

## خطة بحث علمي مقترح بعنوان

دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الاستدامة المالية  
"دراسة ميدانية في المنظمات غير الربحية في مدينة جدة  
بالمملكة العربية السعودية"  
لتسجيل لدرجة الدكتوراه



مقدم من

عبد الرحمن جمال مطر

20223006360

اسم الباحث ::

الرقم الأكاديمي ::

1445 هـ - 2024 م

## المقدمة:

تواجه المنظمات غير الربحية قيوداً عديدة تحد من كفاءتها وتضعف من جدودة مخرجاتها وإمكانية تطويرها غير أن أكبر هذه القيود وأشدّها تأثيراً هي محدودية مصادر التمويل. ومواكبة الزيادة المرتفعة في غلاء الأسعار، مما يؤثر سلباً على الاستدامة لتلك المنظمات. (آل مفرح، 2016)

ففي دراسة للبنك الدولي، تعرف المنظمات غير الربحية بأنها: منظمات خاصة تتبنى أنشطة من شأنها رفع المعاناة، تعزز من الاهتمام بالفقراء، تحمي البيئة، تقدم الخدمات الإنسانية الأساسية وتمتحن تنمية المجتمع وبمفهومها الأشمل فهي أية منظمة غير حكومية تبني على أساس التطوع والتبرع وتقدم خدمات ذات قيمة. (Malena, 1995)

فالرغم من إسهامات هذا النوع من المنظمات في تحسين الظروف الاقتصادية للمجتمعات فإنها مضطرة لخوض منافسة مع مثيلاتها من المؤسسات التابعة للدولة كما أنه مع ازدياد عدد المنظمات يضعها في تحدي بناء هيكل مستقر. (Rhoden, 2014)

ولذلك تعتبر رؤية المملكة محركاً أساسياً لدعم القطاع غير الربحي. بهدف خلق قطاع ثالث مزدهر ومستدام يعمل جنباً إلى جنب مع القطاعين العام والخاص. وتضمنت رؤية المملكة 2030 ثلاثة أهداف استراتيجية ومنها تحقيق وطن طموح كأحد المحاور الرئيسية، ومن خلالها تمكين المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق تعزيز القطاع غير الربحي، وذلك من خلال إطلاق عدة أهداف ومقاييس تساهم في تنمية القطاع. وتتمثل هذه الأهداف في دعم نمو القطاع غير الربحي وتمكين المنظمات غير الربحية لتحقيق تأثير أعمق وتعزيز العمل التطوعي، ومن بين أهداف الرؤية الطموحة؛ رفع مساهمة القطاع غير الربحي إلى 5٪ في 2030، وزيادة عدد المتطوعين إلى 1 مليون متطوع سنوياً. وقد تحقق أولى لبنات مؤسسة العمل الخيري عبر إنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، وإصدار التشريعات والسياسات ذات العلاقة بهدف تمكين القطاع غير الربحي من تحقيق مستهدفاته الوطنية، وتعظيم الأثر على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي. وقد أدى هذا التركيز إلى نمو كبير في القطاع غير الربحي. فقد تم توفير 30 منطقة تطوعية متنوعة، وتمكن التعاون والجهود المشتركة من زيادة عدد المتطوعين إلى أكثر من 650 ألف متطوع في عام 2022. وشهدت المؤسسات الخيرية زيادة كبيرة أيضاً، حيث وصل عددها إلى 8300 منظمة، بنسبة نمو تبلغ 165٪ منذ بداية رؤية المملكة 2030، مما أسهم في تحقيق نقلة نوعية في طريقة عمل القطاع غير الربحي بالكفاءة والشفافية والاستدامة. (التقرير السنوي، 2022)

