عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

محددات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية في محافظة بيت لحم

ياسر حسني عيسى

رسالة ماجستير

القدس– فلسطين

1440 هـ– 2019 م

محددات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية في محافظة بيت لحم

إعداد:

ياسر حسني محمود عيسى

بكالوريوس محاسبة- جامعة بيت لحم- فلسطين

المشرف: الدكتورة سلوى البرغوثي، منسق برنامج ماجستير إدارة الأعمال

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ معهد الإدراة والإقتصاد/ جامعة القدس

القدس- فلسطين

1440 هـ- 2019 م

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد الإدراة والإقتصاد

إجازة الرسالة

محددات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية في محافظة بيت لحم

اسم الطالب: ياسر حسني محمود عيسى

الرقم الجامعي: **24200195**

المشرف الرئيس: أ.د. سلوى البرغوثي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ **7/8/2019** من أعضاء لجنة المناقشة الآتية أسماؤهم ومصادقتهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: أ.د. سلوى البرغوثي التوقيع: ----------
2. ممتحناً داخلياً: أ. د. فراس بركات التوقيع: ----------
3. ممتحنا خارجياً: أ.د. فتح الله غانم التوقيع: ----------

القدس– فلسطين

1440 هـ- 2019 م

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: Yasser Issa

الاسم: ياسر حسني محمود عيسى

التاريخ: 24.8.2019

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمه الصالحات، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ...

الشكر موصول للدكتورة سلوى البرغوثي لما تقدمه من دعم و جهد للرقي بالمستوى الأكاديمي في جامعة القدس والدعم والمساندة التي قدمتها في إنجاح هذه الرسالة، والشكر للأساتذة الأفاضل الممتحن الداخلي الدكتور فراس بركات والممتحن الخارجي الأستاذ الدكتور فتح الله غانم.

إلى الذين يؤمنون بالمسؤولية اتجاه المجتمع ويحضون عليها– المنظمات غير الربحية الفلسطينية

إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل

مع بالغ الشكر والإمتنان والتقدير....

الملخص:

تناولت هذه الرسالة محددات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية في محافظة بيت لحم، حيث هدفت لاستكشاف أثر تنويع مصادر التمويل وأنماط المنح (المقيدة وغير المقيدة) على الإستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية في محافظة بيت لحم، واستكشاف أهمية تبني وتطبيق هذه المنظمات لمبادئ ومعايير المسائلة التصاعدية والتنازلية وأثرها على الاستدامة المالية، وحاولت الكشف عن المحددات الأخرى المرتبطة بالسياق الفلسطيني.

إنّ أهمية المنظمات غير الربحية والحجم الاقتصادي الذي تحتله من الاقتصاد الكلي، إضافة لدورها في النهوض بالمجتمع كان ما يستدعي ويستوجب دراسة المحددات المؤثرة على استدامتها المالية كمحاولة للفت اهتمام إداراتها ومجالسها المختلفة لاستغلال ما يمكن من الفرص لتمكين أنفسها واتخاذ الاستراتيجيات اللازمة للاستجابة للتحديات المتزايدة.

نظراً لصعوبة توفر المعلومات حول المنظمات غير الربحية الفلسطينية بشكل عام وندرة الدراسات السابقة التي تناولت الاستدامة المالية ضمن السياق الفلسطيني، فقد تم اختيار المنظمات غير الربحية ضمن إطار الشؤون الاجتماعية في محافظة بيت لحم لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم 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 تم الحصول عليها من وزراة الداخلية الفلسطينية كمصدر ثانوي للمعلومات.

هذا وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وتم جمع الاستجابات من جميع المنظمات غير الربحية الفاعلة التي تندرج ضمن الشؤون الاجتماعية العاملة في محافظة بيت لحم اتباعاً لأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

خلصت الدراسة لبعض النتائج، أهمها: تواجه المنظمات غير الربحية الفلسطينية تحديات متنامية في سبل تحقيق الاستدامة المالية وتحديدا على المدى طويل الأمد، بالإضافة إلى تأكيد هذه المنظمات على أهمية تنويع مصادر التمويل وأنماط المنح في تقليل التبعية للمانح والحصول على نوع من التوازن في الموارد موضحةً لما قد يترتب على ذلك من أعباء مالية وتكاليف إضافية على المنظمة.

بالمقابل، فقد أكدت المنظمات غير الربحية الفلسطينية على وجود توجه متزايد لتطبيق مفهوم المسائلة كمتطلب وأشارت لأثره المهم على تحقيق الاستدامة المالية، رغم ذلك فإن القليل من المنظمات غير الربحية تسعى لتطوير وإرساء استراتيجيات حديثة تعزز ذلك المفهوم في بيئتها، وإنما تلتزم بالشق التصاعدي منها بشكل تقليدي يتمثل في المسائلة اتجاه المانحين و السلطات المشرفة.

