

دور التخطيط المالي طويل الأجل في استدامة المنظمات غير الربحية

إعداد الطالبة/

هديل محمد خلف العتيبي

٢٥١٠٠٠٢٦٦

إشراف/

د. فايز جراد

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن حيث أن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن .

الباحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه اكتمل هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأساتذتي الأفاضل على ما قدّموه من توجيه كريم، ومتابعة دقيقة، وتشجيع مستمر خلال مراحل إعداد هذه الرسالة.

كما أخص بالشكر مشرفي الكرام على ملاحظاتهم القيّمة وجهودهم في إثراء هذا العمل العلمي.

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

وأعبر عن خالص الامتنان والتقدير لعائلتي الكريمة على دعمهم المتواصل، ولزوجي العزيز على وقوفه بجانبني وصبره وتشجيعه الدائم لي في كل مراحل الدراسة.

ولا يفوتني أن أقدم شكري لزملائي وأصدقائي على تعاونهم وتشجيعهم ومشاركتهم لي هذه الرحلة العلمية، ولكل من كان له أثر إيجابي في إتمام هذا العمل.

جزاكم الله عني خير الجزاء.

فهرس المحتويات:

ii	حقوق الطباعة
iv	شكر وتقدير
v	فهرس المحتويات:
vii	قائمة الجداول:
viii	قائمة الأشكال:
ix	المخلص:
x	مصطلحات البحث (بالعربية):
١	الفصل الاول
١	الإطار العام للدراسة
٢	المقدمة:
٣	مشكلة الدراسة:
٤	أهمية الدراسة:
٦	أهداف الدراسة:
٨	تساؤلات الدراسة:
٩	فروض الدراسة:
١٠	الإطار النظري:
١٠	التخطيط المالي طويل الأجل:
١١	الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية:
١١	المخاطر المالية في المنظمات غير الربحية:
١٢	العلاقة بين المخاطر المالية والتخطيط المالي والاستدامة
١٣	المتغيرات الرئيسية للدراسة:
١٣	النظريات العلمية المرتبطة بالدراسة:
١٥	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
١٦	الفصل الثاني
١٦	الدراسات السابقة
١٧	تمهيد:

١٨.....	الدراسات السابقة:
٢١.....	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
٢٢.....	الفصل الثالث.....
٢٢.....	منهجية الدراسة.....
٢٣.....	تمهيد:.....
٢٣.....	المنهجية وطرق البحث:.....
٢٤.....	مجتمع البحث:.....
٢٥.....	خصائص العينة:.....
٢٦.....	محددات حجم العينة:.....
٢٦.....	خطوات جمع البيانات:.....
٢٧.....	أداة جمع البيانات:.....
٢٧.....	الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي:.....
٢٧.....	حدود البحث:.....
٢٧.....	١. الحدود الموضوعية:.....
٢٧.....	٢. الحدود المكانية:.....
٢٨.....	٣. الحدود الزمانية:.....
٢٨.....	٤. الحدود البشرية:.....
٢٩.....	الفصل الرابع.....
٢٩.....	النتائج والتوصيات.....
٣٠.....	تمهيد:.....
٣٠.....	تحليل البيانات:.....
٣٤.....	النتائج:.....
٣٦.....	التوصيات:.....
٣٩.....	المراجع:.....
٣٩.....	المراجع العربية.....
٤٠.....	المراجع الأجنبية.....
٤١.....	الملاحق.....
٤٥.....	Abstract.....
٤٦.....	The Title.....

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١-٣	توزيع افراد العينة حسب الجنس والعمر وسنوات الخبرة	٢٠
١-٤	اراء المشاركين حول وجود خطة مالية طويلة الاجل في منظماتهم	٢٧
٢-٤	إثر التخطيط المالي طويل الاجل على الأداء المالي واستدامة المنظمات	٢٨

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١-٣	توزيع افراد العينة حسب الجنس	٢١
١-٤	اراء المشاركين حول وجود خطة مالية طويلة الاجل	٢٧
٢-٤	أثر التخطيط المالي طويل الاجل على استدامة المنظمات غير الربحية	٢٩
٣-٤	ملخص التوصيات المقترحة لتحسين التخطيط المالي في المنظمات غير الربحية	٣٤

المخلص:

تتناول هذه الدراسة دور التخطيط المالي طويل الأجل في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، في ظل التحديات التمويلية التي تواجه هذا القطاع بسبب محدودية الموارد وتقلب مصادر التمويل. وتتبع أهمية الدراسة من كونها تسعى إلى تحليل العلاقة بين ممارسات التخطيط المالي بعيد المدى وقدرة المنظمات غير الربحية على الاستمرار في أداء مهامها بكفاءة واستقرار.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، يهدف إلى وصف الواقع المالي والتخطيطي للمنظمات غير الربحية وتحليل تأثير تطبيق التخطيط المالي طويل الأجل في تحقيق الاستدامة. وتم جمع البيانات من عينة قصدية من العاملين في الإدارات المالية والتخطيطية بالمنظمات الخيرية والتنموية.

خلصت الدراسة إلى أن التخطيط المالي طويل الأجل يمثل أداة استراتيجية أساسية لضمان استمرارية المنظمات غير الربحية، إذ يساعدها في تخصيص الموارد بكفاءة، وتنويع مصادر التمويل، وتقليل المخاطر المالية، وتعزيز الثقة لدى المانحين. كما أكدت على أن ضعف الوعي الإداري، وغياب الأدوات المالية المناسبة، ونقص البيانات الدقيقة تُعد من أبرز المعوقات أمام تطبيق فعال للتخطيط المالي بعيد المدى.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة دمج التخطيط المالي طويل الأجل ضمن الخطط الاستراتيجية للمنظمات غير الربحية، وتطوير نظم الحوكمة والشفافية المالية، وتبني ثقافة مالية استباقية تسهم في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية على المدى البعيد.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي طويل الأجل، الاستدامة المالية، المنظمات غير الربحية، تنويع التمويل، الحوكمة المالية، الكفاءة الإدارية.

مصطلحات البحث (بالعربية):

١. التخطيط المالي طويل الأجل:

هو عملية وضع خطط مالية تمتد لعدة سنوات بهدف تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات، وضمان استدامة الموارد المالية للمنظمة في المستقبل.

٢. الاستدامة المالية:

قدرة المنظمة على الاستمرار في أداء أنشطتها وخدماتها دون انقطاع، من خلال تنويع مصادر التمويل وتحقيق الاستقرار المالي على المدى البعيد.

٣. المنظمات غير الربحية:

هي مؤسسات لا تهدف إلى تحقيق أرباح مالية، بل تسعى إلى تحقيق أهداف إنسانية أو اجتماعية أو تنموية، مثل الجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية.

٤. الحوكمة المالية:

مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تضمن الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية للمنظمة، وتعزز الثقة بين الجهات المانحة والمستفيدين.

٥. تنويع مصادر التمويل:

استراتيجية مالية تهدف إلى تقليل الاعتماد على مصدر تمويلي واحد من خلال تنمية موارد متعددة كالتبرعات، والمنح، والشراكات، والأنشطة الاستثمارية.

٦. المنهج الوصفي التحليلي:

منهج بحثي يعتمد على وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها لفهم العلاقات بين متغيراتها، دون التدخل في مجرياتها الطبيعية.

٧. الاستبانة (الاستقصاء):

أداة بحثية تُستخدم لجمع البيانات من المشاركين عبر مجموعة من الأسئلة المنظمة، لقياس آرائهم أو ممارساتهم حول موضوع معين

الفصل الاول
الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تمثل المنظمات غير الربحية عنصرًا محوريًا في دعم التنمية المجتمعية وتقديم الخدمات الإنسانية والاجتماعية، إلا أن هذا الدور الحيوي يواجه تحديات تمويلية حادة تتمثل في محدودية الموارد وتقلب مصادر الدعم. ومن هنا، تبرز أهمية تبني استراتيجيات مالية بعيدة المدى تمكن هذه المنظمات من الاستمرار في أداء مهامها بكفاءة واستقرار، ويُعد التخطيط المالي طويل الأجل أحد أهم هذه الأدوات التي تعزز القدرة على التنبؤ بالاحتياجات وتوزيع الموارد بشكل مدروس.

وفي ظل هذه التحديات، يبرز التخطيط المالي طويل الأجل كأداة استراتيجية فعّالة لضمان الاستدامة المالية، إذ يُمكن من خلاله توقع الاحتياجات المستقبلية، وتحليل السيناريوهات المختلفة، وتخصيص الموارد بكفاءة، بما يُساعد في تقليل المخاطر المالية وتحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات. كما يُعد هذا النوع من التخطيط مؤثرًا على نضج المنظمة المالي والإداري، ويُساهم في بناء ثقة الجهات المانحة وصناع القرار.

ورغم أهمية هذا المفهوم، إلا أن العديد من المنظمات غير الربحية لا تعتمد على خطط مالية طويلة الأجل بشكل منظم، أو تقتصر إلى الأدوات والكوادر الكفيلة بتنفيذه، وهو ما قد ينعكس سلبًا على قدرتها على البقاء والتوسع في ظل المتغيرات الاقتصادية والتمويلية المتسارعة.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط المالي طويل الأجل والاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، من خلال دراسة واقع ممارسات التخطيط المالي، وتحديد أثرها على قدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها المجتمعية بكفاءة واستمرارية.