فبشكل عام، يعد التركيز على الاستدامة المالية جزءاً أساسياً من عمل المنظمات غير الربحية، حيث يعملون على تحقيق الخير والتنمية المستدامة للمجتمعات التي يخدمونها. عن طريق اتخاذ قرارات مدروسة واستراتيجيات طويلة الأجل، يمكن لهذه المنظمات أن تحقق تأثيراً إيجابياً قوياً وتعزز استدامة الخدمات التي تقدمها للأفراد والجماعات في المجتمع. (آل مفرح، 2016)

ويرى الباحث انه في عالم بات من أهم سماته التغير السريع، أصبح لزاماً على منظمات غير الربحية لكي تضمن بقاءها ونموها وتحقيق أهدافها أن تبحث عن تعظيم الموارد وتقليل التكاليف، فمن الضروري أن تسعى منظمات غير الربحية إلى تقليل تكلفة إنتاج منتجاتها وخدماتها، مع تسريع وتيرة الإنتاج وتقديم الخدمات لتكتمل عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة في أسرع وقت ممكن، مع ضرورة التركيز على الكفاءة في المنتج أو الخدمة المقدمة، وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتالف وضياع الموارد، وهذا هو مفهوم الإدارة الرشيدة.

فالإدارة الرشيدة هي ذلك المفهوم الذي يبحث دائماً عن الكمال، فهو يمثل مشروع لا ينتهي تكمن التحديات في القدرة على تنفيذه، فمفهوم الإدارة الرشيدة هو عكس الإدارة المترهلة، تلك الإدارة التي تتبنى أساليب وطرق تقليدية انتهت ولم تعد موجودة في عالم المعلومات، ولعل من أكثر سماتها وضوحاً الحد من الهدر والإسراف في الموارد وعدم القدرة على التجاوب مع أي فرصة بسهولة (السبحاني، 2021).

ومما سبق عرضه فقد وقع اختيار الباحث على دراسة موضوع الإدارة الرشيدة وأثره على الاستدامة المالية وذلك لما للإدارة الرشيدة من عوامل وأبعاد مهمة تمثلت في تنظيم العمل، والتحسين والتطوير المستمر، والعمل القياسي، والأبداع والابتكار والعاملين متعددي الوظائف، والتغيير في ثقافة الشركة مما ينعكس إيجاباً على الوعي المالي للمؤسسات بشكل عام، كما تكمن أهمية دراسة الادارة الرشيدة بأبعادها في كونها أصبحت تمثل منهج من علوم الادارة الحديثة تتبناه العديد من الدول المتقدمة يستهدف ذلك المنهج تطوير الأعمال وإعادة بناء إجراءاتها.

كل هذه العوامل زادت من أهمية هذا القطاع الحيوي الغير الربحي في هذه الأيام؛ وهو السبب الذي اختاره الباحث مجالاً للتطبيق؛ وبالتالي جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور الإدارة الرشيدة في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة.

## مشكلة وتساؤلات الدراسة:

تعاني المنظمات غير الربحية في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية من تحديات كبيرة. كما يُعَدُّ ضعف الاستدامة المالية أحد الأمور الرئيسية التي تواجهها تلك المنظمات، حيث يكون من الصعب عليها تأمين التمويل اللازم لتشغيلها بشكل مستدام على المدى الطويل أو ليست هناك استمرارية في تقديم البرامج والمشاريع بجودة ثابتة أو ليس هناك استدامة في المنظمة نفسها من حيث الهياكل الإدارية والإجراءات الداخلية. تنبع هذه المشكلة من العديد من العوامل مثل نقص الموارد المالية المتاحة، وعدم القدرة على جذب التمويل من مصادر خارجية، وضعف الاستدامة المالية والتخطيط المالي ونقص الشفافية الإدارية.

هناك عدة أسباب قد دفعت الباحث لاختيار تناول الإدارة الرشيدة في دراسته بشكل خاص. فمن الممكن أن تكون الإدارة الرشيدة ذات أهمية كبيرة للمنظمات غير الربحية، حيث يمكن أن تساعد في تحقيق الاستدامة المالية وتحسين كفاءة إدارة الموارد وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين. قد يكون للباحث رغبة في استكشاف كيفية تطبيق مبادئ وأدوات الإدارة الرشيدة في هذا السياق الخاص.