وفي النهاية، حاولت الدراسة ربط نتائجها بالتبعات المترتبة على المنظمات غير الربحية، وتقديم توصيات قد تكون مهمة لمجالس والإدارات العليا للمنظمات غير الربحية، فكان أهمها: حاجة المنظمات غير الربحية لتطوير وإرساء طرق حديثة لتجنيد الأموال ورفع كفاءة التبرعات الوطنية والفردية، السعي نحو المشاركة في مشاريع مدرة للدخل والاستجابة لمتطلبات المساءلة من خلال استراتيجيات وأدوات مختلفة.

كما أنّ التوصيات وجهت للمهتمين بشؤون المنظمات والمانحيين، فكان أهمها: السعي نحو بناء جهة نقابية رسمية واحدة تضم وتكفل كافة المنظمات غير الربحية الفلسطينية وتسعى لتطويرها، بالإضافة إلى ضرورة اهتمام المانحيين ببناء قدرات المنظمات غير الربحية.

Determinants of Financial Sustainability of Palestinian Non-Profit Organizations

A Study by: Yasser Husni Mahmoud Issa

Supervisor: Assistant Professor Salwa Al Barghouthi

Abstract:

This study aims at revealing determinants of financial sustainability of Palestinian Non-profit organizations in Bethlehem governorate through exploring the impact of fund diversification and fund types on financial sustainability.

In addition, the study demonstated the importance and impact of upward and downward accountability and any other relevant factors. Vitality of Palestinian Non-profit organizations in terms of offered services, their volume as business entities and Lack of recent studies related to Palestinian context was an incentive for the researcher to track and analyze the impact of mentioned determinants on Palestinian Non-profit organization in Bethlehem governorate who are within the mandate of social affairs.

Secondary data was obtained through exploring relevant studies in different developing countries, in addition to data collected from ministry of interior, primary data was also collected through an organized questionnaire directed to executive managers of Palestinian non-profit organizations.

Following the descriptive analytical methodology, the study was able to cover a niche of population and reach important findings; Palestinian Non-profit organizations are facing serious dilemmas in securing funding sources on long run and consent of those organizations on the importance of fund diversification and maintaining a balanced mix of restricted and unrestricted funds.

Moreover, Palestinian non-profit organizations have witnessed an increasing demand for accountability. However, they still perceive in the traditional part of fulfilling donors and authority's requirement, few of them are maintaining and developing strategies to adapt accountability within their organizational structure.

In its final chapter, the studypresented conclusions and recommendations of findings and has come up with some recommendations that may of interest to different stakeholders; it

urged PNGOs' Management and Boards to develop unconventional fundraising strategies to raise up the efficiency of national and individual givings, enrolling into social businesses and set up strategies to anchor accountability.

In Parallel, the study recommended establishing a compulsory agency that help Palestinian Non-profit organizations in building their capacities and resources. In addition, role of donors should focus on building capacities of those organizations.

قائمة المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
إقرار	أ
الشكر والتقدير	ب
الملخص.....	ت
الملخص بالإنجليزية: Abstract	ج
فهرس الأشكال	د
فهرس الجداول	هـ
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	1
1.1 المقدمة	2
1.2 المنظمات غير الربحية.....	5
1.3 المنظمات غير الربحية في فلسطين.....	7
1.4 محاور الدراسة.....	11
1.5 مشكلة الدراسة	15
1.6 أهداف الدراسة	16
1.7 أهمية الدراسة	17
1.8 أسئلة الدراسة	17
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	19
2.1 تمهيد	20
2.2 تنويع مصادر التمويل وأنماط المنح	22
2.2.1 نظرية تبعية الموارد	23
2.2.2 مصادر تمويل المنظمات غير الربحية	25
2.2.3 موازنة أنماط المنح (المقيدة وغير المقيدة)	28
2.3.0 إبداء المساءلة تصاعدياً وتنازلياً	30
2.3.1 المساءلة التصاعدية	32
2.3.2 المساءلة التنازلية	35
2.4.0 خلاصة	38
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	40

3.1 مجتمع الدراسة 42
3.3 أسلوب الدراسة 44
3.4 طرق جمع المعلومات 45
3.4.1 المعلومات الثانوية 45
3.4.2 المعلومات الأولية 46
3.4.3 معالجة وتحليل البيانات 47
الفصل الرابع: نتائج الدراسة 48
4.1 خصائص العينة الديمغرافية 49
4.2 أداة الدراسة 52
4.3 صدق وثبات أداة الدراسة 53
4.4 عرض النتائج ومناقشتها 59
الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات 91
5.1.1 الاستدامة المالية..... 92
5.1.2 تنويع مصادر التمويل وموازنة أنماط المنح..... 93
5.1.3 تطبيق المساءلة التصاعدية والتنازلية..... 94
5.1.4 أخرى..... 96
5.2.1 التوصيات للإدارات العليا للمنظمات غير الربحية الفسطينية..... 96
5.2.2 التوصيات للمهتمين بشؤون المنظمات غير الربحية الفلسطينية والمؤثرين فيها.. 99
5.2.3 التوصيات للدراسات المستقبلية..... 100
المراجع 101
الملاحق 104
أ. الاستبانة 104
ب. المحكمين..... 110
ت. التعاريف..... 111
ث. قائمة المنظمات غير الربحية الفلسطينية في محافظة بيت لحم..... 112