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات غير الربحية تحديات متزايدة في الحفاظ على استدامتها المالية، نتيجة لاعتمادها الكبير على مصادر تمويل خارجية مثل التبرعات والمنح، والتي غالبًا ما تتسم بالتقلب وعدم الاستمرارية. هذا الاعتماد يُعرض المنظمات لمخاطر مالية حقيقية قد تؤثر على قدرتها في تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل منتظم ومستدام.

وعلى الرغم من أن التخطيط المالي طويل الأجل يُعد أحد الأدوات الاستراتيجية التي تُمكن هذه المنظمات من إدارة مواردها بفعالية، وضمان استمرارية أعمالها، إلا أن العديد منها لا تعتمد على خطط مالية مدروسة بعيدة المدى، أو تقتصر إلى آليات واضحة لتطبيقها وتقييمها، مما يزيد من هشاشتها أمام الأزمات والتغيرات المفاجئة في مصادر التمويل.

ومن هنا تبرز المشكلة الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة التخطيط المالي طويل الأجل في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لموضوع حيوي في بيئة العمل غير الربحي، وهو التخطيط المالي طويل الأجل، ودوره في دعم الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية. وغالبًا ما يتم تجاهل هذا الجانب لصالح التركيز على التخطيط التشغيلي قصير الأجل، رغم أن غياب التخطيط المالي الاستراتيجي قد يؤدي إلى اختلالات كبيرة في الاستقرار المالي وتوقف الخدمات المجتمعية. وتتجلى أهمية الدراسة في عدة محاور:

١. أهمية عملية:

تُبرز هذه الدراسة الحاجة إلى تطوير أدوات التخطيط المالي في القطاع غير الربحي لمواجهة التحديات الديناميكية في بيئة التمويل. ويكمن الجانب العملي في توجيه انتباه العاملين في هذه المنظمات نحو بناء أنظمة مالية تُمكنهم من الاستعداد للأزمات المحتملة وضمان استمرارية الخدمات المجتمعية من خلال خطط مستقبلية مرنة وقابلة للتنفيذ.

٢. أهمية إدارية وتنظيمية:

من الناحية التنظيمية، توضح الدراسة كيف يُمكن دمج التخطيط المالي طويل الأجل ضمن الهيكل الإداري العام للمنظمة، مما يُسهم في رفع كفاءة العمليات وتحقيق التكامل بين الخطط المالية والتشغيلية، مع التأكيد على أهمية وجود قيادة قادرة على تفعيل هذا النوع من التخطيط كجزء من رؤية استراتيجية شاملة.

٣. أهمية علمية وأكاديمية:

تسد فجوة بحثية في مجال نادر نسبيًا، عبر الربط بين مفهومي التخطيط المالي طويل الأجل والاستدامة المالية في السياق غير الربحي، مما يعزز المحتوى العلمي المتاح للباحثين والمهتمين.

تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة المالية للقطاع غير الربحي، لا سيما ما يتعلق بربط التخطيط المالي بمفاهيم الاستدامة.

تقدم نموذجًا تحليليًا يمكن أن يكون نواة لدراسات مستقبلية حول التخطيط المالي طويل الأجل في بيئات مختلفة (محلية أو إقليمية أو دولية).

تساعد في سد الفجوة البحثية القائمة في العلاقة بين التخطيط المالي والاستدامة التشغيلية والمؤسسية في المنظمات الخيرية.

٤. أهمية مجتمعية:

من خلال دعم الاستدامة المالية، تُمكن الدراسة المنظمات غير الربحية من مواصلة تقديم خدماتها الاجتماعية والإنسانية، بما ينعكس إيجابًا على جودة حياة المستفيدين ويعزز التنمية المجتمعية.

٥. أهمية للجهات المانحة وصناع القرار:

تساهم نتائج الدراسة في رفع الوعي بأهمية تبني نهج مالي مستدام عند صياغة السياسات التمويلية، ما يُسهم في تعزيز الثقة بالقطاع غير الربحي على المدى البعيد.

٦. أهمية عملية وتطبيقية:

تُمكن العاملين في القطاع غير الربحي من فهم أهمية التخطيط المالي طويل الأجل، ليس فقط كأداة مالية بل كركيزة استراتيجية لضمان استمرارية العمل والخدمات.

تساعد في تطوير النماذج والأساليب المالية داخل المنظمات الخيرية، ما ينعكس إيجابًا على أدائها وكفاءتها.

تقدم دليلًا عمليًا للمنظمات لتفعيل ممارسات التخطيط المالي ودمجها ضمن خططها التشغيلية والاستراتيجية.

٧. أهمية اقتصادية وتمويلية:

تعزز فهم المنظمات لأهمية تنويع مصادر التمويل، والتقليل من الاعتماد المفرط على التبرعات الموسمية أو التمويل الحكومي.

تدعم المنظمات في بناء أنظمة مالية تساعد على الصمود أمام الأزمات والتقلبات الاقتصادية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التخطيط المالي طويل الأجل في سياق عمل المنظمات غير الربحية، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تتكامل فيما بينها لفهم أعمق للمشكلة البحثية، وتشمل ما يلي:

١. تحليل مفهوم التخطيط المالي طويل الأجل، وتحديد أبعاده ووظائفه ضمن البيئة التشغيلية للمنظمات غير الربحية، باعتباره أداة استراتيجية لتعزيز الاستقرار المالي.
٢. التعرف على مدى تطبيق المنظمات غير الربحية لممارسات التخطيط المالي بعيد المدى، وقياس مستوى الالتزام بتلك الخطط وآليات تنفيذها ومتابعتها.
٣. دراسة العلاقة بين التخطيط المالي طويل الأجل والاستدامة المالية، من حيث أثره على قدرة المنظمات على الاستمرار في تقديم خدماتها، وتحقيق أهدافها المجتمعية بكفاءة وفعالية.
٤. تحليل أثر التخطيط المالي طويل الأجل على استدامة الموارد المالية، سواء من حيث تنوع مصادر التمويل، أو تعزيز القدرة على التكيف مع التقلبات الاقتصادية.
٥. استكشاف أبرز التحديات والمعوقات التي تحول دون تبني وتفعيل التخطيط المالي طويل الأجل في المنظمات غير الربحية، سواء كانت تنظيمية، أو ثقافية، أو خارجية.
٦. تقديم مقترحات وتوصيات عملية للمنظمات غير الربحية وصناع القرار فيها، لتطوير أنظمتها المالية والإدارية، وتعزيز قدرتها على تبني نهج مالي استراتيجي يحقق الاستدامة على المدى البعيد.
٧. تحليل الأسس النظرية للتخطيط المالي طويل الأجل، وأهميته في المنظمات ذات الطابع غير الربحي مقارنةً بالمنظمات الربحية.
٨. دراسة مدى وجود خطط مالية طويلة الأجل في المنظمات غير الربحية، وطبيعة هذه الخطط (من حيث المدى الزمني، الأدوات، والربط مع الخطط التشغيلية).
٩. قياس تأثير التخطيط المالي طويل الأجل على الاستقرار المالي والتشغيلي للمنظمة على المدى المتوسط والبعيد.
١٠. تحليل العلاقة بين التخطيط المالي طويل الأجل ودرجة تنوع مصادر التمويل في المنظمات غير الربحية.
١١. تحليل مدى إسهام الإدارة العليا والقيادة المؤسسية في تهيئة البيئة التنظيمية التي تسمح بتطبيق التخطيط المالي طويل الأجل، من خلال تبني ثقافة استباقية، ووضع آليات متابعة وتقييم متواصلة.

١٢. اكتشاف أثر التخطيط المالي طويل الأجل في تقليل الاعتماد على التبرعات المتقلبة والتمويل الموسمي.
١٣. تحديد مدى دمج التخطيط المالي ضمن الخطط الاستراتيجية العامة للمنظمة، وربطه بأهدافها ورسالتها المجتمعية.
١٤. تحليل التحديات التنظيمية والمالية التي تواجه المنظمات غير الربحية في تطبيق التخطيط المالي طويل الأجل (مثل ضعف الكوادر، غياب الثقافة المالية، نقص البيانات... إلخ).
١٥. تقديم إطار مقترح لممارسات فعالة في التخطيط المالي طويل الأجل يمكن أن تستفيد منه المنظمات الخيرية ومؤسسات القطاع الثالث.

تساؤلات الدراسة:

في ظل التحديات التمويلية التي تواجهها المنظمات غير الربحية، وغياب أو ضعف ممارسات التخطيط المالي طويل الأجل في العديد منها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

إلى أي مدى يسهم التخطيط المالي طويل الأجل في تحقيق استدامة المنظمات غير الربحية؟

ولإجابة على هذا التساؤل الرئيس، تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى استكشاف أبعاد العلاقة بين التخطيط المالي بعيد المدى والاستدامة المالية، وهي على النحو التالي:

١. ما مدى تبني المنظمات غير الربحية للتخطيط المالي طويل الأجل؟ وهل توجد خطط استراتيجية مالية واضحة ومفعلة لديها؟

٢. ما مدى وعي إدارات المنظمات غير الربحية بأهمية التخطيط المالي بعيد المدى؟ وما تأثير ذلك الوعي على قراراتها المالية والتشغيلية؟

٣. ما هي النماذج والأدوات المالية المعتمدة فعلياً داخل المنظمات غير الربحية لوضع وتنفيذ الخطط

طويلة الأجل؟ وما مدى فعاليتها في مواجهة التحديات التشغيلية والتمويلية؟ كيف يؤثر وجود

تخطيط مالي طويل الأجل على استمرارية البرامج والمشاريع في المنظمات غير الربحية؟

٤. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود تخطيط مالي طويل الأجل ومؤشرات الاستدامة المالية؟

مثل تنوع الإيرادات، كفاءة استخدام الموارد، والاحتفاظ بالتمويل المستمر.