وما وجد الباحث من رغبة في معالجة الفجوة في الأبحاث المتعلقة بتطبيق الإدارة الرشيدة في المنظمات غير الربحية. قد يكون هناك قلة في الدراسات التي استكشفت هذا المجال بشكل مفصل، وبالتالي، يمكن أن يكون للباحث الرغبة في تعبئة هذه الفجوة وتوفير المعرفة والتوجيهات العملية للمنظمات غير الربحية في هذا الصدد.

ويحمل الباحث اهتمام شخصي بمجال الإدارة الرشيدة أو قدرات ومهارات خاصة في هذا المجال. يمكن أن يؤدي اهتمام الباحث الشخصي إلى اختياره لاستكشاف هذا الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً ودقة.

من هنا، تسعى هذه الدراسة إلى فهم دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية في جدة. تركز هذه الدراسات على استكشاف كيف يمكن لمفهوم الإدارة الرشيدة أن يسهم في تحسين إدارة الموارد والتخطيط لتلك المنظمات. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وعلى حسب علم الباحث، لا توجد دراسة في المملكة العربية السعودية، حتى اليوم، سلّطت الضوء على الأساليب المستخدمة في فاعلية لإدارة الرشيدة وضمان الاستمرارية المالية في هذا القطاع، كما لم يتمكن الباحث من الحصول على الكثير من الدراسات تتناول المتغيران معا الإدارة الرشيدة والاستدامة المالية، من حيث البحث في طبيعة العلاقة بالإضافة إلي اختبار الآثار المحتملة للمتغير المستقل علي المتغير التابع بالمنظمات غير الربحية ومن أجل سدّ هذه الفجوة البحثية، جاء هذا البحث للمساهمة في تسليط الضوء على هذه المسألة.

وتشتق من هذه المشكلة مجموعة من الاسئلة

- ما هو تأثير الإدارة الرشيقة على تحسين الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية؟
- كيف يمكن للإدارة الرشيقة أن تساهم في تعزيز الترشيح المالي في المنظمات غير الربحية؟
- ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقة في تحقيق العائد الاقتصادي للعمل التطوعي في المنظمات غير الربحية؟
- كيف يمكن للإدارة الرشيقة أن تساهم في التطوير المستمر للقطاع المالي في المنظمات غير الربحية؟

## مصطلحات الدراسة

الإدارة الرشيقة: قدرة منظمات الأعمال على الأداء الإداري السريع الاستجابة، والذي يتميز بسرعة تعديل العمل بطريقة تتواءم مع متطلبات التغيير، كما أنها تعتمد على ذلك المنهج الإداري الموجه للاهتمام بالقيم والانسحاب والاستقطاب، والتركيز على العمل بمفهوم الكمال قدر المستطاع من خلال عمل الفريق، كما تهتم أيضاً بجودة الحقائق والبيانات وحسن استخدامها، وتركز على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص المحيطة بغرض تقديم أفضل منتج أو خدمة للعملاء، كما تهتم بالأخص بالبحث المستمر عن الأنشطة التي لا تقدم أي قيمة مضافة للعمل أو للعميل وسرعة التخلص منها فور اكتشافها (مقيم، 2020)

الاستدامة المالية: هي القدرة على العمل والإنتاج والاستمرار والبقاء مستقبلاً دون استنزاف الموارد الرئيسية من خلال تغطية جميع التكاليف وتوفير العائد مادي مستدام (نوفل، عبد الحافظ، وكفاي، 2021)

المنظمات غير الربحية: المنظمة غير الربحية، ويطلق عليها أيضاً منظمة لا تسعى للربح، هي أي منظمة تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أي مصلحة تجارية أو هدف ربحي أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه وهو ما تقوم به المنظمات الربحية. (Rhoden, 2014)