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	رقم الصفحة
1.1	الشكل: حجم المنح الدولية لفلسطين	8
1.2	الشكل: محددات الاستدامة المالية	11
1.3	الشكل: تبعية الموارد	12
1.4	الشكل: مصادر التمويل وأنماط المنح	13
1.5	الشكل: المسائلة التصاعدية والتنازلية	14

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	رقم الصفحة
1.1	جدول تعداد المنظمات غير الربحية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة 2018	10
3.1	الجدول: المنظمات غير الربحية ضمن إطار الشؤون الاجتماعية	42
4.1	الجدول: توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	49
4.2	الجدول: توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل مقابل أجر لدى المنظمات غير الربحية	50
4.3	الجدول: توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد المنظمات غير الربحية التي عملت بها	51
4.4	الجدول: نتائج معامل الارتباط لمصفوفة ارتباط الفقرات	54
4.5	الجدول: قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة وقيمة الثبات الكلي للفقرات	56
4.6	الجدول: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستدامة المالية	59
4.7	الجدول: الأعداد والنسب المؤية لإجابات المبحوثين للاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية	60
4.8	الجدول: الأعداد والنسب المؤية لإجابات المبحوثين حول وجود موارد مالية موجودة أو ملتزم بها.	62
4.9	الجدول: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتنوع مصادر التمويل	63
4.10	الجدول: الأعداد والنسب المؤية لإجابات المبحوثين حول تنوع مصادر التمويل	65
4.11	الجدول: الأعداد والنسب المؤية لإجابات المبحوثين حول تنوع مصادر التمويل– أسئلة محددة	66
4.12	الجدول: اجابات المبحوثين حول اعتبار المصادر المذكورة كجزء من خطة تمويل المنظمة	69
4.13	الجدول: مصادر التمويل مرتبة حسب الأهمية من وجهة نظر المبحوثين	71
4.14	الجدول: الأعداد والنسب المؤية لإجابات المبحوثين لتبني المنظمة استراتيجات تقليل التبعية	73
4.15	الجدول: الأعداد والنسب المؤية للاستراتيجيات المذكورة من قبل المبحوثين لتقليل التبعية	74
4.16	الجدول: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق المسائلة التصاعدية والتنازلية	76
4.17	الجدول: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى لتطبيق المسائلة التصاعدية والتنازلية	78

4.18	الجدول: الأعداد والنسب المؤية لإجابات المبحوثين لمدى تطبيق المسائلة التصاعدية والمسائلة التنازلية	78
4.19	الجدول: الأعداد والنسب المؤية لإجابات المبحوثين لمدى تطبيق المسائلة التصاعدية والمسائلة التنازلية	82
4.20	الجدول: الأعداد والنسب المؤية لإجابات المبحوثين حول تبني و تطبيق المسائلة التصاعدية	84
4.21	الجدول: الأعداد والنسب المؤية للاستراتجيات المذكورة من قبل المبحوثين الذين منظمتهم تتبنى وتطبق استراتجيات لتعزيز المسائلة التصاعدية	84
4.22	الجدول: الأعداد والنسب المؤية لإجابات المبحوثين حول تبني و تطبيق المسائلة التنازلية	86
4.23	الجدول: الأعداد والنسب المؤية لإجابات المبحوثين التي تتبنى وتطبق المسائلة التنازلية	87
4.24	الجدول: الأعداد والنسب المؤية لإجابات المبحوثين عن العوامل الأخرى التي تؤثر على الاستدامة المالية	88

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

1.2 المنظمات غير الربحية

1.3 المنظمات غير الربحية في فلسطين

1.4 محاور الدراسة

1.5 مشكلة الدراسة

1.6 أهداف الدراسة

1.7 أهمية الدراسة

1.8 أسئلة الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

إنّ الإرتقاء بالمجتمعات والبشرية لمسؤولية إنسانية اجتماعية يتشاركها وتشرع اليها الجماعات والأفراد، فأحياناً يكون ذلك طوع إيمان بفكرة أو رأي أو عقيدة أو لربما التزاماً لتطبيق ما اتفقت عليه الشعوب لحماية الأرض والإنسان ضمن أهداف التنمية المستدامة البالغ عددها 17 هدف و169 غاية منشودة.