٥. ما العوامل أو التحديات التي تعيق تطبيق التخطيط المالي طويل الأجل في المنظمات غير الربحية؟

سواء كانت داخلية (مثل ضعف الكفاءة الإدارية) أو خارجية (مثل تقلب مصادر التمويل)

فروض الدراسة:

انطلاقًا من أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وبغرض التحقق من العلاقة بين التخطيط المالي طويل الأجل والاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، تم صياغة عدد من الفرضيات التي ستخضع للاختبار الإحصائي، وهي كما يلي:

أولاً: الفرضية العامة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط المالي طويل الأجل على استدامة المنظمات غير الربحية. وتُختبر هذه الفرضية العامة مقابل الفرضية الصفرية الآتية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط المالي طويل الأجل على استدامة المنظمات غير الربحية.

ثانيًا: الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود خطط مالية طويلة الأجل وقدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم خدماتها وبرامجها.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات التخطيط المالي الاستراتيجي - مثل الموازنات التقديرية، وخطط التمويل المستقبلية - وبين تحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية.
٣. تؤثر درجة التزام الإدارة بتطبيق التخطيط المالي طويل الأجل تأثيرًا إيجابيًا في فاعلية الاستدامة التشغيلية والمالية للمنظمة.
٤. تؤثر التحديات الإدارية والتنظيمية سلبًا على قدرة المنظمات غير الربحية على تبني وتطبيق التخطيط المالي طويل الأجل.
٥. يوجد ارتباط معنوي بين تبني التخطيط المالي طويل الأجل وتنوع مصادر التمويل، مما يُعزز قدرة المنظمة على الصمود أمام التغيرات المالية والاقتصادية.

الإطار النظري:

التخطيط المالي طويل الأجل:

• مفهوم التخطيط المالي طويل الأجل

التخطيط المالي طويل الأجل هو عملية مستقبلية منظمة تهدف إلى تقدير الاحتياجات المالية للمنظمة خلال فترة تمتد لعدة سنوات، وإعداد خطط مالية تساعد على تحقيق الأهداف المؤسسية وضمان استقرار الموارد المالية. ويشمل هذا النوع من التخطيط تحليل البيانات المالية، إعداد الموازنات التقديرية، التنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية، وبناء خطط بديلة للتعامل مع المخاطر المحتملة.

• عناصر التخطيط المالي طويل الأجل

يتضمن التخطيط المالي بعيد المدى مجموعة من العناصر الأساسية، من أبرزها:

١. تحليل الوضع المالي الحالي من حيث الإيرادات والمصروفات والتدفقات النقدية.
٢. تحديد الأهداف المالية المستقبلية بما يتوافق مع رؤية ورسالة المنظمة.
٣. تقدير الاحتياجات التمويلية للبرامج والمشاريع المستقبلية.
٤. إعداد خطة مالية مكتوبة وواضحة تمتد لعدة سنوات مقبلة.
٥. متابعة دورية للخطة المالية وتحديثها وفقاً للتغيرات.

• أهمية التخطيط المالي طويل الأجل

تبرز أهمية التخطيط طويل الأجل في كونه:

١. وسيلة لتعزيز الاستقرار المالي.
٢. أداة لرفع كفاءة إدارة الموارد.
٣. عاملاً مهماً في بناء ثقة الجهات المانحة.
٤. إطاراً يساعد على مواجهة الأزمات والتغيرات الاقتصادية.
٥. مساراً يدعم استمرار البرامج والمبادرات طويلة الأجل.

الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية:

• مفهوم الاستدامة المالية

الاستدامة المالية تعني قدرة المنظمة على توفير موارد مالية مستقرة تضمن استمرارها في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها دون التعرض لعجز مالي يؤثر على عملها. وتعد الاستدامة أحد أهم مؤشرات فاعلية الإدارة المالية في المنظمات غير الربحية.

• مؤشرات الاستدامة المالية

تشمل أبرز مؤشرات الاستدامة ما يلي:

١. تنوع مصادر التمويل.
٢. تقليل الأزمات المالية.
٣. كفاءة الإنفاق الداخلي.
٤. زيادة ثقة الداعمين والمانحين.
٥. استمرارية تنفيذ البرامج والمشاريع.

• عوامل تعزيز الاستدامة

من أهم العوامل:

١. الحوكمة المالية الجيدة.
٢. وجود احتياطات مالية للطوارئ.
٣. تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية.
٤. امتلاك سياسات مالية مكتوبة واضحة

المخاطر المالية في المنظمات غير الربحية:

تواجه المنظمات غير الربحية مجموعة متنوعة من المخاطر المالية التي قد تعيق قدرتها على تحقيق أهدافها واستدامة خدماتها، ومن أبرز هذه المخاطر ما يلي:

١. تقلب مصادر التمويل:

تعتمد أغلب المنظمات غير الربحية على التبرعات والمنح الموسمية التي تتغير بشكل مستمر، مما يؤدي إلى عدم استقرار مالي يمكن أن ينعكس على استمرار الأنشطة والمشاريع الأساسية.

٢. ضعف القدرة على بناء احتياطات مالية:

تعاني العديد من المنظمات من عدم توفر فوائض مالية كافية تُستخدم كاحتياط للطوارئ، مما يزيد من هشاشتها عند حدوث أزمات مالية مفاجئة.

٣. غياب أدوات التخطيط المالي الاحترافية:

كثير من المنظمات تعتمد على أساليب تقليدية في التخطيط المالي ولا تمتلك نظم مالية تسمح بتحليل الاتجاهات والتوقعات المستقبلية، مما يقلل من جودة القرارات المالية.

٤. الاعتماد على مصدر تمويلي واحد:

يؤدي الاعتماد على مانح واحد أو مصدر محدود إلى خطر كبير في حال توقف التمويل، وهذا يعتبر من أهم أسباب عدم الاستدامة.

٥. ارتفاع تكاليف التشغيل:

عدم وجود خطط دقيقة للتحكم بالمصاريف يجعل بعض المنظمات تواجه عجزاً مالياً نتيجة سوء توزيع الموارد وارتفاع النفقات التشغيلية.

٦. ضعف الحوكمة والشفافية المالية:

غياب الأنظمة الرقابية الواضحة قد يؤدي إلى سوء إدارة الموارد أو ضعف الثقة من قبل المانحين، وهو ما ينعكس سلباً على قدرة المنظمة على جذب التمويل المستدام. توضح هذه المخاطر ضرورة وجود تخطيط مالي طويل الأجل يساعد المنظمة على التنبؤ بالمستقبل، وإدارة الموارد بكفاءة، وتعزيز جاهزيتها لمواجهة التحديات غير المتوقعة.

العلاقة بين المخاطر المالية والتخطيط المالي والاستدامة

يُظهر تحليل الأدبيات أن المنظمات غير الربحية التي تواجه مخاطر مالية عالية تكون أكثر حاجة إلى تبني ممارسات تخطيط مالي طويل الأجل تساعد على التنبؤ بالتهديدات المستقبلية، وتخصيص الموارد، وتحسين كفاءة الإنفاق. ويسهم هذا التخطيط في تعزيز الاستدامة المالية من خلال تقليل الاعتماد على مصادر تمويل متقلبة، ورفع مستوى الثقة لدى الجهات المانحة، وتحقيق استقرار مالي يمكن المنظمة من الاستمرار في أداء مهامها على المدى البعيد.

المتغيرات الرئيسية للدراسة :

المتغير المستقل (Independent Variable):

التخطيط المالي طويل الأجل، ويمثل الإجراءات والسياسات والتوجهات التي تتخذها المنظمة لوضع خطط مالية تمتد لعدة سنوات، تشمل:

- ١- إعداد خطة مالية مكتوبة وواضحة.
 - ٢- تحديث الخطة بشكل دوري.
 - ٣- مشاركة الموظفين في إعدادها.
 - ٤- وجود آليات متابعة وتقييم.
 - ٥- استخدام البيانات المالية في اتخاذ القرارات المستقبلية.
- هذا المتغير هو الذي يؤثر في غيره من العوامل داخل المنظمة.

المتغير التابع (Dependent Variable):

الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، ويمثل النتيجة أو الأثر المتوقع من تطبيق التخطيط المالي طويل الأجل، ويُقاس من خلال مؤشرات مثل:

- ١- تنوع مصادر التمويل.
 - ٢- تقليل الأزمات المالية.
 - ٣- تحسين كفاءة الإنفاق.
 - ٤- زيادة ثقة المانحين والداعمين.
 - ٥- استمرار المشاريع والبرامج طويلة الأمد.
- هذا المتغير هو الذي يتأثر بالممارسات المالية والإدارية داخل المنظمة.

النظريات العلمية المرتبطة بالدراسة:

تستند الدراسة إلى عدد من النظريات المحورية، من بينها نظرية الاستدامة التي تركز على ضرورة وجود خطط مالية واضحة لضمان الاستمرارية، ونظرية أصحاب المصلحة التي تربط شفافية التخطيط المالي بثقة المتبرعين. كما تستفيد من نظرية تنوع الإيرادات التي تدعو إلى تقليل الاعتماد على مصدر تمويل وحيد، ما يدعم قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات المالية والاقتصادية. ويمكن عرض أبرز هذه المنطلقات على النحو التالي:

١. نظرية الاستدامة (Sustainability Theory)

تُعد هذه النظرية أحد المراكز الأساسية لفهم طبيعة استمرارية المنظمات، حيث تُشير إلى أن تحقيق الأهداف الاجتماعية للمنظمات على المدى البعيد يتطلب وجود استراتيجيات مالية واضحة تضمن استمرارية تقديم الخدمات دون التأثير على القدرة المستقبلية للمنظمة. وفي السياق غير الربحي، تعني الاستدامة المالية القدرة على تغطية الالتزامات الجارية، وتمويل الأنشطة بانتظام، والتعامل مع الأزمات، وهو ما لا يتحقق إلا بوجود تخطيط مالي بعيد المدى.