## الإضافة العلمية المتوقعة للدراسة:

من المتوقع أن توفر الدراسة نتائج قيمة وفهمًا أعمق لكيفية تحسين استدامة المنظمات المالية غير الربحية في جدة. ستستعمل الدراسة كإضافة نظرية قيمة للأدبيات الحالية في مجال الإدارة الرشيقة والاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية. ستقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين إدارة الموارد المالية والتخطيط المالي في تلك المنظمات، مما سيساعد في تحقيق استدامة مالية وفعالية أعلى. ستساهم النتائج والتوصيات في توجيه القرارات والممارسات المستقبلية للمنظمات غير الربحية في جدة وتعزيز استدامتها المالية.

من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة بشكل كبير في تعزيز فهمنا لدور الإدارة الرشيقة في تحقيق الاستدامة للمنظمات غير الربحية في جدة. ستوفر الدراسة أساساً نظرياً وعمليةً لتطبيق مفاهيم ومبادئ الإدارة الرشيقة في هذه المنظمات، مما سيعزز قدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق استدامة قوية.

بالإضافة إلى ذلك، يعمل الباحث على ابتكار وتطوير طرق عملية من خلال إنشاء مصفوفات وأنماط لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمصروفات التشغيلية والمشاريع غير الربحية. يستخدم الباحث معايير جديدة ومعادلات رياضية لحساب الفائدة المعنوية وتحليل العلاقة بينها وبين المصروفات الإجمالية. يهدف ذلك إلى توفير أدوات عملية وعلمية لإدارة المصروفات وتحسين الكفاءة المالية في منظمات غير الربحية. بفضل هذه الجهود، يمكن للمنظمات غير الربحية تحقيق أداء أفضل وتعزيز تأثيرها الاجتماعي والمالي في المجتمع.

## أهداف الدراسة:

تهدف دراسة دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الاستدامة للمنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية:

- 1- تحليل تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة وتأثيرها على الاستدامة للمنظمات غير الربحية من الناحية المالية.
- 2- تقييم تأثير تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة على تعزيز الترشيح المالي في المنظمات غير الربحية.
- 3- تحليل تأثير تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة على العائد الاقتصادي للعمل التطوعي في المنظمات غير الربحية.
- 4- تقييم تأثير تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة على التطوير المستمر للقطاع المالي في المنظمات غير الربحية.

## فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن تحديد فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة على زيادة نسبة الاستدامة المالية في المنظمات الغير الربحية.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة على الترشيح في المصاريف التشغيلية السنوية في المنظمات الغير الربحية.
- 7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة على العائد الاقتصادي للعمل التطوعي في المنظمات الغير الربحية.
- 8- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة على التطوير المستمر للقطاع المالي في المنظمات الغير الربحية.

## الدراسات السابقة:

### دراسات تناولت الإدارة الرشيدة

(رزقي، 2019) وفقاً للدراسة التي أجراها بعنوان أثر الإدارة الرشيدة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية، كان الهدف من البحث هو تحديد تأثير الإدارة الرشيدة على أداء المؤسسات الصحية المتخصصة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم توزيع (50) استبياناً على عينة الدراسة المكونة من 50 موظفاً من إجمالي 465 موظفاً. تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج AMOS 25 ، وتم التحقق من صلاحية نموذج الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيدة على أداء المؤسسة الصحية المتخصصة. علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر واحترام الأشخاص وصيانة القيم في المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير للتحسين المستمر على النتائج وتحقيق الأهداف كبعدين لقياس أداء المؤسسة المدروسة.

