الخاصة بالجمعية
تكرار السؤال في الجمعية(ج)	لا فقط إعانات الأفراد والدعم الحكومي
٢- هل يوجد برنامج له عائد مرتفع عن بقية مصادر الدخل للجمعية و ما هي تلك البرامج الداخلية التي لها عوائد مالية مرتفعة في الجمعية(أ)؟	نعم. إيجار العقارات – الاستثمارات
تكرار السؤال في الجمعية (ب)	نعم. الاستثمارات
تكرار السؤال في الجمعية (ج)	لا. فقط الدعم الحكومي أو من الأفراد

السؤال	الإجابة
٣- هل يوجد إيراد ثابت وفي حالة وجوده ما هو هذا الإيراد للجمعية(أ)؟	نعم. الوقف- وعائد الصناديق الاستثمارية
تكرار السؤال في الجمعية (ب)	نعم. إيرادات الاستثمارات
تكرار السؤال في الجمعية (ج)	نعم، الإعانات
٤- هل تستطيع الجمعية ضمان الاستمرارية عن طريق الاستدامة المالية؟ وكيف ذلك للجمعية (أ)	نعم.عن طريق الاستثمارات – وحساب الوقف، وأيضاً من خلال المحافظة على الداعمين ومعرفة ميولهم ورغباتها.
تكرار السؤال في الجمعية (ب)	نعم. عن طريق المحافظة على الداعمين
تكرار السؤال في الجمعية (ج)	نعم. عن طريق تقديم المعايير والتقارير المناسبة للجهات الداعمة
٥- هل يوجد مشاريع مستقبلية لتنوع الإيراد وتحقيق الاستدامة المالية في الجمعية(أ)؟ وما هي	نعم. إعداد مشروع جديد يخص الدخل من العقارات والإيجارات الجديد في المراكز المختلفة وخاصة في مكة المكرمة والمدينة المنورة.
تكرار السؤال في الجمعية (ب)	نعم. التوسع في جميع مناطق المملكة خارج مكة المكرمة
تكرار السؤال في الجمعية (ج)	نعم. التوجه نحو شراء عقارات والاستثمار فيها
٦- هل أنت جهة موثوقة للمتبرعين ولماذا يتبرعون لكم؟ الجمعية(أ)	نعم. لأنها جهة معتمدة تشرف عليها الدولة وتتسم بالمصداقية والشفافية ونشر المعلومات المالية وغير المالية بشكل منتظم على الموقع الالكتروني المتاح للجميع
تكرار السؤال في الجمعية (ب)	نعم. لتقديم التقارير بشكل دوري
تكرار السؤال في الجمعية (ج)	نعم. تقديم جميع التقارير المطلوبة
٧- هل يفضلوكم على غيركم من الجهات الخيري الأخرى؟ ولماذا الجمعية(أ)	نعم. لما تتميز به الجمعية من تنوع في المنتجات وتلبي أكثر رغبات المتبرعين فضلاً عن التحديث المستمر لمنتجاتنا لخدمة المجتمع، والآثار التي تركتها هذه الجمعية في أبناء المنطقة.
تكرار السؤال في الجمعية (ب)	نعم. لتعدد برامج الجمعية
تكرار السؤال في الجمعية (ج)	نعم. للمصداقية في التعامل

من خلال نتائج المقابلات الشخصية وعرض الأسئلة على الأفراد في المنشآت غير الربحية والمتعلقة بتنوع الإيراد ومصادر الإيراد في الجهات محل الدراسة يتضح ما يلي:

فيما يتعلق بما إذا كان هناك تبرع في الإيراد وما هو الإيراد الذي تعتمد عليه الجمعية فقد أجاب المستجيب الأول من جمعية مراكز أحياء مكة بأن هناك تبرع في الإيراد ومن أبرز الأمثلة للإيراد: التبرعات من الأفراد-الدعم الحكومي - إيراد مشروع تقني – برامج صحية – برامج رحلات – مهرجانات وملتقيات- تأجير – مبيعات- رسوم تمويل – حملات إعلانية- وقف- إيراد الاستثمارات- أنشطة أخرى. أما بالنسبة للمستجيب الثاني من جمعية البر بمكة المكرمة فقد ذكر بأن هناك تنوع في الإيراد ومن أمثلة ذلك تبرعات الأفراد والدعم الحكومي والاستثمارات الخاصة بالجمعية، بينما أجاب المستجيب الثالث من جمعية رفيدة بعدم وجود تنوع في الإيراد حيث تعتمد فقط الجمعية على تبرعات الأفراد والدعم الحكومي.

وجه الباحث السؤال الثاني والخاص بمدى وجود برامج داخلية للجمعية له عائد مرتفع عن بقية مصادر الدخل وما هي تلك البرامج التي لها عوائد مالية مرتفعة في الجمعية فقد أفاد المستجيب الأول (المدير المالي) للجمعية أن هناك برنامج له عوائد مرتفعة مثل إيجارات العقارات التابعة للجمعية واستثمارات الجمعية. بينما أجاب المستجيب الثاني كذلك بوجود برنامج ذو عوائد مرتفعة وهو الاستثمارات التي تقوم بها الجمعية. في حين أشار المستجيب الثالث أنه لا يوجد برنامج وفقط الاعتماد على الدعم الحكومي أو الأفراد.

كما وجه الباحث سؤال فرعي آخر للمستجوبين حول مدى وجود إيراد ثابت وما هو هذا الإيراد للجمعية. فقد ولقد أجاب المستجيب الأول أنه هناك إيراد ثابت ويتمثل في الوقف وعائد الصناديق الاستثمارية، بينما أجاب الثاني بوجوده وهو إيرادات الاستثمارات، في حين أجاب المستجيب الثالث فقد ذكر أن الإيراد الثابت للجمعية هو الإعانات.

وجه الباحث السؤال الرابع للمستجيبين حول لضمان الاستدامة المالية في الجمعية وكيف ذلك. أجاب المستجيب الأول من جمعية مراكز أحياء مكة أن هناك ضمان للاستمرارية وذلك عن طريق الاستثمارات، حساب الوقف وكذلك من خلال المحافظة على الداعمين ومعرفة ميولهم ورغباتهم أما المستجيب الثاني من جمعية البر فقد أشار بوجود ضمان للاستمرارية ويتم ذلك عن طريق المحافظة على الداعمين. أما المستجيب الثالث بأن هناك ضمان للاستمرارية وذلك عن طريق تقديم المعايير والتقارير للجهات الداعمة.

وبالتالي نستنتج من ذلك أن الجميع قد اتفقوا على وجود ضمان للاستمرارية ولكن هناك اختلاف في الآليات التي تحقق ذلك. كما يتضح مما سبق أن جمعية مراكز أحياء مكة لديها المزيد من الآليات لضمان الاستمرارية عن طريق الاستدامة المالية.