٢. نظرية التخطيط المالي (Financial Planning Theory)

تقوم هذه النظرية على اعتبار التخطيط المالي عملية تحليلية مستقبلية تشمل التنبؤ بالإيرادات والمصروفات، واتخاذ قرارات مالية مبنية على البيانات والتوقعات، بهدف تحقيق التوازن والاستقرار المالي. ويُنظر للتخطيط المالي طويل الأجل كأداة استراتيجية تُمكن المنظمات من التحكم في الموارد وتخصيصها بكفاءة وفقاً للأولويات التشغيلية والاجتماعية.

٣. نظرية التخطيط الاستراتيجي المالي

يرتبط التخطيط المالي طويل الأجل ارتباطاً عضوياً بالتخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، إذ يُعد أحد أدواته التنفيذية الرئيسية. يشمل هذا التخطيط إعداد الموازنات التقديرية لعدة سنوات، وتوقع تدفقات التمويل والمصروفات، وربط الأهداف المالية برسالة المنظمة وقيمها. ويساهم هذا التكامل في تعزيز قدرة المنظمة على الصمود والتكيف المالي.

٤. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تؤكد هذه النظرية على أهمية تلبية توقعات ومصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، مثل المتبرعين، والمستفيدين، والمجتمع، والجهات الرقابية. ويتطلب ذلك وجود تخطيط مالي شفاف وطويل الأجل يُظهر المسؤولية والكفاءة في إدارة الموارد، مما يُعزز ثقة أصحاب المصلحة ويُساهم في تحقيق الاستدامة.

٥. نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

تشير هذه النظرية إلى أن الميزة التنافسية للمنظمة تعتمد على مدى كفاءتها في استخدام مواردها الداخلية، بما في ذلك الموارد المالية. ومن هذا المنظور، فإن التخطيط المالي يُعد أداة استراتيجية أساسية لإدارة تلك الموارد، خصوصاً في ظل التحديات التمويلية التي تواجهها المنظمات غير الربحية.

٦. نظرية تنويع الإيرادات

تُبرز هذه النظرية أهمية عدم الاعتماد على مصدر تمويلي واحد، لما يشكله ذلك من خطر على الاستقرار المالي. وتدعو إلى تنوع مصادر الدخل بين التبرعات، والدعم الحكومي، والشراكات، والأنشطة ذات العائد. ويسهم التخطيط المالي طويل الأجل في إدماج هذا التنوع ضمن استراتيجية شاملة تُقلل من المخاطر وتُعزز المرونة المالية للمنظمة.

٧. أطر الحوكمة المالية

ترتبط فعالية التخطيط المالي بوجود نظم حوكمة رشيدة، تتضمن سياسات مالية مكتوبة، ومراجعات دورية، وتدقيقاً مالياً مستقلاً، وشفافية في الإفصاح. وغياب هذه العناصر يُضعف جدوى أي تخطيط مالي طويل الأجل، مهما بلغت جودته النظرية.

٨. العلاقة بين الأداء المالي واتخاذ القرار

تشير الأدبيات إلى أن توفر معلومات مالية دقيقة ومحدثة يُشكل قاعدة صلبة لاتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، تُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز فرص الاستدامة. وهذا يتطلب وجود نظام تخطيط مالي فعال يُغذي العملية الإدارية بالمعلومات المالية ذات الصلة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تم إعداد هذا البحث وفق المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والمالية التي يمكن ملاحظتها وتحليلها دون التدخل في سيرها الطبيعي.

يهدف المنهج الوصفي إلى رصد الواقع الفعلي للتخطيط المالي طويل الأجل في المنظمات غير الربحية، ثم تحليل العلاقة بين هذا التخطيط وبين مستوى الاستدامة المالية التي تحقّقها تلك المنظمات.

تم جمع البيانات من خلال استبانة ميدانية وزعت على العاملين في الإدارات المالية والتخطيطية داخل الجمعيات والمنظمات غير الربحية، ثم تم تحليلها إحصائياً لاستخلاص المؤشرات التي تعبّر عن اتجاهات وآراء العاملين.

واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي في مراجعة الدراسات السابقة لبناء الإطار النظري، والمنهج التحليلي لتفسير البيانات الرقمية وربطها بالفروض البحثية، مما مكّن من الوصول إلى نتائج علمية واقعية.

كما استند الباحث إلى نموذج العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين:

- التخطيط المالي طويل الأجل (كمتغير مستقل).
- الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية (كمتغير تابع)

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

تُعد الدراسات السابقة عنصرًا أساسيًا في بناء أي بحث علمي، إذ تساعد في فهم الجهود التي تناولت موضوع الدراسة، وتوضيح ما تم التوصل إليه وما تزال الحاجة قائمة لدراسته. ويسهم الاطلاع على هذه الدراسات في تحديد الفجوات البحثية وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات المتوفرة. وفي موضوع التخطيط المالي طويل الأجل واستدامة المنظمات غير الربحية، برز عدد متزايد من الأبحاث التي تناولت قضايا التمويل، التنوع، الحوكمة، والتحليل المالي، مما يوفر أساسًا معرفيًا يساعد في فهم العوامل المؤثرة في الاستدامة المالية.

وفي المقابل، يقدّم الإطار النظري شرحًا للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط المالي طويل الأجل، والاستدامة المالية، والمخاطر المالية التي تواجه المنظمات غير الربحية، إضافة إلى توضيح العلاقة بين هذه المفاهيم والمتغيرات الرئيسية في الدراسة. ويشكّل هذا الإطار خلفية مهمة لفهم العلاقة بين التخطيط المالي والاستدامة، ودعم تفسير النتائج لاحقًا.

وبذلك يوفر هذا الفصل أساسًا علميًا متكاملًا يجمع بين ما توصلت إليه الأدبيات في هذا المجال، وبين المفاهيم النظرية التي تدعم موضوع الدراسة وتساعد في بنائها على أسس واضحة ومنظمة.

الدراسات السابقة:

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن غياب التخطيط المالي طويل الأجل يُعد من أبرز العوائق التي تُضعف قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق الاستدامة. وقد خلصت دراسات متعددة إلى أهمية تكامل هذا التخطيط مع السياسات التشغيلية والتمويلية لضمان مرونة أكبر في مواجهة الأزمات المالية.

١. دراسة القثامي وعبيد (٢٠٢١)

بعنوان "أثر الإفصاح المحاسبي على تقييم أداء الجمعيات الخيرية السعودية"، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الإفصاح المحاسبي واستمرارية أداء الجمعيات. وخلصت إلى أن الإفصاح يعزز ثقة المانحين، ويوفر بيانات تساعد في تقييم الأداء وتحسين استخدام الموارد المالية، مما ينعكس على استدامة العمل الخيري.

٢. دراسة الغامدي (٢٠١٩)

في "دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠"، أشارت إلى أن أغلب المنظمات تعتمد على أكثر من مصدر تمويل، وأكدت ضرورة وجود تخطيط استراتيجي مالي لضمان الاستمرارية وتعزيز مساهمة القطاع في تحقيق أهداف التنمية.

٣. دراسة بعنوان "دور تحليل القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية" (جامعة بكرة)

توصلت إلى أن تحليل القوائم المالية يعد أداة ضرورية في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات، بما في ذلك غير الربحية، وأن توفر بيانات مالية دقيقة يسهم في التنبؤ بالتحديات المستقبلية والتخطيط المالي بعيد المدى.

٤. دراسة تانكلوفسكا (٢٠٢١)

ناقشت أهمية التخطيط المالي طويل الأجل في القطاع العام وغير الربحي، وأشارت إلى أن غياب هذا النوع من التخطيط يؤدي إلى ضعف المرونة في مواجهة الأزمات، وانخفاض فرص الاستدامة المالية، داعية إلى تكامل الاستراتيجيات المالية مع خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٥. دراسة عن “أثر تطوير الأعمال على الموارد المالية في القطاع غير الربحي في السعودية”

أظهرت أن تطوير المنتجات والخدمات داخل المنظمات غير الربحية يُسهم في تنويع مصادر الدخل وزيادة الاعتماد على الذات، مما يدعم بشكل مباشر الاستدامة المالية ويعزز من أهمية وجود خطة مالية طويلة الأجل للتوسع والنمو.

٦. دراسة حول “تدقيق الأداء لمصادر الإيرادات ودوره في تحقيق الاستدامة المالية”

بيّنت أن تدقيق مصادر الإيرادات يمكن أن يكشف عن مكامن الضعف المالي، ويسهم في تحسين جودة القرارات الاستثمارية والتمويلية داخل المنظمات غير الربحية، مشيرة إلى أن هذه الممارسات لا يمكن فصلها عن إطار التخطيط المالي طويل الأجل.

٧. دراسة عن “مدى مساهمة تنوع الإيرادات في الاستدامة المالية”

أوضحت أن تنوع مصادر التمويل (تبرعات، شراكات، أنشطة مدرة للدخل) يرفع قدرة المنظمات على التكيف مع تقلبات السوق المالي، ويعزز من قدرتها على الصمود والاستمرار، وهو ما يتطلب تبني خطة مالية مرنة بعيدة المدى للتعامل مع تلك التحديات.