استناداً إلى النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات، بما في ذلك الحاجة إلى التركيز على صحة وسلامة الموظفين البدنية والنفسية، وتشجيع تبادل المعلومات والمشاركة من خلال نظام معلومات شامل يقدمه المؤسسة. كما أوصت الدراسة بتطوير قدرات الموظفين من خلال توفير التدريب اللازم لتطوير وتعزيز كفاءتهم. وأشارت الدراسة أيضاً إلى ضرورة التركيز والاهتمام بالتخلص من أي تبذير

في الموارد المختلفة، والابتعاد عن كل ما لا يضيف قيمة للخدمة المقدمة للعملاء. وأوصت الدراسة أيضًا بتعزيز ثقافة التحسين المستمر وتعزيزها بين موظفي المؤسسة، لتجنب مقاومة التغيير.

**(مقيم، 2020)** وفقًا للدراسة التي أجراها بعنوان الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية و التي تهدف إلى تحديد دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الابتكار الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في سكيكدة، الجزائر. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. يتألف مجتمع الدراسة من 230 موظفًا عاملاً من مختلف المستويات الإدارية. يتم تحليل واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تكمن أهمية الدراسة في توضيح مدى توفر المتطلبات الأساسية الضرورية لتطبيق الإدارة الرشيقة ومبادئها في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في سكيكدة، مثل دعم الإدارة العليا، والتعاون بين الإدارة والموظفين، والاهتمام بالتدريب والتطوير، وثقافة المؤسسة. وتحاول الدراسة أيضًا تحديد تأثير هذه العوامل على تحقيق الابتكار الوظيفي في المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أن للإدارة الرشيقة تأثيرًا ضئيلاً في تحقيق الابتكار الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في سكيكدة، حيث بلغ هذا التأثير 17.9٪ فقط. استنادًا إلى النتائج، توصي الدراسة بضرورة أن تولي إدارة الشركة اهتمامًا خاصًا لتبني مبادئ الإدارة الرشيقة نظرًا لأهميتها الكبيرة وتأثيرها الفعال في تحسين عناصر الابتكار الوظيفي.

**(هشام، 2021)** وفقًا للدراسة التي أجراها الباحث بعنوان دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي التي تهدف إلى تحديد دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، مع التركيز على المتغيرات الشخصية والوظيفية كمتغير وسيط. تشمل هذه المتغيرات الموقع الوظيفي والجنس والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة. تكمن أهمية الدراسة في تقديم فهم أعمق لمدى توفر المتطلبات الرئيسية الضرورية لتطبيق الإدارة الرشيقة ومبادئها، مثل دعم الإدارة العليا والتعاون بين الإدارة والعاملين والاهتمام بالتدريب وثقافة المؤسسة والتحسين المستمر، في شركة مطاحن جنوب القاهرة، وتأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي. تم استخدام استبانة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة البحث جميع موظفي الشركة. تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23 لتحليل البيانات المحصلة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود نسبة مساهمة بلغت 63.11٪ في تحسين الأداء المؤسسي في شركة مطاحن جنوب القاهرة. يعزى هذا التحسين إلى إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في الشركة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي. توصي الدراسة بضرورة توفير الدعم الكافي لتوسيع تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة بما يعزز مستوى التحسين المؤسسي.

**(الغامدي، 2022)** وفقًا للدراسة التي أجراها الباحثة الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة التي تهدف إلى التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية العالي و استخدمه الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت إلى عدد من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع من تطبيق رشاقة الاستشعار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد العينة البحثية، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.408 بانحراف معياري 0.923، و وجدو مستوى متوسط من تطبيق رشاقة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في المؤسسات ذاتها، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.272 بانحراف معياري 1.013.