كما يسهم الإيمان في نجاح رسوله، فإن وجود إطار عمل مستدام ومنظم يضمن وصول الخدمة والمعونة لمن هو بحاجتها لهو ما يرسي أي مبادرة أومشروع تطويري في المحيط. لطالما شهدنا عبر العقود المنصرمة الدور المهم الذي تلعبه المنظمات والمؤسسات غير الربحية في مجالات التنمية الإنسانية والإغاثة، فقد قدمت ولا زالت تلك المنظمات العديد من المبادرات في سبيل إرساء معايير استحقاقات الحياة الاجتماعية والاقتصادية وساعدت الفئات الهشة في تجاوز الصعوبات والأزمات.

لاحقاً بتوقيع اتفاقية أوسلو وما ترتب عليها من مكنونات تنظيمية، كان لا بد من محاولة إرساء مكونات الهوية الفلسطينية والارتقاء بالمجتمع المحلي، فكأي دولة نامية لن تتمكن الحكومات من النهوض بالمجتمع و تنميتة بمعزل عن أفراد المجتمع، بذلك برزت التجمعات المدنية لمقاسمة تلك الأعباء الفنية و المادية.

في 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 وتمتهن تنمية المجتمع. وبمفهومها الأشمل فهي أية منظمة غير حكومية تبنى على أساس التطوع والتبرع وتقدم خدمات ذات قيمة للمجتمع. (Malena, 1995)[1]

[1] Malena, Carmen. (1995). Working with NGO, a practical guide to operational collaboration between the World Bank and non-governmental organizations.

ترتكز أهلية هذا النوع من المنظمات وقدرتها على المشاركة في تنمية المجتمع على استدامة واستمرارية الخدمات التي تقدمها ضمن المحدد الأهم وهو الفاعلية، لكنه وضمن ما نشهده من شح في الموارد وتزايد في الحاجات فإن المنظمات غير الربحية التي من شأنها تحسين ظروف معيشة السكان، التقليل من الفقر والمعاناة، تواجه الكثير من التحديات في قدرتها على بناء وإرساء مصادر تمويل متنامية أو على الأقل الاحتفاظ بنوع من الاستدامة، ففي دراسة لـ [2](Rhoden, 2014) تشير بأنه رغم إساهامات هذا النوع من المنظمات في تحسين الظروف الاقتصادية للمجتماعات فإنها مضطرة لخوض منافسة مع مثيلاتها من المؤسسات التابعة للدولة كما أنه مع ازدياد عدد المنظمات غير الربحية يضعها في تحدي بناء هيكل تمويلي مستقر.

في دراسة ل [3](Viravaidya and Hayssen, 2001) تشير بأن حقيقة وجود العديد من الاحتياجات والمتطلبات التي تسعى وراء الموارد النادر توافرها تؤدي لزاماً لضائقة مالية يتأثر بها نطاق واسع من المنظمات ابتداءً من المنظمات الدولية و وصولاً بالمحلية منها.

ورغم ندرة وأهمية ما تقدمه وتساهم به المنظمات غير الربحية من خدمات للمجتمع، فقد يكون السبب في إنهيارها هو انقطاع مصدر تمويل رئيسي يحد من استمراريتها كون هذا المانح يسهم في تمويل الجزء الأكبر من موازنتها، كل ذلك سيثب بالوضع الاقتصادي للمجتمع بتراجع قد يكون أكبر من الخطوات التي حذاها قدماً في مسيرة التنمية.

إنَّ الاقتصاد الفلسطيني لا يزال يشهد الكثير من التحديات في سبيل تحقيق التنمية المستدامة بسبب الصراعات السياسية المعقدة وطويلة الأمد، حيث أنَّ النمو الإقتصادي خلال سنواته الماضية شهد الكثير من التقلبات واعتمد بشكل رئيسي على الوضع السياسي.(Sarour, Naser & Atallah, 2011)[4]

[2] Rhoden, L. (2014). The capacity of NGOs to become sustainable by creating social enterprises.

[3] Viravaidya, M. and Hayssen, J. (2001). Strategies to strengthen NGO capacity in resource mobilization through business activities.

[4] Sarsour, S. Naser, R and Atallah, M. (2011). The Economic and social effects of foreign aid in Palestine. Palestine Monetary Authority.

في منشورات لمركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية بشأن النمو الاقتصادي الفلسطيني يشير الباحثون بأنّه اقتصاد هش وغير مستدام بسبب التصرفات غير المتوقعة التي يمارسها الاحتلال الإسرائيلي، إلى جانب عدم فاعلية التبرعات المحلية المقدمة، ففي ظل هيمنة المشهد المتقلب والمعقد في مسيرة التنمية يبقى الدعم الدولي هو المحرك الأساسي لإيجاد مكونات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين.

(NGO Development Center, 2013)[5]. في هذه الظروف يبقى ما يتلقاه الشعب الفلسطيني من معونات دولية هو ما يبقي دولاب التنمية الاجتماعية والاقتصادية دائراً.