طرح الباحث السؤال الخامس على المستجيبين حيث يتعلق السؤال بمدى وجود مشاريع مستقبلية لتنوع الإيراد وتحقيق الاستدامة المالية في الجمعية. فقد أجاب المستجيب الأول أن هناك مشاريع مستقبلية حيث أشار إلى وجود مشروع جديد يخص الدخل من العقارات والإيجارات في المراكز المختلفة وبخاصة في مكة المكرمة والمدينة المنورة. أما المستجيب الثاني فقد أشار لوجود مشروع مستقبلي ويتمثل ذلك في التوسع في جميع مناطق المملكة خارج مكة المكرمة. بينما أشار المستجيب الثالث لوجود مشروع مستقبلي يتمثل في التوجه نحو شراء عقارات والاستثمار فيها.

وبالتالي نستنتج مما سبق وجود رؤية مستقبلية لجميع الجمعيات وهو التوجه نحو الاستثمار في مجال العقار، وذلك لكون الاستثمار في العقار في المملكة من أسرع المشاريع التي تعود بالعائد السريع والمجزئ.

كما وجه الباحث السؤال السادس إلي المستجيبين ويتعلق بما إذا كانت الجمعية محل ثقة للمتبرعين ولماذا يتبرعون للجمعية. فقد أجاب المستجيب الأول بأن الجمعية محل ثقة للمتبرعين وذلك لأنها جهة معتمدة وتشرف عليها الدولة، كما أنها تتسم بالمصداقية والشفافية ونشر المعلومات المالية وغير المالية بشكل منتظم على الموقع الإلكتروني المتاح للجميع. كما أشار المستجيب الثاني من جمعية البر أن الجمعية محل ثقة للمتبرعين وسبب ذلك أنها تقوم بتقديم التقارير بشكل دوري، وفي ذات السياق فقد اتفق المستجيب الثالث مع الثاني بأن الجمعية محل ثقة وتقوم بتقديم التقارير المطلوبة.

السؤال السابع والأخير الذي تم توجيهه إلى المديرين الماليين بالجمعيات حول مدى تفضيل المتبرعين للجمعية دون غيرها ولماذا؟ حيث أجاب المستجيب الأول أن هناك تفضيل وذلك يعود إلى أن جمعية مراكز أحياء مكة تتميز بتنوع المنتجات والتي تلبي رغبات المتبرعين بالإضافة إلى التحديث المستمر للمنتجات الخاصة بخدمة المجتمع والآثار التي تركتها الجمعية بين أبناء المنطقة. بينما أجاب المستجيب الثاني بوجود هذا التفضيل والذي يعزى لتعدد برامج الجمعية، في حين أجاب أيضا المستجيب الثالث بوجود التفضيل للجمعية وذلك نظرا للمصداقية التي تتميز بها الجمعية في التعامل.

ومن خلال تتبع الواقع من خلال السجلات والنقاش مع المسئولين فقد لاحظ الباحث العديد من الملاحظات بشأن الهدف من الاستثمار، وأهمية وجود لجنة للاستثمار في هذه الجمعيات، ونطاق الاستثمار في الجمعيات، والاستدامة المالية بالجمعيات وأبرز معوقات الاستدامة المالية التي تواجهها الجمعيات. فقد خلص الباحث لما يلي:

١-هدف الاستثمار

الهدف من سياسات الاستثمار هو الحفاظ وتنمية ومراقبة رأس المال وذلك من خلال وضع معايير وأسس وأنظمة تساعد في تحقيق الهدف المنشود من قبل المؤسسة ضمن إطار محدد يكون بدوره المرجع والدليل في تكوين اللجان الاستثمارية في المؤسسة وتحديد أهدافها ومهامها وصلاحياتها. تهدف هذه السياسة أيضا لتوثيق المبادئ والتوجيهات في اختيار استثمارات المؤسسة والحوكمة المتعلقة بهذه الاستثمارات حسب غرض الاستثمار والمدة والقدرة على تحمل المخاطر.

٢- لجنة الاستثمار

يتم تكوين لجنة الاستثمار لإدارة استثمارات أوقاف الجمعية وتكون مهامها على النحو التالي:

- رسم السياسة الاستثمارية للمؤسسة لاعتمادها من مجلس الإدارة.
- تحديد وتقييم فرص الاستثمار الجديدة والواعدة ضمن إطار الأسس والمعايير المنصوص عليها في هذه السياسة وبما يتوافق مع أغراض المؤسسة.
- الحفاظ على رأس مال المحفظة الاستثمارية والإشراف عليها والسعي لتنميتها.
- تقييم ورصد دورة حياة الاستثمارات ورسم استراتيجيات التخارج ورفع المرئيات والتوصيات الخاصة بذلك.
- إنشاء وحدة إدارة المحفظة الاستثمارية ومراقبة أدائها فيما يخص جميع أنواع المساهمات والاستثمارات والعقارات وتحصيل العوائد الاستثمارية.
- رفع التقارير اللازمة للهيئات والسلطات المختصة ولمجلس الإدارة.

٣- نطاق الاستثمار

- يتم الاستثمار المباشر في العقارات المدرة للدخل والأصول ذات العوائد الثابتة.
- يجوز المساهمة في الصناديق ذات العوائد وعلى سبيل المثال لا الحصر صناديق الأسهم العامة والخاصة وصناديق الاستثمار العقارية وصناديق المرابحة بما يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

ويتضح مما سبق بان الجمعيات الخيرية لديها مصادر إيراد متنوع بالإضافة إلى التبرعات من الأفراد والدعم الحكومي وتنقسم إلى قسمين:

البرامج الداخلية مثل: إيراد مشروع تقني – برامج صحية – برامج رحلات – مهرجانات وملتقيات- تأجير – مبيعات-رسوم تمويل – حملات إعلانية - أنشطه أخرى.

البرامج الخارجية مثل: الاستثمارات - والوقف

ويؤثر هذا التنوع على دخل الجمعية بشكل إيجابي يمكن من خلاله القيام بمشاريع استثمارية جديدة ويحقق الاستدامة المالية للجمعية.

ولديها أيضا ما يخدم الاستدامة المالية من خلال التالي:

التخطيط - وضع خطة إستراتيجية لإصدار التقرير - تحديد نطاق العمل - تحديد الفئة المستهدفة - تحديد الشراكات الإستراتيجية مع أصحاب العالقة - تحديد مؤشرات الأداء - تحديد مجالات الاستدامة التي تهم الجمعية وأصحاب العلاقة والتي يتم الإفصاح عنها.

ثانياً: الاستدامة المالية في الجمعيات الخيرية:

من أهم الوسائل للاستدامة المالية في الجمعيات الخيرية هي:

١- الأوقاف.

٢- رعايات طويلة الأجل.

٣- تصميم برامج تحقق هدف الجمعية والبحث عن رعاة تتفق رؤيتهم مع مخرجات برنامج الجمعية(رفيدة).

