

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال



أثر تنوع الإيرادات في الاستدامة المالية للقطاع غير الربحي دراسة ميدانية على بعض المنشآت غير الربحية بمنطقة الرياض

إعداد الطالب/ عمر بن عماد الدين أصرف

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى من شجعني على المثابرة طوال عمري، إلى الرجل الأبرز في حياتي

(والدي العزيز)

إلى من بها أعلو، وعليها أرتكز، إلى القلب المعطاء

(والدتي الحبيبة)

إلى من ساندني ودعمني

(زوجتي وبنتي)

إلى من بذلوا جهداً في مساعدتي

(الدكاترة الأفاضل)

إلى أخوتي وأحبابي

إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل، الذي أسأل الله تعالى أن يتقبله خالصاً لوجهه الكريم

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
٢	بسم الله الرحمن الرحيم
٣	الإهداء
٤	فهرس المحتويات
٥	قائمة الجداول
٦	قائمة الأشكال
٧	المستخلص: Abstract
١٠	الفصل الأول: مشكلة الدراسة
١١	الفصل الثاني: الدراسات السابقة و الإطار النظري
١٨	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٢٠	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٢٧	المراجع
٢٨	المراجع الأجنبية
٢٩	الملاحق

قائمة الجداول :

اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة	٢١
جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة	٢٢
جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة	٢٣
جدول رقم (٤) أسئلة الاستبيان	٢٤

فهرس الأشكال:

اسم الجدول	رقم الصفحة
شكل رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة	٢١
شكل رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة	٢٢
شكل رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة	٢٣
جدول رقم (٤) أسئلة الاستبيان	٢٥

المستخلص : Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تنوع الإيرادات في الاستدامة المالية للقطاع غير الربحي، أصبح تحقيق الاستدامة المالية أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات غير الهادفة للربح لتحقيق أهدافها والبقاء على المسار الصحيح ومعالجة الانحرافات. وللقيام بذلك، فإنها تحتاج إلى تحسين عملياتها ونتائجها الإجرائية وتقديم الدعم لتحسين قدرتها على الوفاء بالتزاماتها الحالية والمستقبلية، وقت توصل الباحث إلى عدد من التوصيات ومنها: أن من المهم أن يكون لدى المنظمات غير الربحية مجموعة واسعة من مصادر التمويل وألا سوف تعتمد على التبرعات والإعانات، و ضرورة تنوع الاستثمارات في المنظمات غير الربحية بحيث يكون لها أكثر من مصدر في الاستثمار، ضرورة تنوع نشاط الأوقاف في المنظمات غير الربحية بحيث يكون لها أكثر من مصدر في الأوقاف، ولا تصبح كلها أوقاف عقارية، وضرورة تشكيل لجان استثمارات في المنظمات غير الربحية، وأهمية استخدام التكنولوجيا وتكييفها لتسويق برامج تنمية الموارد المالية، مع ضمان التفاعل مع الجهات المانحة والداعمة الخيرية، وضرورة نشر ثقافة الاستدامة في العمل وتعزيز مفهوم الاستدامة المالية في المؤسسات والتعريف بالوسائل والطرق المؤدية إليها.

This study aimed to examine the impact of revenue diversification on the financial sustainability of non-profit organizations. Achieving financial sustainability has become critical for non-profit organizations to achieve their goals, stay on track, and address deviations. To do so, they need to improve their processes and procedural outcomes and provide support to improve their ability to meet their current and future obligations. The researcher reached a number of recommendations, including: It is important for non-profit organizations to have a wide range of funding sources, otherwise they will depend on donations and grants. It is necessary to diversify investments in non-profit organizations so that they have more than one source of investment. It is necessary to diversify the activity of endowments in non-profit organizations so that they have more than one source of endowments, and not all of them become real estate endowments. It is necessary to form investment committees in non-profit organizations. It is important to use technology and adapt it to market financial resource development programs, while ensuring interaction with charitable donors and supporters. It is necessary to spread the culture of sustainability in work and enhance the concept of financial sustainability in institutions and identify the means and methods leading to it.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة:

يتمثل أحد التحديات البحثية في نقص تنوع الإيرادات في المنظمات غير الربحية، مما يهدد استدامتها لأن هذه المنظمات تعتمد إلى حد كبير على المانحين والمتبرعين وعلى الدعم الحكومي وتتحدث إشكالية البحث في السؤال الجوهري الآتي:

ما هو مفهوم تنوع الإيرادات لتحقيق الاستدامة المالية في القطاع غير الربحي.