في دراسة ل(Hanieh, 2016)[6] يشير فيها بأن المنح والدعم الخارجي للشعب الفلسطيني يتقاسم تنفيذه نطاق من المؤسسات: فبجانب السلطة الوطنية الفلسطينية، هناك المنظمات المحلية والدولية أو حتى المنظمات متعددة الجهات مثل البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية UNDP ، الوكالات الثنائية المنظور كالوكالة الامريكية للتنمية الدولية USAID وإدارة المملكة المتحدة لشؤون التنمية الدولية.

خلال السنوات 2014 حتى 2018، أظهرت الإحصائيات تراجعاً جوهرياً و ضخما في حجم المنح الموجه للفلسطين لتمويل موزانات السلطة الوطنية الفلسطينية و المنظمات غير الربحية العاملة في فلسطين، وحيث أنّ هذا النوع من المصادر له تأثير ظاهر في ما تواجهه المنظمات غير الربحية الفلسطينية من تحديات في إيجاد والمحافظة على مصادر تمويل مستدامة لا سيما بوجود مسيرات سياسية واهتمام المانحيين بتبني أفكار أخرى أو تقنين منحهم لفئات أخرى في مناطق قد تكون أكثر حاجة أو أكثر اهتماماً.

لذا، ولأن هذه المنظمات تجمع في طياتها العديد من الجوانب فإن هذه الدراسة حفزتها بعض المبررات المتمثلة في: وصف الوضع الحالي الذي تمر فيه المنظمات غير الربحية، بيان أسباب تراجع الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الربحية للمجتمع نتيجة لتحديات توفير موارد مالية، ارشاد القارئيين للأثر الاقتصادي المترتب على أرباب الأسر والمجتمع بشكل عام نتيجة عدم حصول المنظمات غير الربحية على موراد مالية تعزز استدامتها.

[5] www.ndc.ps

[6] Hanieh, A. (2016). Development as struggle: confronting the reality of power in Palestine.

1.2 المنظمات غير الربحية

رغم تعدد التسميات التي تطلق عليها واختلافها أحياناً، فإنّ ما يجتمع عليه القارؤون أن سبب وجود المنظمات غير الربحية هو خدمة المجتمع المحلي، توفير الخدمات التي تعجز الحكومة عن تقديمها نتيجة كوارث بيئية، انحطاط مستويات الحريات والحقوق، ما تأتي به الحروب من ويلات والنهوض بمكنونات المجتمع وتطوره، فأحياناً تتخذ الشكل المؤسساستي وفي صورة أخرى يعبر عنها بجمعية ومن الممكن أن يعبر عنها بمصطلحات أخرى: كتعاونيات، أندية، مراكز نسوية، مبادرات ويمكن أن تكون أكثر من ذلك.

لعله بإمكاننا أن نرجع تنامي المنظمات غير الربحية خلال العقود المنصرمة إلى عدة أسباب: أولاً، عجز الكثير من الحكومات عن الوصول إلى كافة طبقات المجتمع وملئ احتياجاتهم، ثانياً: انتشار وتبني المجتمعات لمبدائ الديمقراطية، ثالثا: وهو ما يمكن اعتباره الأكثر تأثيراً وهو ما شهدناه و نشهده من عولمة قادت في طياتها تكامل اقتصادي عالمي قلل من اهتمامه بدعم الحكومات وأصبح يصب اهتمامه نحو جهات أخرى.

ضمن أحد منشورات البنك الدولي تعرف بأنها: منظمات خاصة تتبنى أنشطة من شأنها رفع المعاناة، تعزز من الاهتمام بالفقراء، تحمي البيئة، تقدم الخدمات الإنسانية الأساسية وتمتهن تنمية المجتمع. وبمفهومها الأشمل فإنها أية منظمة غير حكومية تبنى على أساس التطوع والتبرعات وتقدم خدمات ذات قيمة للمجتمع. (Carmen, 1995)[7].

وفي دراسة لمعهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني تصف سماتها: بتوفر الكيان القانوني الموافق عليه، الاستقلالية، لا تستهدف الربح، تتبنى مبدأ التطوع في تطبيق أنشطتها، لا مساحة للوراثة والفئوية فيها. (Mas, 2007)[8].

[7] Malena, Carmen. (1995). Working with NGO, a practical guide to operational collaboration between the World Bank and non-governmental organizations.

[8] Al- Malki, M. Shalabi, Y. & Ladawdeh H.(2007) Mapping Palestinian Non-Governmental Organizations in the West Bank and the Gaza Strip,Palestine Eonomic Policy research institute.