٤- الاشتركات الخاصة بالجمعية

٥- التركيز على قياس أثر البرامج والخدمات على المستفيد وربطه بمقدار الصرف (العائد الاجتماعي على الاستثمار).

٦- التوازن في عمل البرامج وتنوع الايراد.

معوقات الاستدامة المالية التى تواجه الجمعيات الخيرية:

من أهم المعوقات التي تواجه الجمعيات الخيرية ما يلي:

- المنافسة من الجمعيات الأخرى أحد أهم معوقات الاستدامة المالية.
- القروض التي تضعها الجهات المتبرعة عندما تكون ذات أهداف شخصية وغير نزيهة.
- عدم وجود أثر في المجتمع للبرامج التي تقدمها الجمعية.

- الصرف من أموال الجمعية دون تخطيط ودون رقابة وأيضا بنظام حوكمة غير فعال.

الدراسة الميدانية:

الهدف من الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى معرفة كيف يؤدى تنوع الإيراد إلى مساعدة المنشآت غير الهادفة للربح في تحقيق الاستدامة المالية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتطبيق أسلوب المقابلات للحصول على البيانات المطلوبة من أفراد العينة من منسوبي الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح في منطقة مكة المكرمة، حيث استطاع الباحث إجراء المقابلات مع عدد (١٤) فرداً من منسوبي هذه الجمعيات. وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل النوعي.

ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي والذي يتمثل في:

كيف يوثر تنوع الإيراد على مساعدة المنشآت غير الهادفة للربح في تحقيق الاستدامة المالية؟

وبالتالي فإن تحليل بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها من خلال إجراء المقابلات مع عينة الدراسة يتم من خلال تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، والإجابة عن الأسئلة البحثية.

وجاءت النتائج كما يلي:

تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة:

تم توصيف أفراد عينة الدراسة من منسوبي الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح في منطقة مكة المكرمة وفقا لخصائص النوع، المؤهل التعليمي، والوظيفة. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (١)

توصيف منسوبي الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح في منطقة مكة المكرمة

الخصائص الديموغرافية	العدد	النسبة%
١. النوع		
ذكر	١٤	١٠٠
أنثى	٠	٠,٠
٢. المؤهل التعليمي		
بكالوريوس	٤	٢٨,٦
ماجستير	٧	٥٠
دكتوراه	١	٧,١
أخرى	٢	١٤,٣
٣. الوظيفة		
موظف قطاع حكومي	٩	٦٤,٣
أخرى	٥	٣٥,٧

بينت النتائج بالجدول رقم (١) توصيف أفراد العينة من منسوبي المنظمات غير الهادفة للربح في منطقة مكة المكرمة وفقاً للجنس والمؤهل التعليمي والوظيفة. حيث يتضح أن توزيع العينة وفقا للجنس يشير إلى أن جميع المشاركين في الدراسة من الذكور، بينما توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي فقد تبين أن نصف أفراد العينة أي ٥٠% منهم يحملون درجة الماجستير، في حين بلغت نسبة حملة البكالوريوس ٢٨,٦%، بينما حملة الدكتوراه يشكلون نسبة ٧,١%، في حين أن الذين لديهم مؤهلات علمية أخرى بلغت نسبتهم ١٤,٣%. وبالتالي نستنتج من ذلك أن غالبية أفراد العينة من منسوبي المنظمات غير الهادفة للربح في منطقة مكة المكرمة مؤهلون علميا، مما ينعكس إيجابا على مستقبل هذه المنظمات من خلال المساهمة في تعزيز الاستدامة المالية. أما فيما يتعلق بتوصيف أفراد العينة وفقا للوظيفة، فقد بينت النتائج أن الغالبية وبنسبة ٦٤,٣% يعملون في وظائف بالقطاع الحكومي، بينما ٣٥,٧% يعملون في أعمال أخرى.

الإجابة عن الأسئلة البحثية للدراسة:

يتناول الباحث في هذا الجزء من تحليل بيانات الدراسة بغرض الإجابة عن الأسئلة البحثية للدراسة، حيث يتم تسليط الضوء على استجابات أفراد العينة من منسوبي المنظمات الهادفة للربح والمشاركين في المقابلة. وقام الباحث بتوجيه عدد من الأسئلة بلغت (١١) سؤالاً تمت الإجابة عليها من أفراد العينة المستهدفين بالدراسة والمنتسبين لجمعية مركز الأحياء بمنطقة مكة المكرمة وجمعية التوعية والتأهيل الواعي كعينة لتطبيق البحث. وفيما يلي يتناول الباحث تحليل استجابات أفراد العينة حول أسئلة المقابلة وذلك بغرض الإجابة عن الأسئلة البحثية. حيث تم عرض نتائج السبعة أسئلة الأولي كما سيرد في الجداول التالية:

جدول رقم (٢)

استجابات أفراد العينة من منسوبي الجمعيات حول السؤال:

هل يوجد تنوع في مصادر التمويل لديكم في الجمعية؟

خيارات الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	٧	٥٠
ربما	٠	٠,٠
لا	٧	٥٠
الإجمالي	١٤	%١٠٠

عند توجيه السؤال الأول والخاص بمدى وجود تنوع في مصادر التمويل لدى الجمعيات غير الهادفة للربح محل الدراسة بمنطقة مكة المكرمة، فقد تبين أن نصف أفراد العينة وبنسبة ٥٠% يتفقون أن لدى الجمعيات التي يعملون بها تنوع في مصادر التمويل، بينما أشارت النتائج أن ٥٠% لا يعتقدون وجود تنوع في مصادر التمويل بالجمعيات المنتسبين لها. وبالتالي فإن نصف الجمعيات محل الدراسة تعتمد في مصادر تمويلها على المصادر التقليدية مثل الدعم الحكومي أو التبرعات من الأفراد أو رجال الخير في المنطقة أو على مستوى المملكة.

جدول رقم (٣)

استجابات أفراد العينة من منسوبي الجمعيات غير الهادفة للربح حول السؤال: هل توجد برامج لها عائد مرتفع عن بقية مصادر الأموال؟

خيارات الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	٣	٢١,٤
ربما	٢	١٤,٣
لا	٩	٦٤,٣
الإجمالي	١٤	%١٠٠

عند توجيه السؤال الثاني والخاص بمدى وجود برامج لها عائد مرتفع عن بقية مصادر الأموال لدى الجمعيات غير الهادفة للربح محل الدراسة بمنطقة مكة المكرمة، فقد تبين أن الغالبية وبنسبة ٦٤,٣% ينفون وجود برامج لها عائد مرتفع عن بقية مصادر الأموال، بينما أشار ثلاثة أي ٢١,٤% من المستجوبين أن الجمعية لديها برامج لها عائد مرتفع، بينما يرى اثنان وبنسبة ١٤,٣% ربما هناك بعض البرامج لها عائد مرتفع مقارنة ببقية مصادر الأموال.