أوصت الباحثة بضرورة العمل على زيادة قدرة القيادات الإدارية بالجامعات السعودية على اتخاذ القرارات وتطبيق الأساليب الحديثة في مجال القيادة والإدارة، والاهتمام بتوفير أحدث الأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ المهام الإدارية والقيادية في الجامعات السعودية مما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

## دراسات تناولت الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية

(الشمساني والسندي، 2023) تهدف الدراسة الى عرض نموذج مقترح لقياس الاستدامة المالية للجامعات الحكومية في إقليم كردستان يتضمن عدد من المؤشرات المالية وغير المالية التي تناسب طبيعة أنشطة الجامعات الحكومية وتغطي ابعاد استدامتها المالية. ويساهم في التنبؤ بمدى قدرتها على توفير الاموال اللازمة للوفاء بالتزاماتها المالية وتقديم الخدمات في الوقت الحالي والمستقبل. اذ تواجه الجامعات الحكومية في العراق بشكل عام وفي إقليم كردستان بشكل خاص مجموعة من التحديات المالية بسبب تراكم الاحتياجات المالية والأكاديمية المتجددة، مع تراجع التمويل الحكومي، وضعف المناخ الاقتصادي السائد في البلد، مما يجعل توفير الموارد المالية واستحداث مصادر جديدة للدخل على مستوى المؤسسة الجامعية أصعب مما كان عليه في السابق، الذي يفرض عليها تطوير هيكلها وبنيتها التحتية، وصياغة استراتيجياتها، تضمن لها الاستقرار المالي واستدامته على مدى الطويل، بما يمكنها من تحقيق وظائفها واهدافها والاستمرار في توصيل رسالتها التعليمية.

وخلصت الدراسة الى مجموعة استنتاجات أهمها " ان تطبيق النموذج المقترح في قياس والإفصاح عن الاستدامة المالية وفق ابعادها الثلاثة ستزود رئاسة الجامعات التي ينبغي اتخاذ الإجراء لتصحيح التناقض فيها. لاسيما وأنها تعتمد بشكل كبير على تخصيصات الموازنة العامة. بمعلومات اضافية، تساعد على تحليل الانحرافات وتحديد اولويات الحكومة للتغيير بشكل دوري في قواعد التخصص وتستخدم قواعد جديدة.

وبناء على ذلك عرضت الدراسة مجموعة توصيات أهمها: ضرورة تحول الجامعات الحكومية في إقليم كردستان من المحاسبة على اساس نقدي الى المحاسبة على أساس الاستحقاق، واعداد القوائم المالية وفق متطلبات المعايير IPSAS، لتوفير متطلبات قياس استدامتها المالية.

(محمود، 2020) يعد التعليم عاملاً أساسياً في عملية تنمية أي مجتمع، وعاملاً مهماً للفرد لأنه يتيح له آفاق التغيير والازدهار وتحديد مصيره والانفتاح على مجتمعه. وهو معيار استقرارها ونجاحها، لذلك تعتبره كافة الأمم عاملاً مهماً للغاية، ومصر من الدول التي اهتمت بوضع رؤية لتحقيق التنمية المستدامة حتى عام 2030. وجاءت رؤية مصر في التعليم الأساسي 2030، لتتماشى مع الهدف الرابع للتنمية المستدامة وهو: ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع، وتحقيق ذلك يتطلب توفير تمويل مستدام طويل الأجل للإنفاق على المؤسسات التعليمية. ولذلك هدف البحث إلى اقتراح الموارد اللازمة لتحقيق الاستدامة المالية لتلبية متطلبات رؤية مصر في التعليم الأساسي 2030، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث. وتوصل البحث إلى مصادر تحقيق الاستدامة المالية في التعليم الأساسي، وهي: مصادر تقوم على ترشيد الإنفاق التعليمي ورفع كفاءته، ومصادر تعتمد على تنمية الموارد الذاتية للمدارس، ومصادر تعتمد على المشاركة المجتمعية في تمويل التعليم الأساسي.

## إجراءات الدراسة:

### منهج الدراسة:

تتضمن الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي تشمل جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة من المنظمات غير الربحية في جدة وإجراء المقابلات الشخصية وتوزيع الاستبيانات الإلكترونية والرجوع الى الكتب والأبحاث السابقة. ومن ثم يتم تحليل البيانات باستخدام أدوات وتقنيات البحث المناسبة، واستنتاج النتائج والتوصيات. يهدف البحث إلى تقديم إطار نظري تحليلي قائم على الأدبيات الحالية في مجال الإدارة الرشيدة والاستدامة المالية، وتطبيق هذا الإطار على حالة المنظمات غير الربحية في جدة.