٨. دراسة الاستدامة المالية – أيتامنا

تناولت هذه الدراسة العوامل المؤثرة في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، وركزت على دور تنويع مصادر التمويل وفعالية إدارة الموارد في تعزيز قدرة المنظمات على الاستمرار. وأوضحت النتائج أن وجود خطط مالية واضحة ومحدثة يساهم في تحسين استقرار المنظمات وتقليل تعرضها للمخاطر المالية. كما أكدت الدراسة أن ضعف الحوكمة المالية يعد من أبرز التحديات التي تعيق الاستدامة المالية. وتنسجم هذه النتائج مع هدف البحث الحالي الذي يدرس أثر التخطيط المالي طويل الأجل على استدامة المنظمات غير الربحية.

٩. دراسة Sontag-Padilla – RAND (٢٠١٢)

قدّمت هذه الدراسة مراجعة موسعة للأدبيات المتعلقة بالاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، وبيّنت أن التخطيط المالي طويل الأجل وتنويع مصادر التمويل يعدان عنصرين أساسيين في مواجهة التقلبات الاقتصادية. وتوصلت إلى أن الاعتماد على مصدر واحد للتمويل يجعل المنظمة أكثر عرضة للمخاطر، بينما يعزز وجود خطط مالية استراتيجية القدرة على الاستقرار والنمو. وتدعم هذه النتائج الإطار الفكري للدراسة الحالية الذي يركّز على أهمية التخطيط المالي طويل الأجل في تحسين الاستدامة المالية.

١٠. تقرير OECD (٢٠٢٠)

يستعرض تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عدداً من السياسات والممارسات التي تساعد المنظمات الاجتماعية وغير الربحية على تعزيز استدامتها المالية. وأكد التقرير أن تطوير خطط مالية تمتد لعدة سنوات، وتحسين الحوكمة المالية، وتنويع مصادر التمويل هي ممارسات أساسية لضمان الاستقرار والاستمرار. كما أوضح أن المنظمات التي تتبنى تخطيطاً مالياً استراتيجياً تتمتع بمرونة أعلى في مواجهة الأزمات. وتعد نتائج هذا التقرير ذات علاقة مباشرة بموضوع البحث الحالي.

المقارنة بين الدراسات :

- **التوجّه:** تركّز معظم الدراسات على الاستدامة المالية وتنويع مصادر التمويل ودور التخطيط المالي في تعزيز كفاءة المنظمات غير الربحية.
- **المجال:** تنوعت الدراسات بين الإفصاح المحاسبي، التحليل المالي، تخطيط الموارد، تطوير الأعمال، والحوكمة المالية داخل القطاع غير الربحي محلياً وعالمياً.
- **النتائج:** أجمعت الدراسات على أن التخطيط المالي الفعّال، وتحسين الحوكمة، وتنويع مصادر الدخل، يساهم بشكل مباشر في تعزيز الاستدامة المالية ورفع كفاءة القرارات.
- **التحديات:** أبرز التحديات تمثلت في محدودية التمويل، ضعف الحوكمة، الاعتماد على مصدر واحد للتمويل، نقص البيانات المالية، وضعف القدرات التخطيطية داخل المنظمات.
- **الخلاصة:** تأتي هذه الدراسة لتقدم إسهاماً بحثياً مميزاً من خلال تركيزها على التخطيط المالي طويل الأجل في سياق المنظمات غير الربحية السعودية، وهو مجال لم يحظَ بالمعالجة الكافية في الأدبيات السابقة. وقد جمعت الدراسة بين الجانب النظري والبيانات الميدانية المستقاة من عينة حقيقية داخل القطاع، مما يمنح نتائجها قدرًا عاليًا من الموثوقية والقدرة على التطبيق. كما تسهم الدراسة في تحليل المخاطر المالية التي تواجه المنظمات غير الربحية وربطها بالحاجة لاعتماد التخطيط المالي بعيد المدى، مسلطة الضوء على الأثر المباشر لهذا التخطيط في تحسين الاستدامة المالية والمؤسسية للمنظمات.

وتقدم الدراسة إطارًا عمليًا مقترحًا يساعد المنظمات على تبني خطط مالية طويلة الأجل تتسم بالمرونة والوضوح، مع ربطها بالخطط التشغيلية والاستراتيجية. وتعزز نتائج هذه الدراسة توجه المملكة نحو تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالحوكمة والاستدامة المالية في القطاع غير الربحي، من خلال التأكيد على أهمية التخطيط المالي طويل الأجل بوصفه أداة محورية لضمان الاستقرار المالي وتقليل الاعتماد على مصادر التمويل غير المستقرة، ورفع كفاءة الإنفاق، وتحسين قدرة المنظمات على إدارة مواردها بكفاءة في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أسهمت الدراسات السابقة في تعزيز فهم الباحث لموضوع التخطيط المالي طويل الأجل والاستدامة المالية من خلال توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، وإبراز دور التخطيط المالي، وتنوع مصادر التمويل، والحوكمة المالية في تعزيز استمرارية المنظمات غير الربحية. كما ساعدت هذه الدراسات في تحديد المتغيرات الرئيسة للدراسة الحالية، وصياغة الفروض وتساؤلات البحث، واختيار المنهج المناسب، بالإضافة إلى توضيح الفجوات البحثية التي تستهدف الدراسة سدها، خاصة ما يتعلق بقلة الدراسات التي تتناول التخطيط المالي طويل الأجل في المنظمات غير الربحية السعودية. وبذلك شكّلت الدراسات السابقة أساسًا علميًا ساعد الباحث في بناء الإطار النظري وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد:

تعد منهجية الدراسة من أهم أجزاء البحث العلمي، إذ توضح الأسلوب الذي استخدمه الباحث في جمع المعلومات وتحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة. ونظرًا لأن هذا البحث يتناول موضوعًا إداريًا وماليًا يتعلق بالواقع العملي للمنظمات غير الربحية، فقد تم اختيار منهج بحثي يساعد على وصف الظاهرة وتحليلها بموضوعية من خلال أدوات علمية دقيقة. يهدف هذا الجزء إلى توضيح الطريقة التي تم بها تنفيذ البحث، وكيف تم جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى فهم أعمق لدور التخطيط المالي طويل الأجل في استدامة المنظمات غير الربحية.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية التي يمكن ملاحظتها وتحليلها دون التدخل فيها. يركز هذا المنهج على جمع البيانات من الواقع وتحليلها بشكل علمي لاستخلاص النتائج والعلاقات بين المتغيرات. تم في هذا البحث دراسة العلاقة بين التخطيط المالي طويل الأجل (كعامل مستقل) والاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية (كعامل تابع). استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات من عينة من العاملين في إدارات المالية والتخطيط داخل الجمعيات والمنظمات غير الربحية. وقد تم تصميم الاستبانة لتشمل مجموعة من المحاور التي تقيس مستوى الوعي بالتخطيط المالي، ومدى تطبيقه، وتأثيره على استدامة الموارد المالية. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وتفسيرها بهدف اختبار الفروض والوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في المنظمات غير الربحية الذين تتعلق وظائفهم بالإدارة المالية أو التخطيط المالي أو الإشراف على الأنشطة التمويلية.

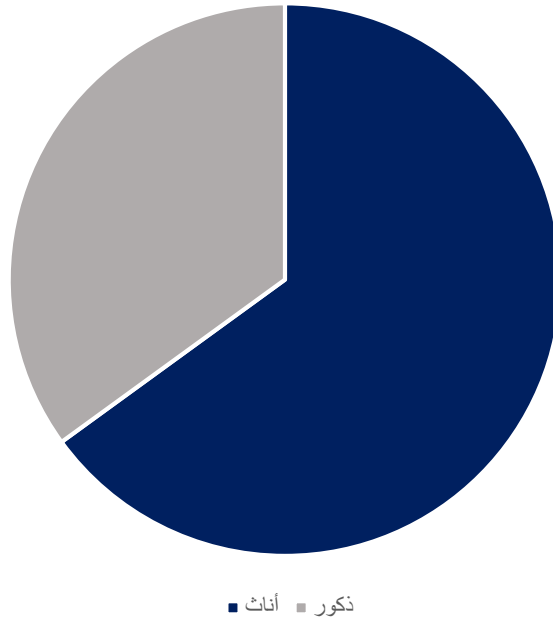
ونظرًا لتنوع المنظمات غير الربحية من حيث الحجم والنشاط، فقد تم اختيار عينة محددة تمثل هذا المجتمع بشكل مناسب.

اشتملت العينة على مجموعة من العاملين في الجمعيات الخيرية والتنمية في المملكة العربية السعودية، حيث تم جمع البيانات منهم من خلال استبانات مباشرة.

تمت مراعاة اختيار العينة التنوع الجغرافي (بين مناطق مختلفة في المملكة)، والتنوع الوظيفي (مديرون ماليون، محاسبون، مسؤولون عن البرامج والمشاريع)، لضمان تمثيل حقيقي للواقع العملي لهذه المنظمات.

المتغير	الفئة	النسبة المئوية:
الجنس	ذكر	٣٥%
	أنثى	٦٥%
العمر	أقل من ٣٠%	٣٠%
	٣٠-٤٠	٢٠%
	٤١-٥٠	٤٠%
	فوق ٥٠	١٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	٣٠%
	من ٣ سنوات إلى ٥ سنوات	٢٠%
	أكثر من ٥ سنوات	٥٠%

الجدول (٣-١): يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس والعمر وسنوات الخبرة.