وفي نفس السياق، يمكننا أن نحاول تلخيص الأمور الرئيسة التي من شأنها الاعتراف بأية جهة كمنظمة غير ربحية:

1. التطوع: بأن تبنى المنظمة بجهود أفراد من المجتمع إيمانا بفكرة أو حاجة ولا يتقاضون أجراً مقابل ذلك.
2. الاستقلالية: أن تكون المنظمة صاحبة قرار ضمن ما يحدده القانون الناظم و ينطلق من مجلس إدارتها.
3. عدم الربحية: فيما يحق للمنظمات غير الربحية أن يكون هناك أنشطة مدرة للإيرادات، فإنه يمنع أن تكون هذه الأنشطة بهدف تحقيق الربح و يمنع تقاسم ما يفوق من الإيرادات عن المصاريف.
4. خدمة المجتمع: يجب أن تكون كافة أنشطة المنظمة موجهة لخدمة المجتمع و للصالح العام ولا يجب أن تهدف لمصالح شخصية.

أولاً: أنواع المنظمات غير الربحية:

أ. **طابع المنظمة:** تصنف المنظمات غير الربحية بناءً على الطابع الذي تتخذه إلى:

1. ذات طابع خيري: حيث يقع العبئ بشكل مباشر على المنظمة دون مشاركة المنتفعين وعادة ما تكون أنشطتها: الرعاية، محاربة الفقر، توفير الاحتياجات الأساسية للفقراء وغيرها.
2. ذات الطابع الخدماتي: وهي المنظمات التي تستهدف قطاعات: الصحة، التعليم وغيرها ويشاركها المستفيد من الخدمة في تحمل جزء من الأعباء.
3. التشاركية: رغم عدم انتشارها فإن هذا النوع يهدف إلى مشاركة أفراد المجتمع في تطوير وتنظيم التجمعات، وتعتبر الجمعيات العائلية هي الأقرب لها.
4. ذات طابع التمكين: حيث يهدف هذا النوع إلى مساعدة الفئات المستهدفة في فهم محيطها السياسي، الاجتماعي، الثقافي والاقتصادي والذي من الممكن أن يؤثر طريقة عيشهم واستحقاقها.

ب. الأنشطة التي تقوم بها: حيث تصنف لـ

1. منظمة مجتمعية: حيث تنشئ بناءً على اجماع بعض الأفراد على حاجة معينة ويتطلعون للبدء بملئها من خلال مبادرات شخصية مجتمعة، فيمكن أن تشمل الأندية والنوادي وتتلقى الدعم من المنظمات غير الربحية الأخرى محلياً ودولياً.

2. منظمات على مستوى المدينة: تنشأ هذه المنظمات ضمن أسباب ممكن أن تكون عامة أو لخدمة فئة معينة كالغرف التجارية والنقابات ويكون هدفها خدمة الفئة التي تنتمي إليها وأحيانا تكون تهدف لمساعدة الأشخاص الأقل حظاً عبر أنشطة فرعية.
3. المنظمات غير الربحية المحلية: وهي المنظمات التي تنشأ من خلال مواطنيين محليين وتكون اهدافها لخدمة الصالح العام وتكون مصادر تمويلها داخلية وخارجية.
4. المنظمات غير الربحية الدولية: هي بالغالب منظمات تحصل على مواردها من خلال الحكومة التي يتواجد فيها مركزها الرئيسي أو من خلال جهود دولية ضمن مبادرة عالمية وتقوم بدعم المنظمات المحلية أوتنفيذ المشاريع بشكل مباشر ولا يسمح لها بجمع مصادر تمويل من داخل الدول التي تتوجه لها.

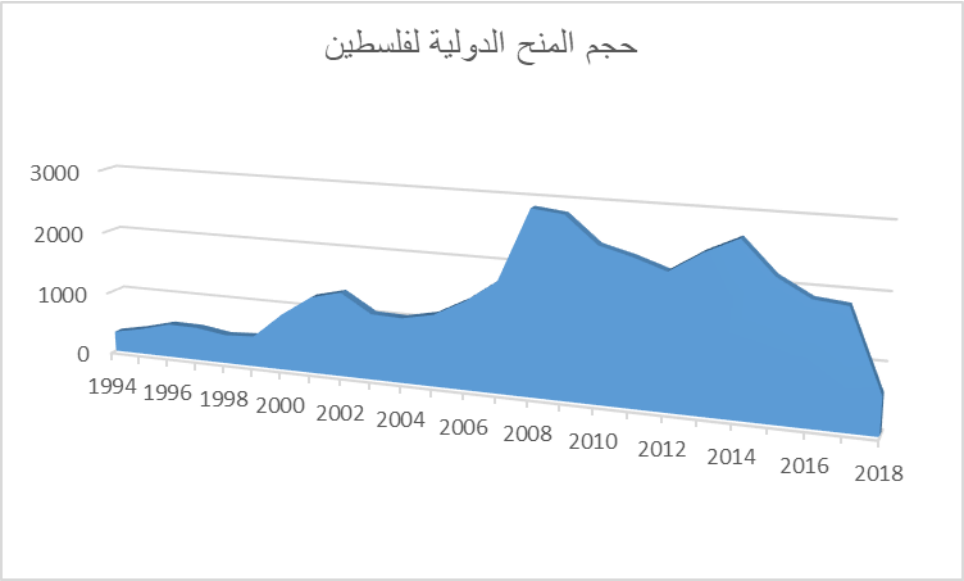
ثانياً: المنظمات غير الربحية في فلسطين:

تشير دراسة أجراها معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني بأن تواجد المنظمات غير الربحية في فلسطين كانت بدايته في عام 1907، لكنه لم يكن ظاهرا وذا تأثير إلا أنّ الدراسة أظهرت أنّ التوجه أصبح يتزايد بشكل تدريجي منذ عام 1967م.[9]

رغم عدم وجود بيانات إحصائية حديثة متاحة للجمهور تظهر حجم المنح التي تتلقاها المنظمات غير الربحية الفلسطينية إلا أنه يمكننا الاسترشاد بحجم المنح الدولية لفلسطين خلال السنوات العديدة السابقة، بالاعتماد على الإحصائيات المنشورة على موقع اقتصاد فلسطين[10]، تم إعداد الشكل رقم (1.1) والذي يبين التوجه العام لتراجع حجم المنح الدولية الموجهة لفلسطين خلال السنوات الخمسة الماضية، حيث أنها بلغت 2,655.3 مليار دولار أمريكي سنة 2014 و تراجعت إلى 594.2 مليون دولار أمريكي سنة 2018.

[9] معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني. (2001). تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة.
[10] https://www.palestineeconomy.ps/donors/en

الشكل رقم (1.1) حجم المنح الدولية لفلسطين



المصدر: إعداد الباحث

وكخطوة أخرى، فإن مصدر الإحصائيات نفسه يشير بأن 37% من هذه المنح تقدم كمساهمة في تمويل موازنات السلطة الوطنية الفلسطينية وما تبقى هي مساهمات تمويل برامج ومشاريع تنفذها منظمات غير ربحية عاملة في فلسطين.

ومن جانب آخر فإن القانون الفلسطيني وتحديدا المادة الثانية من قانون الجمعيات الخيرية والهيئات رقم 1 لسنة 2000 تعرف هذا المنظمات على أنها: " الجمعية أو الهيئة: "هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية."[11]

[12] تعتبر دائرة المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة في وزارة الداخلية– رام الله الجهة المسؤولة عن تسجيل و الرقابة على كافة المنظمات غير الربحية في فلسطين. ولكي تقوم هذه المنظمة بممارسة أنشطتها ضمن الإطار القانوني فيتوجب الحصول على قرار وزير الداخلية خلال شهرين من تقديم سبعة أشخاص من المواطنين الفلسطينيين والمقيمين في فلسطين لطلب التأسيس و النظام الأساسي للمنظمة الذي يحوي

[11] القانون رقم 1 لسنة 2000 بخصوص الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية
[12] مقابلة مع السيد عبد الناصر الصيرفي، مدير عام المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة- وزارة الداخلية. (2017).

في فقراته: اسم المنظمة، الغرض منها، مواردها المالية، الدليل المالي، شروط العضوية، الهيكل التنظيمي، الجمعية العمومية واختصاصات مجلس الإدراة.

بعد الحصول على موافقة وزير الداخلية يتم تعيين وزراة اختصاص يرتبط نشاطها بنشاط المنظمة غير الربحية لتكون الجهة المشرفة على عملياتها وأنشطتها الدورية وتنشأ ذمة مالية مستقلة بموجب موافقة سنوية من مدير عام المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة.

ومن ثم يأتي الدور الرقابي لوزارة الداخلية حيث تلزم المنظمات بتقديم الآمور الأتية خلال أربعة شهور من انتهاء السنة الميلادية كحد أقصى:

1. تقرير مفصل عن الأنشطة التي قامت بتنفيذها خلال السنة المنصرمة.
2. التقرير الإداري والذي يتضمن معلومات المنظمة، ملخص المشاريع و قائمة العاملين والمتطوعين.
3. تقرير مدقق الحسابات العمومي، قائمة المركز المالي ، قائمة الأنشطة المالية (إيرادات ومصاريف)، قائمة التدفقات النقدية.
4. قائمة المشاريع المنفذة تفصيلية.
5. شهادة براءة ذمة من ضريبة الدخل وقائمة الموظفين المصادق عليها من نفس الدائرة.
6. محاضر اجتماعات وانتخابات مجلس الإدراة والجمعية العمومية.

في حال عدم التزام المنظمة بتقديمها خلال الفترة الممنوحة، فلا تحصل على الموافقة بتفعيل حساباتها لدى البنوك و بالتالي تتوقف جميع أنشطتها.