أهمية الدراسة:

- ١- العناية بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.
- ٢- سد فجوة ندرة الأبحاث العلمية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.
- ٣- تناول موضوع الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية بهدف استمرارية أعمالها.

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على مفهوم الاستدامة المالية وبعض المصطلحات المرتبطة بها.
- ٢- التعرف على أهمية الاستدامة المالية في القطاع غير الربحية.
- ٣- التعرف على طرق تنوع الإيرادات في القطاع غير الربحية.

تساؤلات الدراسة:

- ما هو مفهوم الاستدامة المالية؟
- ما هي طرق تنوع الإيرادات في القطاع غير الربحية؟
- ما هي أبرز التحديات لتحقيق الاستدامة المالية للقطاع غير الربحي؟

فروض الدراسة:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع الإيرادات والاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الإيرادات والاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية.

المنهجية وطرق البحث:

استنادًا إلى طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم استخدام أسلوب البحث النوعي، حيث أشار (Creswell, ٢٠٠٩) إلى أن البحث النوعي يتصف بمجموعة من الخصائص ومن هذا الخصائص أن البحث النوعي يجري في الميدان أي أنه بحث ميداني، وثانياً أن البحث النوعي يعتبر جزءاً 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.

أسلوب جمع البيانات:

حيث يتم إنجاز البحث تم الاعتماد على المصادر الآتية :

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

المصادر الأولية: تتعدد أنواع هذه المصادر، حيث تشمل إجراء المقابلات الشخصية والبحث المكتبي من خلال المستندات الرسمية، وإعداد الاستبيانات.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية والمكانية التي تمت في البحث هي:

الحدود المكانية: منطقة الرياض.

الحدود الزمانية: ٢٠٢٤ م.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

- ١- دراسة (محمد، ٢٠٢٢م) مدى مساهمة تنوع الإيرادات في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح، دراسة ميدانية على بعض الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة.
- 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
- ٢- 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.
- ٣- دراسة (Dolincar, Lazarevski, ٢٠٠٩) 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 لهم تميزهم عن كافة المؤسسات.
- ٤- دراسة (Capliw, ١٩٧٦) التي تناولت معوقات السلطة والاتصال والسلوك والتغير داخل المنظمات، وكذلك دراسة (Bailey, ١٩٧٦) و (Elnet Date, ١٩٧٩) 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.

الإطار النظري:

فهوم 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 طائفة من الخدمات والوظائف الإنسانية. (عبد المجيد وكلثوم، (٢٠١١)

الأهمية الاقتصادية للمنشأة غير الهادفة للربح:

تقدم المنظمات غير الهادفة للربح خدمات مكاملة 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).

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

- ١- المساهمة في مكافحة الفقر: سواء من خلال تقديم المساعدات المالية المباشرة أو غير المباشرة.
- ٢- 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.
- ٣- 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 مثلاً هي بمثابة لإعادة توزيع الدخل بين أفراد المجتمع وهذا بدوره يعمل على تقليص الفجوة بين أفراد المجتمع.
- ٤- زيادة الرفاهية الاجتماعية: إن إعادة توزيع الدخل من الأغنياء إلى الفقراء يزيد من الرفاهية الاجتماعية.

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 أعمال 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- إيرادات 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- إيرادات النشاطات المتنوعة والخدمات المقدمة للمتفعين وهو إيرادات 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، ٢٠٢٠ م)

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

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:

- ١- الوضع الاقتصادي والأزمات الاقتصادية.
- ٢- انخفاض مستويات الدخل أدى إلى انخفاض التبرعات والهبات واشتراكات الأعضاء.
- ٣- الإشاعات والادعاءات المضللة عن المؤسسة.
- ٤- الإجراءات والقوانين التي تقنن التمويل الأجنبي.
- ٥- ضعف الموارد المالية بشكل عام والافتقار للدعم الحكومي وتذبذب الدعم من قبل المانحين الأفراد أو المنظمات حسب الأحوال الاقتصادية والمناسبات الدينية.
- ٦- عدم وجود قياس دوري لرضا المستفيدين من خدمات وأنشطة المؤسسة بعد حصولهم على الخدمة. (شرف، ٢٠٠٥).