وبالتالي فإن غالبية الجمعيات الخيرية الغير هادفة للربح وبنسبة عالية بلغت ٦٤,٣% ليس لديها برامج ذات عائد مرتفع عن بقية مصادر الأموال التي تستخدم في تمويل مشاريع هذه الجمعيات، وهذا يتفق مع ما ورد في السؤال الأول، حيث أن نصف هذه الجمعيات ليس لها تنوع في مصادر الأموال.

جدول رقم (٤)

استجابات أفراد العينة من منسوبي الجمعيات غير الهادفة للربح حول السؤال: هل توجد مشاريع مستقبلية ؟

خيارات الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	٨	٥٧,٢
ربما	٣	٢١,٤
لا	٣	٢١,٤
الإجمالي	١٤	%١٠٠

عند توجيه السؤال الثالث والخاص بمدى وجود مشاريع مستقبلية لدى الجمعيات غير الهادفة للربح محل الدراسة بمنطقة مكة المكرمة، فقد تبين أن الغالبية وبنسبة ٥٧,٢% يتفقون أن هناك مشاريع مستقبلية للجمعيات الخيرية التي ينتسبون لها، بينما أشار ثلاثة أي ٢١,٤% من المستجوبين أن الجمعية ربما لديها مشاريع مستقبلية، في حين يرى ٢١,٤% أنه لا توجد مشاريع مستقبلية للجمعية. وبالتالي نستنتج من المؤشرات السابقة أن هناك نسبة مقدرة من الجمعيات المستهدفة بالدراسة لديها مشاريع مستقبلية مما يحفزها لتنويع مصادر الإيرادات لتنفيذ مثل هذه المشاريع.

جدول رقم (٥)

استجابات أفراد العينة من منسوبي الجمعيات غير الهادفة للربح حول السؤال: هل يوجد إيراد ثابت للجمعية ؟

خيارات الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	٣	٢١,٤
ربما	١	٧,١
لا	١٠	٧١,٥
الإجمالي	١٤	%١٠٠

السؤال الرابع يتعلق بمدى وجود إيراد ثابت للجمعيات غير الهادفة للربح بمنطقة مكة المكرمة، فقد تبين أن الغالبية من المستجوبين وبنسبة ٧١,٥% يعتقدون أنه لا يوجد إيراد ثابت للجمعيات التي ينتسبون لها، بينما أشار ثلاثة أي ٢١,٤% من المستجوبين أن الجمعية لها إيراد ثابت، في حين يرى ٧,١% أنه ربما هناك إيراد ثابت للجمعية. وبالتالي نستنتج مما سبق أن غالبية الجمعيات الخيرية محل الدراسة تواجه مشكلة تأمين الإيراد الثابت لمشاريعها وخدماتها التي تقدمها للمحتاجين لهذه الخدمات.

جدول رقم (٦)

استجابات أفراد العينة من منسوبي الجمعيات غير الهادفة للربح حول السؤال: هل تستطيع الجمعية ضمان الاستمرارية مع العملاء؟

خيارات الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	٢	١٤,٣
ربما	٩	٦٤,٣
لا	٣	٢١,٤
الإجمالي	١٤	%١٠٠

أظهرت النتائج بالجدول رقم (٦) استجابات أفراد العينة من منسوبي الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح بمنطقة مكة المكرمة حول مدى قدرة الجمعيات ضمان الاستمرارية مع العملاء، فقد تبين أن الغالبية من المستجوبين وبنسبة ٦٤,٣% يعتقدون أنه ربما تستطيع الجمعيات ضمان الاستمرارية مع العملاء مع خلال تقديم الخدمات لهم، بينما ذكر ثلاثة أي ٢١,٤% من المستجوبين أن الجمعية لا تستطيع ضمان الاستمرارية، في حين يرى ١٤,٣% يتوافقون أن الجمعية تستطيع ضمان الاستمرارية مع العملاء.

وبالتالي نستنتج مما سبق أن الغالبية من المستجوبين يرون أن الجمعيات غير الهادفة للربح بما تستطيع الاستمرارية مع العملاء وقد يعزى ذلك لوجود برامج مستقبلية مطروحة الآن لتفعيل جهودها بشأن تنويع مصادر الإيرادات. وبالتالي فإن نجاح الجمعيات في الوفاء بتقديم الخدمات يرتبط بشكل كبير بمدى قدرتها على تنويع مصادر الإيرادات، دون الاعتماد فقط على المصادر التقليدية مثل تبرعات رجال الخير وبعض المؤسسات الاقتصادية والدعم الحكومي.

جدول رقم (٧)

استجابات أفراد العينة من منسوبي الجمعيات غير الهادفة للربح حول السؤال: هل الجمعية في محل ثقة للداعمين؟

خيارات الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	٩	٦٤,٣
ربما	٤	٢٨,٦
لا	١	٧,١
الإجمالي	١٤	%١٠٠

تبين النتائج بالجدول رقم (٧) استجابات أفراد العينة من منسوبي الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح بمنطقة مكة المكرمة حول ما إذا كانت الجمعية محل ثقة الداعمين، فقد بينت النتائج أن الغالبية من المستجوبين وبنسبة ٦٤,٣% يوافقون أن الجمعيات التي ينتسبون لها محل ثقة الداعمين بينما أشار أربعة منهم أي ٢٨,٦% من المستجوبين أن الجمعية ربما محل ثقة الداعمين. في حين أن ٧,١% لا يعتقدون أن الجمعية محل ثقة الداعمين. وبالتالي يتضح مما سبق أن غالبية الجمعيات غير الهادفة للربح تعد في محل ثقة الداعمين، مما يوفر لها دعما ماليا تستطيع من خلاله تقديم خدمات للعملاء المستهدفين من المحتاجين.

جدول رقم (٨)

استجابات أفراد العينة من منسوبي الجمعيات غير الهادفة للربح حول السؤال: هل يفضلونكم عن باقي الجمعيات الخيرية؟

خيارات الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	٥	٣٥,٧
ربما	٨	٥٧,٢
لا	١	٧,١
الإجمالي	١٤	%١٠٠

تبين النتائج بالجدول رقم (٨) استجابات أفراد العينة من منسوبي الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح بمنطقة مكة المكرمة حول ما إذا كان الداعمين يفضلون جمعية خيرية عن باقي الجمعيات الخيرية، فقد بينت النتائج أن الغالبية من المستجوبين وبنسبة ٥٧,٢% يعتقدون أن الداعمين ربما يفضلونهم عن باقي الجمعيات الخيرية. في حين أن ٣٥,١% يوافقون أن هناك تفضيل من الداعمين للجمعية، بينما ٧,١% لا يرون أن هناك تفضيل من قبل الداعمين. وبالتالي يتضح مما سبق أن غالبية أفراد العينة يعتقدون أنه ربما هناك تفضيل من الداعمين لبعض الجمعيات دون غيرها.