الشكل (٣-١): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

خصائص العينة:

تتكوّن عينة الدراسة من (٢٠) مشاركًا من العاملين في المنظمات غير الربحية داخل المملكة العربية السعودية، ممن يشغلون مناصب ذات علاقة مباشرة بالإدارة المالية أو التخطيط المالي أو الإشراف على المشاريع والتمويل.

وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية مقصودة (عينة قصدية) لضمان مشاركة الأفراد الأكثر خبرة وارتباطًا بموضوع الدراسة.

تميزت العينة بتنوّعها من حيث الجنس والعمر وسنوات الخبرة، مما ساعد في الحصول على آراء متوازنة تعكس واقع القطاع غير الربحي بشكل دقيق.

محددات حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة بـ عشرين فردًا نظرًا لأن الدراسة ميدانية وصفية تعتمد على التحليل النوعي والوصفي أكثر من اعتمادها على الإحصاء الكمي الموسع.

كما تم مراعاة أن يكون المشاركون من مستويات إدارية ومالية مختلفة داخل المنظمات لضمان تمثيل شامل للواقع الفعلي.

وبذلك، فإن هذا الحجم من العينة يُعد مناسبًا لطبيعة البحث التي تهدف إلى رصد الاتجاهات العامة والأنماط السائدة في التخطيط المالي وليس إلى التعميم الإحصائي الكامل.

خطوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال الخطوات الآتية:

١. تصميم استبانة إلكترونية شملت مجموعة من العبارات المرتبطة بمحاور البحث (التخطيط المالي طويل الأجل – الاستدامة المالية).
٢. تجريب الاستبانة مبدئيًا على عدد محدود من الأفراد للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها.
٣. توزيع الاستبانة النهائية إلكترونيًا على العاملين في الجمعيات والمنظمات غير الربحية في مناطق مختلفة من المملكة.
٤. تجميع الإجابات وتحليلها لاستخلاص الاتجاهات العامة والملاحظات الرئيسية.

أداة جمع البيانات:

استخدم الباحث الاستبانة (الاستطلاع الإلكتروني) كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، نظرًا لسهولة استخدامها ودقتها في الحصول على آراء المشاركين.

وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة المغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من أوافق بشدة إلى لا أوافق بشدة)، لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف حول العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي الإحصائي من خلال حساب النسب المئوية والتكرارات لكل استجابة، بهدف توضيح الاتجاهات العامة لآراء المشاركين بطريقة بسيطة ومباشرة.

كما تم عرض النتائج في جداول وأشكال توضيحية لتسهيل فهم العلاقة بين المتغيرات (التخطيط المالي طويل الأجل والاستدامة المالية).

وقد تم تفسير النتائج بشكل نوعي معتمد على المقارنة بين الإجابات والنسب، دون الدخول في معادلات إحصائية معقدة، نظرًا لطبيعة الدراسة الوصفية

حدود البحث:

لكل دراسة حدود تحدد نطاقها المكاني والزمني والموضوعي، وفي هذا البحث تم تحديدها كما يلي:

١. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على التخطيط المالي طويل الأجل كأحد العوامل المؤثرة في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، دون التطرق إلى الجوانب الإدارية أو الاجتماعية الأخرى.

٢. الحدود المكانية:

أجريت الدراسة على منظمات غير ربحية تقع داخل المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في بعض المدن الرئيسية التي تضم عددًا كبيرًا من الجمعيات الفاعلة.

٣. الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة من يناير ٢٠٢٣م حتى مارس ٢٠٢٥م، وهي فترة شهدت تغيرات كبيرة في بيئة التمويل والعمل غير الربحي، مما أتاح تقييم أثر التخطيط المالي بشكل واضح.

٤. الحدود البشرية:

اقتصرت عينة الدراسة على العاملين في الإدارات المالية والتخطيطية داخل المنظمات غير الربحية، نظراً لارتباط مهامهم المباشر بموضوع البحث.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

تمهيد:

بعد تحليل الاستبانة التي تم توزيعها على مجموعة من العاملين في القطاع غير الربحي، تبين أن هناك اهتمامًا متزايدًا بالتخطيط المالي طويل الأجل، لكن التطبيق العملي له ما زال يواجه بعض التحديات داخل المنظمات.

تهدف هذه النتائج إلى توضيح أبرز الملاحظات التي ظهرت من خلال آراء المشاركين، وبيان مدى تأثير التخطيط المالي على استدامة المنظمات غير الربحية. كما تُعرض التوصيات التي يمكن أن تساعد هذه المنظمات على تطوير ممارساتها المالية وتحسين استقرارها في المستقبل.

تحليل البيانات:

من خلال تحليل بيانات المشاركين، وُجد أن أغلبهم من النساء بنسبة تتجاوز النصف، مما يدل على مشاركة فاعلة للمرأة في العمل الإداري والمالي داخل القطاع غير الربحي.

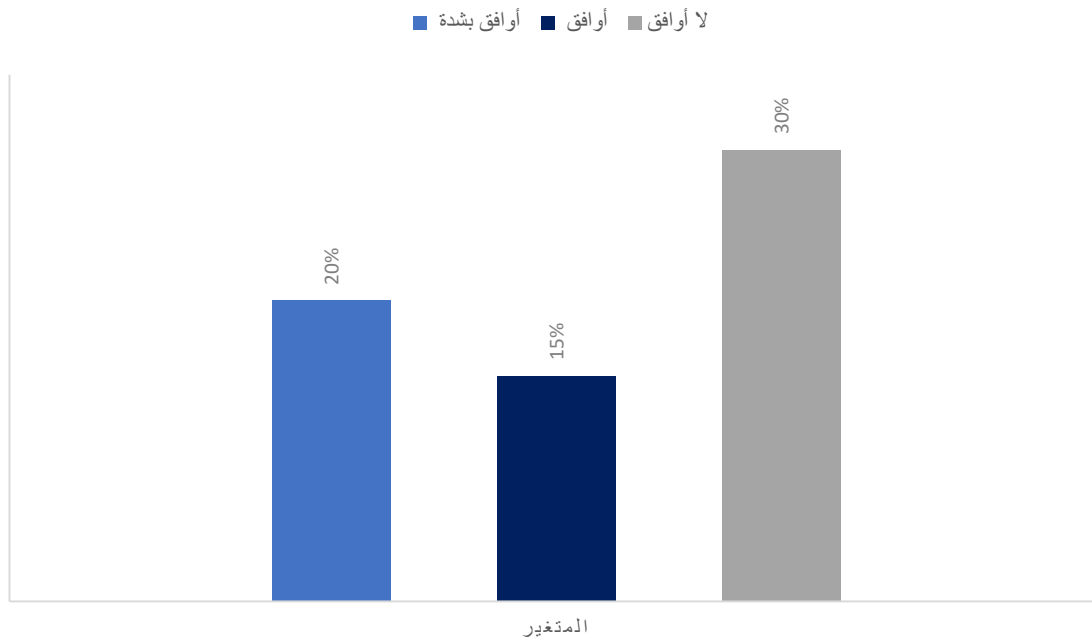
أما من ناحية العمر، فقد كانت الفئة الأكبر من المشاركين بين ٤١ إلى ٥٠ سنة، وهي فئة غالبًا ما تمتلك خبرة جيدة في مجال العمل الخيري. كما أن معظم المشاركين لديهم أكثر من خمس سنوات من الخبرة، مما يجعل آرائهم أكثر واقعية وقربًا من طبيعة العمل الفعلي في الجمعيات والمنظمات.

اتضح أيضًا أن معظم المنظمات التي يعمل فيها المشاركون من النوع الخيري، وهذا يعكس طبيعة القطاع المستهدف في الدراسة.

وعند السؤال عن وجود خطة مالية طويلة الأجل، أظهرت النتائج أن عددًا قليلًا من المنظمات يمتلك خطة مالية واضحة ومكتوبة، بينما أشارت نسبة كبيرة من المشاركين إلى أن منظماتهم لا تملك خطة محددة أو أنها غير محدثة بانتظام.

المتغير	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق
آراء المشاركين حول وجود خطة مالية طويلة الأجل في المنظمات	٢٠%	١٥%	٣٠%

الجدول (١-٤): يوضح آراء المشاركين حول وجود خطة مالية طويلة الأجل في منظماتهم.



الشكل (١-٤): آراء المشاركين حول وجود خطة مالية طويلة الأجل.

وهذا يشير إلى أن التخطيط المالي لا يزال يُمارس بشكل محدود أو غير منظم في بعض الجمعيات. كما أظهرت النتائج أن مشاركة الموظفين الإداريين والماليين في إعداد الخطة ليست عالية، رغم أن المشاركة تساهم عادة في تحسين جودة الخطط وزيادة الالتزام بتنفيذها.

لكن من الجوانب الإيجابية، أن أغلب المشاركين أكدوا أن البيانات المالية تُستخدم فعلاً في بناء الخطط المستقبلية، وهو مؤشر جيد على وجود وعي متزايد بأهمية الاستناد إلى الأرقام عند وضع التوجهات المالية.

أما بالنسبة لمتابعة تنفيذ الخطط، فقد تبين أن هناك آليات موجودة ولكنها ليست كافية دائماً لضمان التنفيذ الكامل أو التقييم المستمر.

وفي جانب آخر، أشارت النتائج إلى أن العديد من المنظمات تعتمد على مصادر تمويل محدودة، مما يجعلها عرضة للأزمات في حال توقف الدعم أو قلته، في حين أن نسبة أقل تعتمد على تنوع مصادر دخلها.