مفهوم الاستدامة المالية 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.

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 المنشأة".

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

محددات 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, ٢٠١٦).

خطوات تحقيق الاستدامة المالية:

- الخطوة الأولى: ما مقدار الأموال التي نريد جمعها؟

- الخطوة الثانية: من أين تأتي بهذه الأموال؟
- الخطوة الثالثة: ما هي الأنشطة التي سنقوم بها؟
- الخطوة الرابعة: ما هي الموارد التي نحتاجها؟

هذه الخطوات السابقة مهمة في الجهات غير الهادفة للربح لتحقيق الاستدامة المالية من دراسة (الفوزان ٢٠١٦).
الخطوة الأولى: مقدار الأموال التي تجمع في الجهات غير الربحية تعتبر الخطوة الأولى لضمان الاستمرارية هو حجم المال التي نضمن به البقاء كمنشأة 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:

- ١- صعوبة إقناع الداعمين حيث يتوجب معرفة أهداف كل داعم وتوجهاته على سبيل المثال عندما يكون الداعم موجه نحو بناء مسجد أو دار أيتام لا يمكن عرض على الداعمين الراغبين في الدعم المؤسسة التعليمية أو علاج مرضى حيث يجب أن تكون أهداف الجهة الغير ربحية مطابقة للاهتمامات الداعمين وأهدافهم.
- ٢- 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 إظهاره 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:

- ١- تطوير المنتجات التي تقدمها تلك الجهات.
 - ٢- 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.
 - ٣- أن تكون الأهداف مشتركة بين الداعم والجهة غير الربحية.
 - ٤- 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 ما يخصص من أموال الهبات أو الأوقاف أو
زكاة تبرعات عائدات الاستثمار اعانات حكومية، ورسوم العضوية والخدمات التي تقدمها الجهات الغير
ربحية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

استنادًا إلى طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم استخدام أسلوب البحث النوعي، حيث أشار (Creswell, ٢٠٠٩) إلى أن البحث النوعي يتصف بمجموعة من الخصائص ومن هذا الخصائص أن البحث النوعي يجري في الميدان أي أنه بحث ميداني، وثانياً أن البحث النوعي يعتبر جزءاً 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.

أسلوب جمع البيانات:

حيث يتم إنجاز البحث تم الاعتماد على المصادر الآتية :

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

المصادر الأولية: تتعدد أنواع هذه المصادر، حيث تشمل إجراء المقابلات الشخصية والبحث المكتبي من خلال المستندات الرسمية، وإعداد الاستبيانات.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من العاملين في القطاع غير الربحي بمنطقة الرياض، خصوصاً أولئك الذين يعملون في الإدارة المالية أو في الإشراف المالي لدى المنظمات غير الربحية.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية والمكانية التي تمت في البحث هي:

الحدود المكانية: المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض.

الحدود الزمانية: ٢٠٢٤ م.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

مقدمة:

يستعرض هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، بالإضافة إلى عدد من النتائج والتوصيات والاقتراحات للإجابة على الأسئلة المطروحة في الدراسة.

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

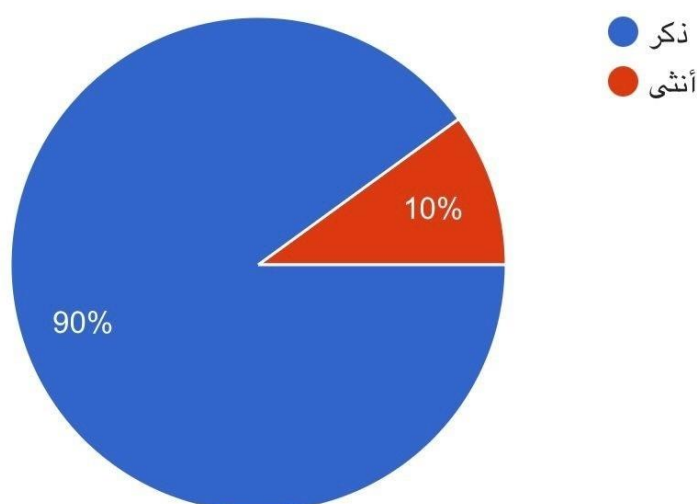
جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٩٠	٩٠
	انثى	١٠	١٠
المجموع		١٠٠	١٠٠