تحليل الأسئلة المفتوحة:

قام الباحث بتوجيه عدد أربعة من الأسئلة المفتوحة إلى أفراد العينة من منسوبي الجمعيات غير الهادفة للربح، وفيما يلي نتناول تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة بهذه الأسئلة:

السؤال الثامن: الذي نص على " ما هي مصادر الأموال التي تعتمد عليها الجمعية؟

فيما يتعلق باستجابات أفراد العينة من المستجيبين المشاركين في الدراسة حول أهم مصادر الأموال التي تعتمد عليها الجمعية، فقد تبين أن من أهم مصادر الأموال للجمعيات غير الهادفة للربح في منطقة مكة المكرمة هي تبرعات الأفراد حيث ذكر ذلك (١١) من أفراد العينة من إجمالي (١٤) من المشاركين أي بنسبة ٧٨,٦%، ويليها في المرتبة الثانية الدعم الحكومي حيث ذكر ذلك عدد (٩) من المشاركين أي بنسبة ٦٤,٣%، بينما في المرتبة الثالثة فقد جاء الوقف حيث أشار إلى ذلك عدد (٧) من المشاركين في المقابلة أي بنسبة ٥٠%، في حين جاء في المرتبة الرابعة صناديق الاستثمار حيث اتفق عدد (٤) من أفراد العينة أي يشكلون نسبة ٢٨,٦%. كما جاء كلٍ من رسوم الاشتراك والحملات الإعلانية في المرتبة الخامسة بنسبة ٢١,٤%، في حين أشار اثنان من المستجوبين إلى مصادر أخرى بنسبة ١٤,٣%. ويبين الجدول رقم (٩) التالي المؤشرات المذكورة أعلاه:

جدول رقم (٩)

استجابات أفراد العينة من منسوبي الجمعيات غير الهادفة للربح حول مصادر الأموال التي تعتمد عليها الجمعية

مصادر الأموال	التكرار	النسبة المئوية %
تبرعات الأفراد	١١	٧٨,٦
الدعم الحكومي	٩	٦٤,٣
الوقف	٧	٥٠
صناديق الاستثمار	٤	٢٨,٦
رسوم الاشتراك	٣	٢١,٤
الحملات الإعلانية	٣	٢١,٤
مصادر أخرى	٢	١٤,٣

وبالتالي نستنتج مما سبق أن تبرعات الأفراد والدعم الحكومي والوقف تشكل أبرز وأهم مصادر الأموال للجمعيات غير الهادفة للربح في منطقة مكة المكرمة.

السؤال التاسع: حيث نص على " ما هي البرامج المستقبلية للجمعية؟

فيما يتعلق بالبرامج المستقبلية للجمعية، فقد بينت نتائج استجابات أفراد العينة من المشاركين في الدراسة الحالية أن الغالبية حيث بلغ عددهم (١٢) من إجمالي

المشاركين والبالغ عددهم (١٤) يتفقون وبنسبة عالية بلغت ٨٥,٧% أن من أهم البرامج المستقبلية تمثلت في تنوع البرامج للتبرعات حيث حازت على المرتبة الأولي، ويليها في المرتبة الثانية الشراكات مع المؤسسات حيث أشار إلى ذلك عدد (٦) من المستجوبين وبنسبة ٤٢,٩%، بينما المرتبة الثالثة فقد جاءت صناديق الاستثمار بنسبة ٢٨,٦% في حين أشار اثنان من المشاركين إلى برامج أخرى.

وبالتالي نستنتج من ذلك أن الغالبية يتفقون أن من أهم البرامج المستقبلية للجمعيات الغير هادفة للربح في منطقة مكة المكرمة تتمثل في تنوع البرامج للتبرعات حيث تشكل نسبة عالية تقترب من ٨٦%.

ويبين الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول أهم البرامج المستقبلية للجمعيات الخيرية في منطقة مكة المكرمة:

جدول رقم (١٠)

استجابات أفراد العينة من منسوبي الجمعيات غير الهادفة للربح حول البرامج المستقبلية للجمعيات الخيرية

البرامج المستقبلية	التكرار	النسبة المئوية %
تنوع البرامج للتبرعات	١٢	٨٥,٧
الشراكات مع المؤسسات	٦	٤٢,٩
صناديق الاستثمار	٤	٢٨,٦
أخرى	٢	١٤,٣

السؤال العاشر: كيف تضمن الجمعية الخيرية لديكم الاستمرارية؟

عند توجيه السؤال أعلاه لأفراد العينة من منسوبي الجمعيات الخيرية المشاركين في الدراسة الحالية والذي يتعلق بكيفية ضمان الجمعية الخيرية للاستمرارية في تقديم أنشطتها وبرامجها، فقد أورد المستجيبون وجهات نظرهم الخاصة بذلك، حيث أشار الغالبية وعددهم (١٠) وبنسبة ٨٥,٧% أن الجمعيات الخيرية يمكنها ضمان الاستمرارية من خلال المحافظة على الداعمين للجمعيات، بينما أشار ٥٧,١% أن الجمعيات الخيرية تستطيع الاستمرارية من خلال التأثير الجيد على المجتمع، في حين ذكر ٥٠% من المستجيبين أن الجمعيات الخيرية تستطيع تحقيق الاستمرارية من خلال إعداد مشاريع

جديدة. وفي ذات السياق، فقد بينت النتائج أن ٣٥,٧% يعتقدون أن الجمعيات الخيرية يمكنها المحافظة على استمراريتها من خلال التوسع في مناطق مختلفة.

ويبين الجدول التالي المؤشرات المذكورة أعلاه:

جدول رقم (١١)

استجابات أفراد العينة من منسوبي الجمعيات غير الهادفة للربح

حول كيفية ضمان الجمعية الخيرية للاستمرارية

كيفية ضمان الاستمرارية	التكرار	النسبة المئوية %
المحافظة على الداعمين	١٠	٧١,٤
التوسع في مناطق مختلفة	٥	٣٥,٧
إعداد مشاريع جديدة	٧	٥٠
التأثير الجيد على المجتمع	٨	٥٧,١
عقود الشراكات مع المؤسسات	١	٧,١

السؤال الحادي عشر: وينص على " لماذا يفضلونكم عن بقية الجمعيات الخيرية؟

هدف الباحث من هذا السؤال إلى التعرف عن الأسباب التي تجعل الداعمين للجمعيات الخيرية تفضيل بعض الجمعيات دون غيرها وتخصيص الدعم لها. فقد تبين من خلال رصد استجابات أفراد العينة حول هذا السؤال أن (٥) منهم يتفقون أن الشفافية والإفصاح تعد من أهم الأسباب التي جعلت الداعمين يفضلون جمعية خيرية دون غيرها، بينما أشار (٤) من المستجيبين أن الأثر المجتمعي الجيد يعد هو السب الثاني، بينما أشار اثنان من المستجيبين أن ما تتميز به الجمعية من تنوع المنتجات كان هو سبب من أسباب التفضيل وفي ذات السياق أشار اثنان أن تلبية رغبة الداعمين يعد من بين الأسباب التي أدت لتفضيل الداعمين. بالتالي يتضح مما سبق أن الداعمين هم محور عملية تمويل الجمعيات الخيرية في منطقة مكة المكرمة ولديهم الكثير من الحرص أن أموالهم تصرف إلى مستحقيها.