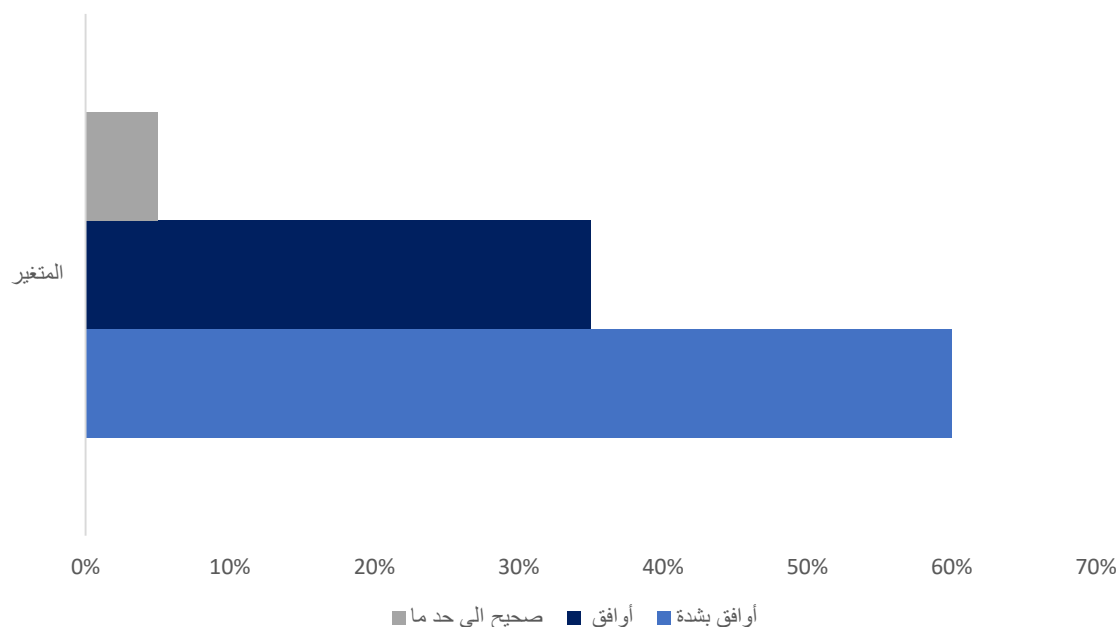
كما لاحظت الدراسة أن المشاركين أجمعوا تقريباً على أن التخطيط المالي الجيد يسهم في رفع كفاءة الإنفاق، ويقلل من الأزمات المالية، ويساعد المنظمة على التوسع في مشاريعها المستقبلية. كذلك، أكد أغلبهم أن وجود خطة مالية واضحة يزيد من ثقة المانحين والداعمين، ويجعل المنظمة أكثر استقراراً.

وفي المقابل، اتفق الجميع تقريباً على أن غياب التخطيط المالي يؤدي إلى ضعف الاستدامة وربما إلى توقف المشاريع على المدى الطويل.

البعد	النسبة المئوية
التخطيط المالي يقلل الأزمات المالية	٨٠%
يسهم في توسع المشاريع المستقبلية	٧٠%
وضوح الرؤية المالية يعزز استدامة المشاريع	٩٥%

الجدول (٤-٢): يوضح أثر التخطيط المالي طويل الأجل على الأداء المالي واستدامة المنظمات.

بشكل عام، تُظهر النتائج أن التخطيط المالي طويل الأجل يمثل أحد أهم عناصر النجاح والاستمرار للمنظمات غير الربحية، وأن تطويره وتفعيله بشكل أفضل يمكن أن ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الأداء واستقرار التمويل.



الشكل (٤-٢): أثر التخطيط المالي طويل الأجل على استدامة المنظمات غير الربحية.

النتائج:

توصلت الدراسة بعد تحليل البيانات الميدانية والمقارنة بين آراء المشاركين إلى مجموعة من النتائج الجوهرية التي تعكس واقع التخطيط المالي في المنظمات غير الربحية داخل المملكة العربية السعودية، ومن أبرزها ما يلي:

١. ضعف شمولية تطبيق التخطيط المالي طويل الأجل في معظم المنظمات غير الربحية، حيث تقتصر نسبة كبيرة منها إلى خطط مالية مكتوبة وواضحة تتضمن أهدافاً زمنية واستراتيجيات تمويلية محددة.
٢. وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط المالي طويل الأجل والاستدامة المالية، إذ أظهرت النتائج أن المنظمات التي تعتمد خططاً مالية منظمة ومحدثة تحقق أداءً مالياً واستقراراً تشغيلياً أكبر مقارنة بغيرها.
٣. قلة الوعي الإداري بأهمية التخطيط المالي الاستراتيجي، حيث تبين أن بعض القيادات الإدارية تنظر إلى التخطيط المالي كإجراء محاسبي روتيني، وليس كأداة استراتيجية ضرورية لتحقيق التوازن والاستدامة.
٤. ضعف مشاركة الكوادر الوظيفية في إعداد الخطط المالية، مما يؤدي إلى انخفاض الالتزام بتنفيذها وصعوبة تطويرها وفق احتياجات العمل المتغيرة.
٥. غياب آليات التقييم والمتابعة المستمرة، إذ تعتمد بعض المنظمات على خطط مالية تُعد مرة واحدة دون مراجعة دورية لقياس مدى تحقيق الأهداف أو تصحيح الانحرافات المالية.
٦. اعتماد مفرط على مصادر تمويل محدودة مثل التبرعات الموسمية والدعم الحكومي، وهو ما يجعل المنظمات عرضة للتقلبات الاقتصادية ويؤثر على استقرار برامجها.
٧. قلة الكفاءات المتخصصة في الإدارة المالية داخل المنظمات غير الربحية، وهو ما يحد من قدرة هذه الجهات على تبني أساليب تخطيط مالي متقدمة.
٨. وجود وعي متزايد بأهمية البيانات المالية الدقيقة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يعكس تحولاً تدريجياً نحو ثقافة مالية أكثر استناداً إلى الأرقام والمؤشرات.
٩. ارتباط واضح بين وضوح الرؤية المالية وثقة المانحين، حيث أظهرت النتائج أن الجهات المانحة تميل إلى دعم المنظمات التي تمتلك شفافية مالية عالية وخطط تمويلية بعيدة المدى.
١٠. تباين في مستوى التخطيط بين المنظمات؛ فالمنظمات الكبرى أو ذات الدعم المؤسسي أظهرت التزاماً أعلى بالمعايير المالية الحديثة مقارنة بالمنظمات الصغيرة محدودة الموارد.
١١. قلة الاستثمار في بناء أنظمة مالية إلكترونية تدعم عملية التخطيط والتحليل المالي، مما يحد من سرعة اتخاذ القرار ودقته.

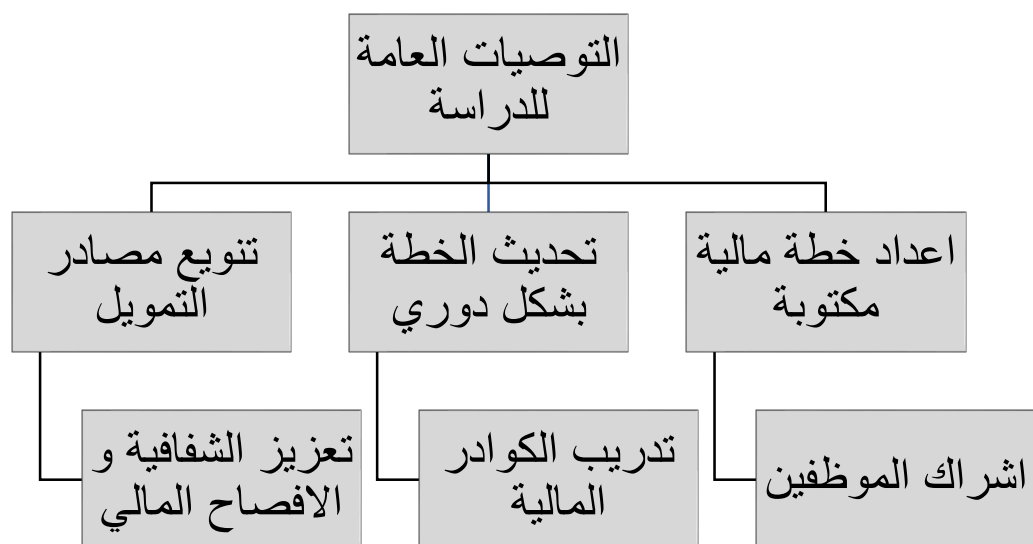
١٢. وجود علاقة وثيقة بين تنويع مصادر التمويل والاستدامة التشغيلية، إذ تبين أن المنظمات التي تعتمد على أكثر من مصدر دخل تحقق استقراراً مالياً أعلى وقدرة أفضل على التوسع في خدماتها.
١٣. التخطيط المالي طويل الأجل يسهم في تحسين كفاءة الإنفاق من خلال ضبط أولويات الصرف وتوجيه الموارد نحو المشاريع الأكثر أثراً واستدامة.
١٤. غياب ثقافة المراجعة الدورية للأداء المالي يؤدي إلى تراكم الأخطاء وصعوبة قياس مؤشرات الكفاءة بشكل دقيق.
١٥. التحديات التنظيمية والبيروقراطية تشكل أحد العوائق الرئيسة أمام تفعيل ممارسات التخطيط المالي، خاصة في الجمعيات ذات الهياكل الإدارية التقليدية