المتغير المستقل: الإدارة الرشيدة.

المتغير التابع: الاستدامة المالية.

## مجتمع وعينة الدراسة:

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات غير الربحية في مدينة جدة وليست المراكز التابعة لها مثل مركز ثول ومركز زهبان وبحيث ان تكون مسجلة رسمياً في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ولديها رقم ترخيص. وبعد تطبيق الحدود المكانية توصل الباحث الى 335 كيان غير ربحي وهي مقسمة على النحو التالي

- جمعيات أهلية (278)
- مؤسسات أهلية (48)
- صناديق عائلية (9)

وضع الباحث شروطاً لتحقيق هدفه في تعزيز جودة المعلومات المتاحة للكيانات داخل المجتمع الذي يخضع للدراسة. تشمل هذه الشروط ضرورة أن يكون الكيان مراقباً من قبل جهة حكومية وأن يتوفر لديه معلومات تواصل شاملة، بما في ذلك رقم الهاتف والبريد الإلكتروني والموقع الإلكتروني. بعد تطبيق هذه الشروط على الجمعيات الأهلية، توصل الباحث إلى وجود 146 جمعية تخضع للإشراف الحكومي. يستمر الباحث في دراسة المجتمع المعني والتواصل مع الجهات المعنية بالإشراف للحصول على معلومات الاتصال اللازمة.

بالنسبة للكيانات الأخرى، تم دراسة الصناديق العائلية وتبين أنها جميعاً لا تخضع للإشراف الحكومي. أما المؤسسات الأهلية، فقد تم دراسة 48 كياناً وتبين وجود 5 منها تستوفي شروط الجودة. بناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن العدد الإجمالي للكيانات في المجتمع المدروس هو 151 كياناً يخضعون لهذه الدراسة.

### عينة الدراسة:

سيعتمد الباحث على معادلة محددة لاختيار عينة من المجتمع البحثي، والذي يتضمن عددًا كبيراً من المتطوعين والعاملين بدوام كامل وجزئي، بما في ذلك الذكور والإناث، وكذلك الأفراد الصغار والكبار في السن، وغير السعوديين والسعوديين وأفراد من جنسيات أخرى. ستم اختيار عينة عشوائية من بين المدراء التنفيذيين ومدراء الأقسام والعاملين في الأقسام المالية والإدارية. قام الباحث بعمل بحث وفحص للمعلومات المتاحة عبر الإنترنت واستعراض المعلومات المقدمة من الجهات المشرفة على الكيانات المعنية بالدراسة، واختار الباحث الأفراد الذين أبدوا موافقتهم المبدئية على المشاركة في الدراسة وتقديم معلوماتهم.

تتجلى أهمية هذا الاختيار في ضمان تمثيل متنوع وشامل للعينة من الكيانات الموجودة في محافظة جدة، وذلك لضمان تنوع الخصائص والخلفيات التي يمكن أن تؤثر على نتائج الدراسة.

|                                                      |                      |                                     |
|------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| جمعية الإيمان الخيرية لرعاية مرضى السرطان            | جمعية مراكز الأحياء  | المؤسسة الخيرية لرعاية الأيتام إحاء |
| الجمعية الخيرية للزواج والتوجيه الأسري بجدة          | جمعية رعاية الأيتام  | جمعية الأيدي الحرفية الخيرية        |
| جمعية اكتفاء الخيرية النسائية                        | جمعية الوداد الخيرية | جمعية رعاية الأجيال الخيرية         |
| جمعية ماجد بن عبد العزيز للتنمية والخدمات الاجتماعية | جمعية البر بجدة      | هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية     |
| جمعية كفى الخيرية للتوعية بالتدخين والمخدرات         | جمعية نماء الخيرية   | خيركم جمعية تحفيظ القرآن بجدة       |

## وسائل جمع بيانات الدراسة:

سوق يتم في هذه الدراسة استخدام أدوات جمع البيانات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع ونظراً لصعوبة توفر المعلومات حول المنظمات غير الربحية بشكل عام وندرة الدراسات السابقة التي تناولت الاستدامة المالية ضمن السياق الإداري، حيث سوف يتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تم تصميمها لتحقيق أهداف الدراسة وتم الاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع متشابهة في دول مختلفة، إضافة للمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي وفي أمانة محافظة جدة كمصدر ثانوي للمعلومات.

## خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

### تصميم أدوات جمع البيانات:

- الحصول على قوائم المؤسسات غير الربحية المسجلة في محافظة جدة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي وأمانة محافظة جدة.
- الاتصال بجميع المؤسسات الفاعلة المدرجة في القوائم والتي تتوفر لديها معلومات اتصال صحيحة، لتحديد المؤسسات التي تمتلك خطط استدامة مالية قابلة للمشاركة في الدراسة.
- تصميم استبانة إلكترونية ومراجعة محتواها من قبل الخبراء وسيجرى التأكد من صدق وثبات الاستبانة.
- اختبار الاستبانة على عينة تجريبية للتحقق من صحة الأسئلة ووضوحها.
- توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة.

### تحليل البيانات:

- تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- استخدام اختبارات إحصائية مناسبة لاختبار فرضيات الدراسة كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أو مثل الانحدار البسيط، أو المتعدد أو البيانات المقطعية أو مثل  $t$  test أو المنوفا أو غيرها بحسب ما تحتاجه الدراسة غيرها.

### كتابة نتائج الدراسة:

- كتابة تقرير شامل يتضمن مقدمة الدراسة.
- مراجعة الأدبيات المتعلقة.
- شرح منهجية الدراسة المستخدمة.
- تقديم نتائج الدراسة.
- مناقشة النتائج وتحليلها.
- إعطاء خاتمة للدراسة.
- تقديم التوصيات اللازمة استناداً إلى النتائج المستخلصة من الدراسة

## المراجع

### مراجع باللغة العربية

- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2022). التقرير السنوي. المملكة العربية السعودية: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
- السبحاني. (2021). أثر التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيدة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة. غزة، فلسطين: مجلة جامعة السراء للعلوم الإنسانية.
- تماني سعود بن عيد الغامدي. (2022). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 45-94.
- خالد الضبياني. (2020). سلسلة الإدارة اليابانية 3 (الإدارة الرشيدة). دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- خالد الضبياني. (2020). سلسلة الإدارة اليابانية 2 (الإدارة الرشيدة). دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- خالد الضبياني. (2020). سلسلة الإدارة اليابانية 1 (الإدارة الرشيدة). دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- رزق رزقي. (2019). أثر الإدارة الرشيدة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية. جامعة محمد خيضر – بسكرة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- صبري مقيم. (2020). الإدارة الرشيدة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، 39-56.
- صفاء علام محمد أبو طالب. (مارس، 2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية (21).
- فهاد حسن سليمان الشمساني، وعلى مال الله عبد الله السندي. (2023). قياس الاستدامة المالية للجامعات الحكومية في إقليم كردستان. مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 173.
- محمد بن يحيى آل مفرح. (2016). الاستدامة المالية في المنظمات غير الهادفة للربح. الإتحاد العقاري في دول منظمة التعاون الخليجي.
- وفاء عبد الفتاح محمود. (2020). الاستدامة المالية في التعليم الأساسي لتلبية متطلبات رؤية مصر 2030 م. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 128.

### مراجع باللغة الإنجليزية

- Malena, C. (1995, 03 31). Working with NGOs: a practical guide to operational collaboration between the World Bank and nongovernmental organizations (English). Retrieved from documents.worldbank.org:
- Rhoden, L. (2014). The capacity of NGOs to become sustainable by creating social enterprises.