جدول رقم (١٢)

استجابات أفراد العينة من منسوبي الجمعيات غير الهادفة للربح

حول أسباب تفضيل الداعمين للجمعية الخيرية دون أخرى

أسباب تفضيل جمعية على أخرى	التكرار	النسبة المئوية %
الإفصاح والشفافية	٥	٣٥,٧
الأثر المجتمعي الجيد	٤	٢٨,٦
تلبية رغبات الداعمين	٢	١٤,٣
ما تتميز به الجمعية من تنوع المنتجات	٢	١٤,٣
أخرى	١	٧,١

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة الحالية لدراسة واقع وأهمية تنوع الإيراد في الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح في منطقة مكة المكرمة ودوره في تحقيق الاستدامة المالية لعمل هذه الجمعيات وتقديم خدماتها للمستفيدين من الأنشطة التي تقوم بها. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم مصادر الأموال للجمعيات الخيرية وأهم الجهات الداعمة لنشاط هذه الجمعيات، ومدى توفر الثقة لدى الدعمين في هذه الجمعيات. تم الحصول على المعلومات والبيانات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف من خلال دراسة حالة كل من جمعية مراكز الأحياء بمنطقة مكة المكرمة وجمعية التوعية والتأهيل الواعي. ومن خلال تحليل البيانات الخاصة بالمقابلات التي أجريت مع منسوبي هذه الجمعيات فقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة فقد تبين أن نصف الجمعيات الخيرية في منطقة مكة المكرمة تتميز بوجود تنوع في مصادر التمويل، كما بينت النتائج أن غالبية الجمعيات الخيرية (٦٤,٣%) ليس لها برامج ذات عائد مرتفع عن بقية مصادر الأموال لدى الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح في منطقة مكة المكرمة. وبالتالي يستنتج من ذلك أن هناك نسبة مقدرة من الجمعيات الخيرية تعاني من عدم تنوع مصادر الأموال، مما يحتم عدم وجود عائد مرتفع، حيث يجب أن تهتم هذه الجمعيات بتنويع مصادر الأموال وخاصة في الجوانب الاستثمارية التي تعود بالنفع وزيادة الأموال للجمعيات. وتتفق هذه النتائج مع ما خلصت إليه دراسة الطويلة وآخرون (٢٠,٩) حيث توصلت إلى أن الجمعيات تواجه مشكلات تتعلق بضعف التمويل وعدم كفايته. وفي ذات السياق تتفق النتائج أعلاه مع نتائج دراسة (Elnet Date1979،Bailey 1976)

حيث كشفت أن المؤسسات غير الهادفة للربح بشكل عام تواجه مشكلات في الميزان الاقتصادي، وهذا يعني أن هذه المؤسسات لديها عجز بين الإيرادات والمصروفات، مما يتطلب تنويع الإيرادات وتفعيل نظم الشفافية وطرح مشاريع جديدة تسهم في زيادة إيراداتها بدلاً عن الاعتماد على مصدر وحيد للحصول على الأموال. كما توصلت الدراسة الحالية أن الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح في منطقة مكة المكرمة وبنسبة ٥٧,٢% لديها مشاريع مستقبلية، كما كشفت النتائج أن غالبية الجمعيات الخيرية وبنسبة ٧١,٢% محل الدراسة تواجه مشكلة تأمين الإيراد الثابت لمشاريعها وخدماتها التي تقدمها للمحتاجين لهذه الخدمات. وبالتالي هناك نسبة مقدرة من الجمعيات الخيرية تعادل ٤٢,٨% ليس لديها مشاريع مستقبلية مما يؤدي لإحجام المتبرعين من دعمها. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات كلٍ من (Lewis, 2009, Rahman, 2003 Mukasa, 2002)، حيث تبين أن الجمعيات الخيرية تواجه مشكلات العلاقة مع المتطوعين والكفاءة والاستدامة والاحتياجات الأساسية المستقبلية. وفي ذات الإطار تتفق النتائج أعلاه مع ما خلصت إليه دراسة (شرف، ٢٠٠٥) حيث أشارت إلى أن من أبرز الأسباب التي أدت إلى ضعف وقلة مصادر التمويل في الجهات غير الربحية تمثلت في الوضع الاقتصادي والأزمات الاقتصادية، ضعف الموارد المالية بشكل عام، والافتقار للدعم الحكومي وتذبذب الدعم من قبل المانحين الأفراد أو المنظمات حسب الأحوال الاقتصادية والمناسبات الدينية.

وفي ذات السياق، فقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن غالبية الجمعيات غير الهادفة للربح بمنطقة مكة المكرمة، ربما تستطيع الاستمرارية مع العملاء وقد يعزى ذلك لوجود برامج مستقبلية مطروحة الآن لتفعيل جهودها بشأن تنويع مصادر الإيرادات. وبالتالي فإن نجاح الجمعيات في الوفاء بتقديم الخدمات يرتبط بشكل كبير بمدى قدرتها على تنويع مصادر الإيرادات، دون الاعتماد فقط على المصادر التقليدية مثل تبرعات رجال الخير وبعض المؤسسات الاقتصادية والدعم الحكومي. كما أظهرت النتائج أن غالبية الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح بمنطقة مكة المكرمة بنسبة ٦٤,٣% تعد محل ثقة الداعمين، مما يوفر لها دعماً مالياً تستطيع من خلاله تقديم خدماتها للعملاء المستهدفين من المحتاجين. وبالتالي يتضح أن توفر الثقة لدى الداعمين في الجمعيات الخيرية يعد من العوامل الجوهرية التي تتضمن استمرارية هذه الجمعيات، إلا أن بروز العديد من التغيرات وخاصة الاقتصادية منها والتي ظهرت إلى السطح حديثاً بسبب جانحة

كوفيد١٩، قد تؤثر على مصادر الأموال النابعة من الداعمين لهذه الجمعيات. وبالتالي تبرز هنا أهمية تنويع مصادر الإيرادات. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Bromiden, 2011)، والتي خلصت إلى أن هناك تحديات داخلية إضافة إلى التحديات بين مؤسسات القطاع الخيري والقطاع الخاص والحكومي، إضافة إلى تحديات وطنية محلية وأخرى عالمية خارجية متمثلة في الأزمات المالية وهو أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات الخيرية حالياً. وتتفق نتائج الدراسة الحالية أعلاه مع نتائج الدراسة التي أجراها (عبداللطيف، ٢٠١٧) حيث أشارت إلى أن ضعف مصادر التمويل يعد من بين التحديات التي تواجه المنشآت غير الربحية مما يتطلب جمع مصادر التمويل والاعتماد على الشراكة.