الشكل رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

النوع:

100 رد



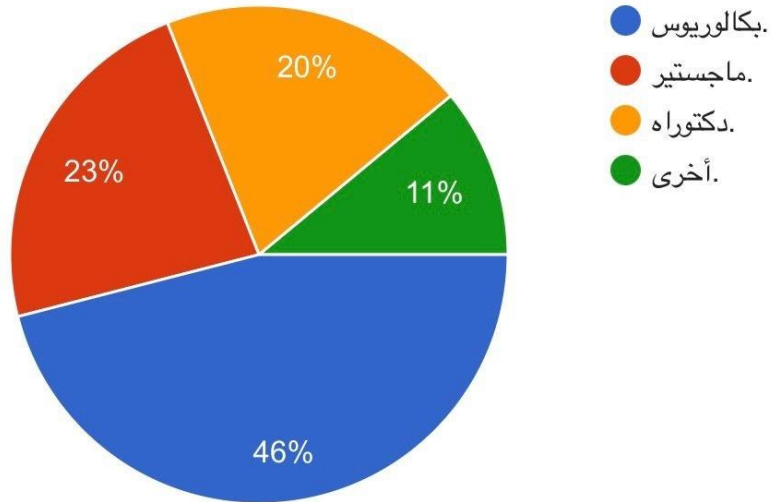
جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات التغير	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	٤٦	٤٦
	ماجستير	٢٣	٢٣
	دكتوراه	٢٠	٢٠
	أخرى	١١	١١
المجموع		١٠٠	١٠٠

الشكل رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المؤهل التعليمي:

100 رد



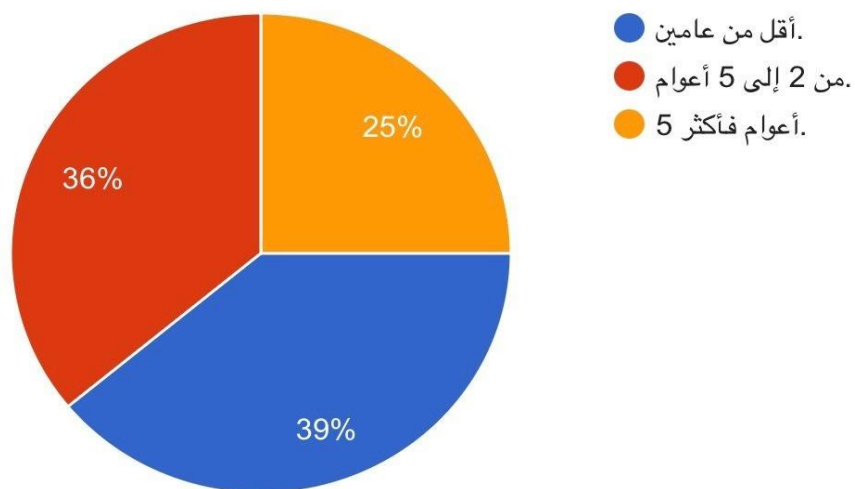
جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
عدد أعوام الخبرة	أقل من عامين	٩٠	٩٠
	من ٢ إلى ٥ أعوام		
	٥ أعوام فأكثر	١٠	١٠
المجموع		١٠٠	١٠٠

الشكل رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

عدد أعوام الخبرة:

100 رد



القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

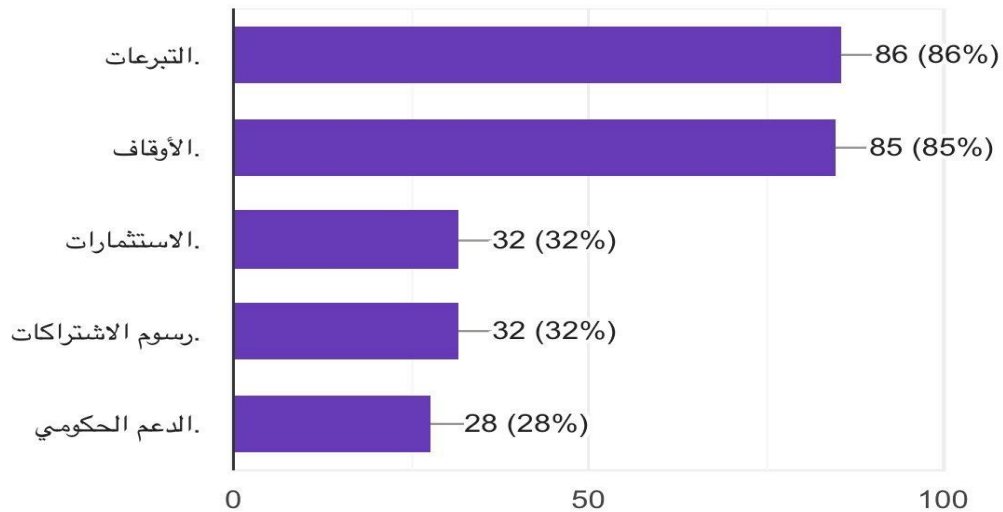
جدول رقم (٤) أسئلة الاستبيان

السؤال	نعم	لا	ربما
هل يوجد تنوع في الإيرادات لديكم في المنظمة غير الربحية بمنطقة الرياض؟	٢٧	٦٩	٤
هل يوجد تنوع في نشاط الاستثمارات لديكم في المنظمة غير الربحية بمنطقة الرياض؟	٢٥	٧١	٤
هل يوجد تنوع في نشاط الأوقاف لديكم في المنظمة غير الربحية بمنطقة الرياض؟	٢٦	٧٠	٤
هل تستطيع المنظمة غير الربحية الاستمرارية في تقديم خدماتها بمنطقة الرياض؟	٣٠	٦٧	٣
هل تستطيع المنظمة غير الربحية تقديم برامج مبتكرة لدى المجتمع بمنطقة الرياض؟	٢٤	٧٠	٦

- أظهر السؤال الأول حول مدى تنوع الإيرادات في المنظمات غير الربحية التي شملها الاستطلاع في منطقة الرياض أن (٢٧٪) وافقوا على أن منظماتهم لديها إيرادات متنوعة، بينما (٦٩٪) لم يعتقدوا أن منظماتهم لديها إيرادات متنوعة، و(٤٪) يعتقدون أن منظماتهم ربما يكون لها تنوع في الإيرادات.
- أظهر السؤال الثاني حول مدى تنوع نشاط الاستثمارات في المنظمات غير الربحية التي شملها الاستطلاع في منطقة الرياض أن (٢٥٪) وافقوا على أن منظماتهم لديها تنوع في نشاط الاستثمارات، بينما (٧١٪) لم يعتقدوا أن منظماتهم لديها تنوع في نشاط الاستثمارات، و(٤٪) يعتقدون أن منظماتهم ربما لديها تنوع في نشاط الاستثمارات.
- أظهر السؤال الثالث حول مدى تنوع نشاط الأوقاف في المنظمات غير الربحية التي شملها الاستطلاع في منطقة الرياض أن (٢٦٪) وافقوا على أن منظماتهم لديها تنوع في نشاط الأوقاف، بينما (٧٠٪) لم يعتقدوا أن منظماتهم لديها تنوع في نشاط الاستثمارات، و(٤٪) يعتقدون أن منظماتهم ربما لديها تنوع في نشاط الأوقاف.
- أظهر السؤال الرابع حول مدى استمرارية الخدمات في المنظمات غير الربحية التي شملها الاستطلاع في منطقة الرياض أن (٣٠٪) وافقوا على أن منظماتهم لديها القدرة على الاستمرارية في تقديم خدماتها، بينما (٦٧٪) لم يعتقدوا أن منظماتهم لديها القدرة على الاستمرارية في تقديم خدماتها، و(٣٪) يعتقدون أن منظماتهم ربما لديها القدرة على الاستمرارية في تقديم خدماتها.
- أظهر السؤال الخامس حول مدى قدرة تقديم برامج مبتكرة لدى المنظمات غير الربحية التي شملها الاستطلاع في منطقة الرياض أن (٢٤٪) وافقوا على أن منظماتهم لديها القدرة على تقديم برامج مبتكرة، بينما (٧٠٪) لم يعتقدوا أن منظماتهم لديها القدرة على تقديم برامج مبتكرة، و(٦٪) يعتقدون أن منظماتهم ربما لديها القدرة على تقديم برامج مبتكرة.