التوصيات:

استنادًا إلى النتائج السابقة، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز فعالية التخطيط المالي طويل الأجل وتحسين استدامة المنظمات غير الربحية، وتشمل ما يلي:

١. إلزام المنظمات غير الربحية بإعداد خطط مالية مكتوبة ومحددة زمنياً تشمل الأهداف، والمصادر التمويلية، وآليات التنفيذ والمتابعة.
٢. دمج التخطيط المالي طويل الأجل ضمن الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة بحيث يكون جزءاً من الرؤية المؤسسية لا مجرد إجراء إداري.
٣. تعزيز الوعي الإداري والمالي لدى القيادات التنفيذية من خلال برامج تدريب ودورات متخصصة في التخطيط المالي وإدارة الموارد المستدامة.
٤. تطوير نظم الحوكمة المالية والشفافية عبر اعتماد تقارير مالية دورية تُعرض على المانحين والمجالس الإدارية بوضوح ومصداقية.
٥. تنويع مصادر التمويل من خلال تبني شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص، واستحداث مشاريع استثمارية صغيرة تدر دخلاً مستداماً.
٦. إنشاء وحدة متخصصة للتخطيط والمتابعة المالية في كل منظمة غير ربحية، تُعنى بجمع البيانات وتحليلها وتحديث الخطط بشكل دوري.
٧. تفعيل أنظمة إلكترونية متقدمة للإدارة المالية تسهّل عمليات التنبؤ المالي وإعداد الموازنات المستقبلية بدقة.
٨. تحفيز ثقافة المشاركة المؤسسية عبر إشراك مختلف الإدارات في وضع الخطة المالية لضمان شموليتها وواقعية أهدافها.
٩. تطوير كفاءات الموارد البشرية المالية من خلال اعتماد برامج تأهيل متخصصة في التحليل المالي، وإدارة المخاطر، وإعداد الموازنات التقديرية.
١٠. إطلاق حملات توعية في القطاع غير الربحي تبرز أهمية التخطيط المالي طويل الأجل كأداة استدامة لا كإجراء ثانوي.
١١. ربط التمويل والدعم المؤسسي بوجود خطة مالية معتمدة لضمان توجيه الموارد إلى المنظمات ذات الكفاءة المالية العالية.
١٢. إجراء دراسات دورية لتقييم كفاءة التخطيط المالي داخل المنظمات ومقارنتها بالمعايير العالمية.
١٣. تحفيز التعاون بين الجهات الخيرية لتبادل الخبرات في مجال الإدارة المالية ووضع نماذج تخطيط ناجحة قابلة للتطبيق المشترك.

١٤. التركيز على بناء قاعدة بيانات مالية دقيقة ومتكاملة تساعد في تحليل الاتجاهات المالية المستقبلية واتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة.
١٥. دعم البحوث الأكاديمية المستقبلية التي تتناول العلاقة بين التخطيط المالي والحوكمة والاستدامة في القطاع غير الربحي محليًا وإقليميًا



الشكل (٣-٤): ملخص التوصيات المقترحة لتحسين التخطيط المالي في المنظمات غير الربحية.

المراجع:

المراجع العربية

أيتامنا، مؤسسة. (٢٠٢٠). الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية. مؤسسة أيتامنا، المملكة العربية السعودية.

الدويش، آلاء، والمزيد، عثمان. (٢٠٢٠). تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية - كيفية الاستفادة من التجارب العالمية. مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.

القثامي، رهام عوض حمد، وعبيد، راوية رضا. (٢٠٢١). أثر الإفصاح المحاسبي على تقييم أداء الجمعيات الخيرية السعودية - دراسة ميدانية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ٥(١٩)، ٣٤٥-٣٦٤.

قساوي، أحلام، وكحول، صورية. (٢٠١٦). دور تحليل القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (أوماش). جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الغانم، أسامة بن علي، غوش، أبهيجيت، و شمسي، محمد أنس. (٢٠٢٢). أثر تطوير الأعمال على الموارد المالية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية). المجلة الدولية للبحوث والدراسات.

المحسن، محمد بن عبد الشيب. (٢٠٢٢). مدى مساهمة تنوع الإيرادات في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح - دراسة ميدانية على جمعيات خيرية بمنطقة مكة المكرمة. جامعة الملك خالد، قسم المحاسبة.

فرهود، صبيحة برزان، ونعمة، حسين عبد المهدي. (٢٠٢٠). تدقيق الأداء لمصادر الإيرادات في المنظمات غير الحكومية ودوره في تحقيق الاستدامة المالية فيها. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد.

المراجع الأجنبية

OECD. (٢٠٢٠). Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Development in Estonia. OECD Publishing.

Sontag-Padilla, L., Staplefoote, L., & Gonzalez Morganti, K.(٢٠١٢) .

Financial Sustainability for Nonprofit Organizations: A Review of the Literature. RAND Corporation.

Tanklewska, N. S. (٢٠٢١). Tavriiskyi Scientific Bulletin. Series: Economics. Issue ١٠. Kherson State Agrarian and Economic University .

الملاحق

استمارة استبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول: “دور التخطيط المالي طويل الأجل في تعزيز استدامة المنظمات غير الربحية”، والذي يهدف إلى التعرف على واقع وممارسات التخطيط المالي في هذا القطاع الحيوي، من خلال آراء وتجارب العاملين فيه.

يهدف هذا البحث إلى فهم مدى تطبيق التخطيط المالي طويل المدى، ودوره في تحقيق الكفاءة المالية وضمان استمرارية الأنشطة والبرامج التي تقدمها المنظمات لخدمة المجتمع.

إن مشاركتكم تمثل إضافة قيّمة ستسهم في إثراء نتائج الدراسة وتقديم توصيات عملية لتطوير الأداء المالي في المنظمات غير الربحية.

أؤكد أن جميع المعلومات المقدمة ستُعامل بسرية تامة وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

أولاً: البيانات الشخصية:

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
٢. العمر: ☐ أقل من ٣٠ ☐ ٣٠-٤٠ ☐ ٤١-٥٠ ☐ أكثر من ٥٠
٣. المسمى الوظيفي: _____
٤. سنوات الخبرة في القطاع غير الربحي: ☐ أقل من ٣ سنوات ☐ ٣-٥ سنوات ☐ أكثر من ٥ سنوات
٥. نوع المنظمة: ☐ خيرية ☐ تنمية ☐ تعليمية ☐ صحية ☐ أخرى:

ثانياً: محاور الاستبيان:

ضع علامة صح امام الخيار الذي يعبر عن مدى موافقتك على العبارات الآتية:

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: التخطيط المالي طويل الأجل					
تمتلك منظمتنا خطة مالية طويلة الأجل واضحة ومكتوبة.					
يتم تحديث الخطة المالية طويلة الأجل بشكل دوري.					
يشارك الموظفون الماليون والإداريون في إعداد الخطة المالية طويلة الأجل.					
يتم استخدام البيانات المالية السابقة في بناء الخطة المستقبلية.					
توجد آليات لمتابعة تنفيذ الخطة المالية طويلة الأجل.					

المحور الثاني: محور استدامة المنظمات غير الربحية					
					تعتمد منظمتنا على مصادر تمويل متنوعة تضمن استدامتها.
					هناك خطة واضحة لضمان استمرارية المشاريع طويلة الأمد.
					التخطيط المالي يسهم في تحسين كفاء الإنفاق داخل المنظمة.
					جود خطة مالية طويلة الأجل يقلل من الأزمات المالية المفاجئة.
					التخطيط المالي يساعد المنظمة على التوسع في خدماتها المستقبلية.
المحور الثالث: العلاقة بين التخطيط المالي والاستدامة					
					هناك ارتباط واضح بين التخطيط المالي طويل الأجل واستدامة المنظمة.
					التخطيط المالي يسهم في زيادة ثقة المانحين والداعمين.
					وضوح الرؤية المالية يساعد في استدامة البرامج والمشاريع.
					غياب التخطيط المالي يؤدي إلى ضعف الاستدامة المالية.

Abstract:

This study addresses the role of long-term financial planning in enhancing the financial sustainability of non-profit organizations amid the funding challenges faced by this sector due to limited resources and fluctuating funding sources. The importance of the study lies in its attempt to analyze the relationship between long-term financial planning practices and the ability of non-profit organizations to continue performing their functions efficiently and stably.

The study adopted a descriptive-analytical approach aimed at describing the financial and planning reality of non-profit organizations and analyzing the impact of implementing long-term financial planning on achieving sustainability. Data were collected from a purposive sample of employees working in the financial and planning departments of charitable and developmental organizations.

The study concluded that long-term financial planning represents a fundamental strategic tool for ensuring the continuity of non-profit organizations, as it helps allocate resources efficiently, diversify funding sources, reduce financial risks, and enhance donor confidence. It also emphasized that poor administrative awareness, the absence of appropriate financial tools, and a lack of accurate data are among the main obstacles to effective implementation of long-term financial planning.

In light of these findings, the study recommends integrating long-term financial planning into the strategic plans of non-profit organizations, developing governance and financial transparency systems, and adopting a proactive financial culture that contributes to achieving long-term financial and operational sustainability.

Keywords: Long-term financial planning, financial sustainability, non-profit organizations, funding diversification, financial governance, administrative efficiency...

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

The Role of Long-Term Financial Planning in the Sustainability of Non-Profit Organizations

Prepared by:

Hadeel Mohammed Alotaibi

Supervised by:

Dr.Al-Faisal Abdulhamid

Dr.Fayez Jarad

Year: ٢٠٢٥