كما خلصت الدراسة الحالية إلى أن تبرعات الأفراد تعد من أهم مصادر الأموال للجمعيات الخيرية، حيث حازت على المرتبة الأولي ويليها في المرتبة الثانية الدعم الحكومي، بينما جاءت أموال الوقف في المرتبة الثالثة من بين مصادر الأموال لدى الجمعيات الخيرية في منطقة مكة المكرمة. وعليه فإن من أهم العوامل التي تعزز استمرارية الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح تتمثل في المحافظة على الداعمين من خلال تطبيق الحوكمة والشفافية وطرح المشاريع الرائدة في تقديم الخدمات للمستفيدين من الجمعيات الخيرية، بالإضافة إلى أهمية التأثير الجيد على المجتمع من خلال التوعية بأهم العمل الطوعي. وتتفق هذه النتائج للدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات التي تناولت الموضوع ومن بينها دراسة (نعمة، ٢٠٢٠) حيث أشارت إلى أن من أهم مصادر الدخل للجمعيات غير الهادفة للربح بعد الدعم الحكومي يتمثل في الاستثمار.

نتائج الدراسة الميدانية:

في ضوء تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها فقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

١- أظهرت الدراسة أنه فيما يتعلق بمدى وجود تنوع في مصادر التمويل لدى الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح محل الدراسة بمنطقة مكة المكرمة، فقد تبين أن نصف (٥٠%) الجمعيات بها تنوع في مصادر التمويل. كما بينت نتائج الدراسة أن غالبية الجمعيات الخيرية (٦٤,٣%) ليس لها برامج ذات عائد مرتفع عن بقية مصادر الأموال لدى الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح في منطقة مكة المكرمة.

٢- بينت نتائج الدراسة أن الجمعيات الخيرية الغير هادفة للربح في منطقة مكة المكرمة وبنسبة ٥٧,٢% لديها مشاريع مستقبلية، كما كشفت النتائج أن غالبية الجمعيات

الخيرية وبنسبة ٧١,٢% محل الدراسة تواجه مشكلة تأمين الإيراد الثابت لمشاريعها وخدماتها التي تقدمها للمحتاجين لهذه الخدمات.

٣- أظهرت الدراسة أن غالبية الجمعيات غير الهادفة للربح بمنطقة مكة المكرمة، ربما تستطيع الاستمرارية مع العملاء وقد يعزى ذلك لوجود برامج مستقبلية مطروحة الآن لتفعيل جهودها بشأن تنويع مصادر الإيرادات. وبالتالي فإن نجاح الجمعيات في الوفاء بتقديم الخدمات يرتبط بشكل كبير بمدى قدرتها على تنويع مصادر الإيرادات، دون الاعتماد فقط على المصادر التقليدية مثل تبرعات رجال الخير وبعض المؤسسات الاقتصادية والدعم الحكومي.

٤- بينت الدراسة أن غالبية الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح بمنطقة مكة المكرمة بنسبة ٦٤,٣% تعد محل ثقة الداعمين، مما يوفر لها دعماً مالياً تستطيع من خلاله تقديم خدماتها للعملاء المستهدفين من المحتاجين.

٥- فيما يتعلق بما إذا كان الداعمين يفضلون جمعية خيرية عن باقي الجمعيات الخيرية، فقد بينت النتائج أن الغالبية من المستجوبين وبنسبة ٥٧,٢% يعتقدون أن الداعمين ربما يفضلونهم عن باقي الجمعيات الخيرية. في حين أن ٣٥,١% يوافقون أن هناك تفضيل من الداعمين للجمعية.

٦- أظهرت نتائج الدراسة أن تبرعات الأفراد نالت المرتبة الأولي وبنسبة ٧٨,٦% من بين أهم مصادر الأموال للجمعيات الخيرية، بينما حاز الدعم الحكومي على المرتبة الثانية بنسبة ٦٤,٣% في حين جاء والوقف في المرتبة الثالثة وبنسبة ٥٠% من أبرز وأهم مصادر الأموال للجمعيات غير الهادفة للربح في منطقة مكة المكرمة.

٧- كشفت الدراسة أن أهم البرامج المستقبلية للجمعيات الخيرية في منطقة مكة المكرمة تمثلت في تنوع البرامج للتبرعات حيث حازت على المرتبة الأولي بنسبة ٨٥,٧% ويليها في المرتبة الثانية الشراكات مع المؤسسات بنسبة ٤٢,٩%.

٨- بينت الدارسة أن الجمعيات الخيرية تستطيع ضمان الاستمرارية لأنشطتها وبرامجها من خلال المحافظة على الداعمين بنسبة عالية بلغت ٨٥,٧%، كذلك يمكن للجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح ضمان الاستمرارية من خلال التأثير الجيد على المجتمع حيث أشار إلى ذلك نسبة ٥٧,١% من أفراد العينة، في حين أتفق ٥٠% أن الجمعيات الخيرية تستطيع ضمان الاستمرارية من خلال إعداد مشاريع جديدة.

٩- أوضحت الدراسة أنه فيما يتعلق بالأسباب التي تجعل الداعمين للجمعيات الخيرية تفضيل جمعية خيرية دون غيرها وتخصيص الدعم لها، فقد تبين من خلال رصد استجابات أفراد العينة أن (٥) منهم يتفقون أن الشفافية والإفصاح تعد من أهم الأسباب التي جعلت الداعمين يفضلون جمعية خيرية دون غيرها، بينما أشار (٤) من المستجيبين أن الأثر المجتمعي الجيد يعد هو السب الثاني، بينما أشار اثنان من المستجيبين أن ما تتميز به الجمعية من تنوع المنتجات كان هو سبب من أسباب التفضيل وفي ذات السياق أشار (٢) أن تلبية رغبة الداعمين يعتبر بين أسباب التفضيل.

سادساً: الخلاصة والتوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة:

الخلاصة:

١- أن تنوع الإيراد في الجهات غير الهادفة للربح يزيد من فرص الاستدامة المالية للمنشاة بحث إذا قل أو ضعف أو توقف الدعم من أحد مصادر الإيراد مثل تبرعات الأفراد أو الدعم الحكومي بسب التأثر بأزمات الاقتصاد يتوفر البديل للمنشاة من مصدر إيراد آخر.