ما هي مصادر إيرادات المنظمة غير الربحية بمنطقة الرياض لديكم:

100 رد



-النتائج

- أظهرت الدراسة حول مدى تنوع الإيرادات في المنظمات غير الربحية التي شملها الاستطلاع في منطقة الرياض أن (٢٧٪) وافقوا على أن منظماتهم لديها إيرادات متنوعة، بينما (٦٩٪) لم يعتقدوا أن منظماتهم لديها إيرادات متنوعة، و(٤٪) يعتقدون أن منظماتهم ربما يكون لها تنوع في الإيرادات.
- أظهرت الدراسة الثاني حول مدى تنوع نشاط الاستثمارات في المنظمات غير الربحية التي شملها الاستطلاع في منطقة الرياض أن (٢٥٪) وافقوا على أن منظماتهم لديها تنوع في نشاط الاستثمارات، بينما (٧١٪) لم يعتقدوا أن منظماتهم لديها تنوع في نشاط الاستثمارات، و(٤٪) يعتقدون أن منظماتهم ربما لديها تنوع في نشاط الاستثمارات.
- أظهرت الدراسة الثالث حول مدى تنوع نشاط الأوقاف في المنظمات غير الربحية التي شملها الاستطلاع في منطقة الرياض أن (٢٦٪) وافقوا على أن منظماتهم لديها تنوع في نشاط الأوقاف، بينما (٧٠٪) لم يعتقدوا أن منظماتهم لديها تنوع في نشاط الاستثمارات، و(٤٪) يعتقدون أن منظماتهم ربما لديها تنوع في نشاط الأوقاف.
- أظهرت الدراسة الرابع حول مدى استمرارية الخدمات في المنظمات غير الربحية التي شملها الاستطلاع في منطقة الرياض أن (٣٠٪) وافقوا على أن منظماتهم لديها القدرة على الاستمرارية في تقديم خدماتها، بينما

(٦٧٪) لم يعتقدوا أن منظماتهم لديها القدرة على الاستمرارية في تقديم خدماتها ، و(٣٪) يعتقدون أن منظماتهم ربما لديها القدرة على الاستمرارية في تقديم خدماتها.

- أظهرت الدراسة الخامس حول مدى قدرة تقديم برامج مبتكرة لدى المنظمات غير الربحية التي شملها الاستطلاع في منطقة الرياض أن (٢٤٪) وافقوا على أن منظماتهم لديها القدرة على تقديم برامج مبتكرة، بينما (٧٠٪) لم يعتقدوا أن منظماتهم لديها القدرة على تقديم برامج مبتكرة، و(٦٪) يعتقدون أن منظماتهم ربما لديها القدرة على تقديم برامج مبتكرة.

-التوصيات:

- ١- من المهم أن يكون لدى المنظمات غير الربحية مجموعة واسعة من مصادر التمويل وألا سوف تعتمد على التبرعات والإعانات.
- ٢- ضرورة تنوع الاستثمارات في المنظمات غير الربحية بحيث يكون لها أكثر من مصدر في الاستثمار.
- ٣- ضرورة تنوع نشاط الأوقاف في المنظمات غير الربحية بحيث يكون لها أكثر من مصدر في الأوقاف، ولا تصبح كلها أوقاف عقارية.
- ٤- ضرورة تشكيل لجان استثمارات في المنظمات غير الربحية.
- ٥- أهمية استخدام التكنولوجيا وتكييفها لتسويق برامج تنمية الموارد المالية، مع ضمان التفاعل مع الجهات المانحة والداعمة الخيرية.
- ٦- نشر ثقافة الاستدامة في العمل وتعزيز مفهوم الاستدامة المالية في المؤسسات والتعريف بالوسائل والطرق المؤدية إليها.

المراجع

المراجع العربية:

- ١- أونيس، عبد المجيد، وهابي، وكلثوم (٢٠١١)، المنظمات غير الهادفة للربح ودورها في التكافل الاجتماعي والاقتصادي حالة الجزائر، مجلة أبعاد الاقتصادية، المجلد ٤، العدد ١، ص ص ٣٠-١٠٠.
- ٢- الدويش، ألاء، المزيدي، عثمان (٢٠٢٠)، تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، الواقع والمستقبل كيفية الاستفادة من التجارب العالمية، مجلة دراسات.
- ٣- المطوع، عبد الرحمن عبد العزيز (١٤٣٦هـ)، الاستدامة المالية في المؤسسات الخيرية التسويق بطرق مبتكرة، ورشة عمل.
- ٤- السلطان، سلطان محمد العلي؛ أبو المكارم، وصفي عبد الفتاح، (١٩٩٠)، المحاسبة في الوحدات الحكومية والتنظيمات الاجتماعية الأخرى، كلية الاقتصاد 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 العدد ١٧ ٢٠١٧.
- ٦- 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.
- ٧- الفوزان، سليمان محمد (٢٠١٦) مؤشر الاستدامة المالية في الجهات الخيرية، مكتبة العمل الخيري، الراجحي الرياض المملكة العربية السعودية.
- ٨- مطر، محمد زويلف، إنعام (٢٠٠٨)، النظم المحاسبية المتخصصة وتطبيقاتها العملية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان.
- ٩- نعمة، حسين عبد الهدي العبيدي، صبيحة برزان (٢٠٢٠)، تدقيق الأداء المالي لموارد الإيرادات في المنظمات غير الحكومية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ١٥.

١- J. W. Creswell, (٢٠٠٩). Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (٣rd ed.): SAGE Publications.

٢- ISSAI ٣٠٠٠, 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.

٣- KALININ and others, (٢٠١٦) "٤-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)), ٢٠٠١

الملاحق

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد مشروع تخرج مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بعنوان: "أثر تنوع الإيرادات في الاستدامة المالية للقطاع غير الربحية دراسة ميدانية على بعض المنشآت غير الربحية بمنطقة الرياض" ونظراً لطبيعة الدراسة، فقد تطلب تحقيق أهدافها إعداد استبيان لجمع البيانات، ولذلك آمل منكم الإجابة عن جميع أسئلة الاستبيان بموضوعية، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وأشكركم مقدماً على تعبئة الاستبانة، جزاكم الله خيراً، وعليكم السلام ورحمة الله وبركاته.

- النوع:

ذكر.

أنثى.

- المؤهل التعليمي:

بكالوريوس.

ماجستير.

دكتوراه.

أخرى.

- عدد أعوام الخبرة:

أقل من عامين.

من ٢ إلى ٥ أعوام.

٥ أعوام فأكثر

- ١- هل يوجد تنوع في الإيرادات لديكم في المنظمة غير الربحية بمنطقة الرياض؟
- نعم.
 - لا.
 - ربما.
- ٢- هل يوجد تنوع في نشاط الاستثمارات لديكم في المنظمة غير الربحية بمنطقة الرياض؟
- نعم.
 - لا.
 - ربما.
- ٣- هل يوجد تنوع في نشاط الأوقاف لديكم في المنظمة غير الربحية بمنطقة الرياض؟
- نعم.
 - لا.
 - ربما.
- ٤- ما هي مصادر إيرادات المنظمة غير الربحية لديكم لتبرعات.
- الأوقاف.
 - الاستثمارات.
 - رسوم الاشتراكات.
 - الدعم الحكومي.
- ٥- هل تستطيع المنظمة غير الربحية بمنطقة الرياض الاستمرارية في تقديم خدماتها؟
- نعم.
 - لا.
 - ربما.
- ٦- هل تستطيع المنظمة غير الربحية بمنطقة الرياض تقديم برامج مبتكرة لدى المجتمع؟
- نعم.
 - لا.
 - ربما.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

The impact of revenue diversity on the financial sustainability of the non-profit sector: A field study on some non-profit establishments in the Riyadh region

Prepared by: Omar Emadaldeen Asraf

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year: ٢٠٢٤