٢- الاستدامة المالية في المنشاة غير الربحية تحتاج إلى عدة عوامل من أهمها: تنوع الإيراد والنظام الرقابي الجيد والحوكمة الفعالة.

٣- أن الهدف من المنشآت غير الربحية خدمة المجتمع وترك الأثر الايجابي في المجتمع ولا يمكن أن تحقق أهدافها إلا عن طريق الاستدامة المالية.

٤- عدم وجود تخطيط استراتيجي طويل الأجل في الجهات غير الربحية للإيرادات وتنويع مصادر الدخل.

٥- لا توجد موازنات تخطيطية سنوية للإيرادات في ظل الاهتمام من قبل الإدارة في التخطيط للمستقبل وتنويع مصادر الدخل لمواجهة الأزمات المالية.

التوصيات:

١- من المهم أن تمتلك المنشآت غير الربحية مصادر تمويل واسعة تتكون من عدة مصادر للتمويل، وأن لا تعتمد بصورة رئيسية على الإعانات من الحكومة وتبرعات الأفراد.

٢- ضرورة العمل على تأهيل فرق استثمارية تطويرية تهتم بتطوير إدارات تنمية الموارد المالية بالجمعيات غير الهادفة للربح حيث كشفت بعض الدراسات أن ٦٥% من الجمعيات غير الهادفة للربح على مستوى المملكة ليس لديها مدير متفرغ لتنمية الموارد المالية.

٣- ضرورة وجود برنامج ومؤشرات خاصة بتدقيق الأداء وفق أبعاد الاستدامة المالية تخص الجهات غير الهادفة للربح.

٤- أهمية التوجه نحو الاستفادة من التقنية وتطويعها في تسويق برامج تنمية الموارد المالية، مع الحرص على التفاعل مع المتبرعين والداعمين للنشاط الخيري.

٥- تعزيز مفهوم الاستدامة المالية لدى المنظمات وتعريفهم بالوسائل والأساليب المؤدية لذلك.

٦- بناء نظام حوافز ومكافآت احترافي لتشجيع العاملين في قطاع تنمية الموارد المالية وهو كفيل بتحقق نسب نجاح عالية.

دراسات مستقبلية مقترحة

١.دور التسويق التفاعلي في زيادة دعم المانحين للمنشآت غير الهادفة للربح.

٢.تطبيق مؤشرات الحوكمة وأثرها في المحافظة على الاستدامة المالية في المنشآت غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية.

٣.فاعلية الأمن الوظيفي والحوافز التشجيعية في تنمية الموارد المالية للمنشآت غير الربحية.

هذا وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين،،،

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

١- أونيس، عبدالمجيد، وهابي، وكلثوم (٢٠١١)، المنظمات غير الهادفة للربح ودورها في التكافل الاجتماعي والاقتصادي –حالة الجزائر، مجلة أبعاد الاقتصادية، المجلد ٤، العدد ١، ص ص ٠١-٣٠.

٢- الدويش، ألاء، المزيد، عثمان (٢٠٢٠)، تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، الواقع والمستقبل كيفية الاستفادة من التجارب العالمية، مجلة دراسات

٣- المطوع، عبدالرحمن عبدالعزيز (١٤٣٦هـ)، الاستدامة المالية في المؤسسات الخيرية، التسويق بطرق مبتكرة، ورشة عمل.

٤- السلطان،سلطان المحمد العلي ؛أبو المكارم،وصفي عبدالفتاح، (١٩٩٠)،المحاسبة في الوحدات الحكومية والتنظيمات الاجتماعية الأخرى، كليةالاقتصاد جامعة الملك سعود، دار المريخ.

٥- الفقيه، أحمد حسن أحمد (٢٠٢٠)، تصميم البحث النوعي في المجال التربوي، مع التركيز على بحوث اللغة العربية، المجلة العالمية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٢ العدد٣، ٢٠١٧.

٦- الشوبكي، محروس عبدالشافي، أبو شماله، محمد عبدالحي، (٢٠١٣)، مدى فعالية سياسة تدبير التمويل في منظمات المجتمع المدني المحلية العاملة في مدينة غزة، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات نيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني.

٧- العبيدي، حميد أنور أحمد، (٢٠١١)، دور المنظمات غير الحكومية في تنمية المجتمعات المحلية (دراسة تحليلية لعينة من المنظمات غير الحكومية في محافظة كركوك)، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة العامة.

٨- الفوزان،سليمان محمد (٢٠١٦) مؤشر الاستدامة المالية في الجهات الخيرية،مكتبة العمل الخيري،الراجحي،الرياض المملكة العربية السعودية.

٩- مصطفى، أماني محمد عبدالحليم. (٢٠١٨). المشكلات التسويقية التي تواجه المؤسسات الخيرية وطرق مقترحة لمواجهتها: جامعة جنوب الوادي - كلية التجارة، مج١، الغردقة: جامعة جنوب الوادي - كلية التجارة، ١١٨ - ١٤٨.

١٠- مطر، محمد، زويلف، إنعام، (٢٠٠٨)، النظم المحاسبة المتخصصة وتطبيقاتها العملية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان.

١١- نعمة، حسين عبدالهدى، العبيدي، صبيحة برزان،(٢٠٢٠)،تدقيق الأداء لمصادر الإيرادات في المنظمات غير الحكومية ودورة في تحقيق الاستدامة المالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية،المجلد١٥.

١٢- موقع مراكز الأحياء بمنطقة مكة المكرمة (www.alahyaa.org.sa)

١٣- جمعية التأهيل الاجتماعي بالرياض عن واعي (wa3i.sa)

١٤- موقع الهيئة السعوديه للمحاسبين القانونيين، معيار المنشات غير الهادفه للربح. ((2018https://socpa.org.sa

المراجع الأجنبية:

15- Amos O.A ".FINANCIAL SUSTAINABILITY FACTORS OF HIGHER EDUCATION"Published by European Centre for Research Training and Development UK (www.eajournals.org)

16- European University Association. (2008). Financially sustainable universities: Towards full costing in European universities. Education and Culture Brussels, Belgium. Retrieved from http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/PublicationsFinancially_Sustainable_Universities.pdf.

17- J. W. Creswell, (2009). Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (3rd ed.): SAGE Publications.

18- ISSAI 3000, A the International Standards of Supreme Audit Institutions, ISSAI, are issued by the International Organization of Supreme Audit Institutions, INTOSAI. For more information visit www.issai.org.

19- KALININ and others,(2016) " ،4-SUSTAINABLE RUSSIA: A GUIDE FOR MULTINATIONAL CORPORATIONS ، " Moscow School of Management SKOLKOVO ,Institute for Emerging Market Studies ,Sustainable Business Lab Patricia León.((Four Pillars of Financial Sustainability)),2001

20- R. Kumar, (2011). Research methodology: A step-by-step guide for beginners (3rd ed.): SAGE Publications