وعلى حد علم الباحث، فإنّه لا يوجد جهة رسمية أو نقابية تتضمن كافة المنظمات غير الربحية في فلسطين، رغم أنه يوجد العديد من الجهات التي تهتم بشؤون المنظمات غير الربحية كمركز تطوير المؤسسات الأهلية، شبكة المنظمات الأهلية، شاهد المنظمات الأهلية إلا أنها لا تمثل مصدرا كاملاً للحصول على معلومات مكتملة عن هذا القطاع، بالمقابل إنّ الدراسات المتوافرة ليست حديثة وبالتالي لا يتوفر لدى القارئين والمهتمين بقطاع المنظمات غير الربحية إحصائيات موثوقة.

كون وزراة الداخلية هي الجهة المسؤولة عن الموافقة على تسجيل المنظمات غير الربحية، فقد قام الباحث بالتوجه لها للحصول على إحصائيات من شأنها أن تفيد القارئين والمهتمين. الجدول أدناه يشير إلى المنظمات غير الربحية المدرجة في سجلات وزراة الداخلية كما 28 أيار، 2018.

	الجدول رقم (1.1) تعداد المنظمات غير الربحية الفلسطينية	
	المحافظة	عدد المنظمات غير الحكومية
1	**جنين**	235
2	**طوباس**	38
3	**طولكرم**	126
4	**نابلس**	235
5	**قلقيلة**	62
6	**سلفيت**	64
7	**رام الله والبيرة**	847
8	**أريحا**	46
9	**القدس**	441
10	**بيت لحم**	283
11	**الخليل**	264
12	**رفح**	60
13	**مدينة غزة**	496
14	**خان يونس**	123
15	**دير البلح**	50
16	**جباليا**	47
	المجموع	**3,417**
المصدر: قاعدة بيانات وزارة الداخلية– 2018/5/28		

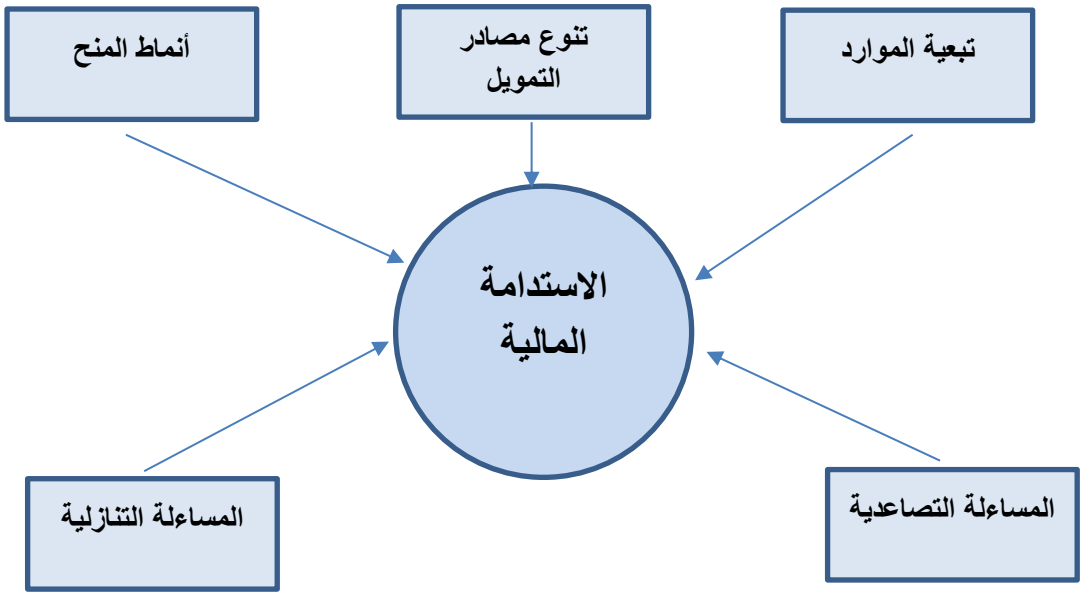
تشير سجلات وزراة الداخلية إلى وجود 3,417 منظمة غير ربحية شاملة بذلك المنظمات الفاعلة والمنذرة و المحلولة، بيد أنّ عدد المنظمات الفاعلة هو 3,186 منظمة في الضفة الغربية وغزة.

1.4 محاور الدراسة:

مما لا شك فيه أنّ الوضع الفلسطيني يمتلك البعض من الخصوصية عند دراسة أي ظاهرة فيه، فتترابط المحددات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، بالمقابل فإنّ الطابع الذي تبنته الدراسات المحلية اتسم بالاهتمام بالطابع السياسي البحت أو النماذج التنموية، لذا يحاول الباحث في دراسته أن يثبت تأثير العوامل السياسية ويختبر المحددات الفنية التي تؤثر بشكل رئيسي على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية.

من خلال ما سبق من المراجعات الأدبية، فقد كان الباحث انتقائياً في تركيزه على اختيار أكثر المحددات شيوعاً و تأثيراً على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية وليس تبني وجهة نظر واحدة أو نموذج واحد. الأشكال الأتية تظهر متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة بين المؤثر والمتغير حسب تصور الباحث.

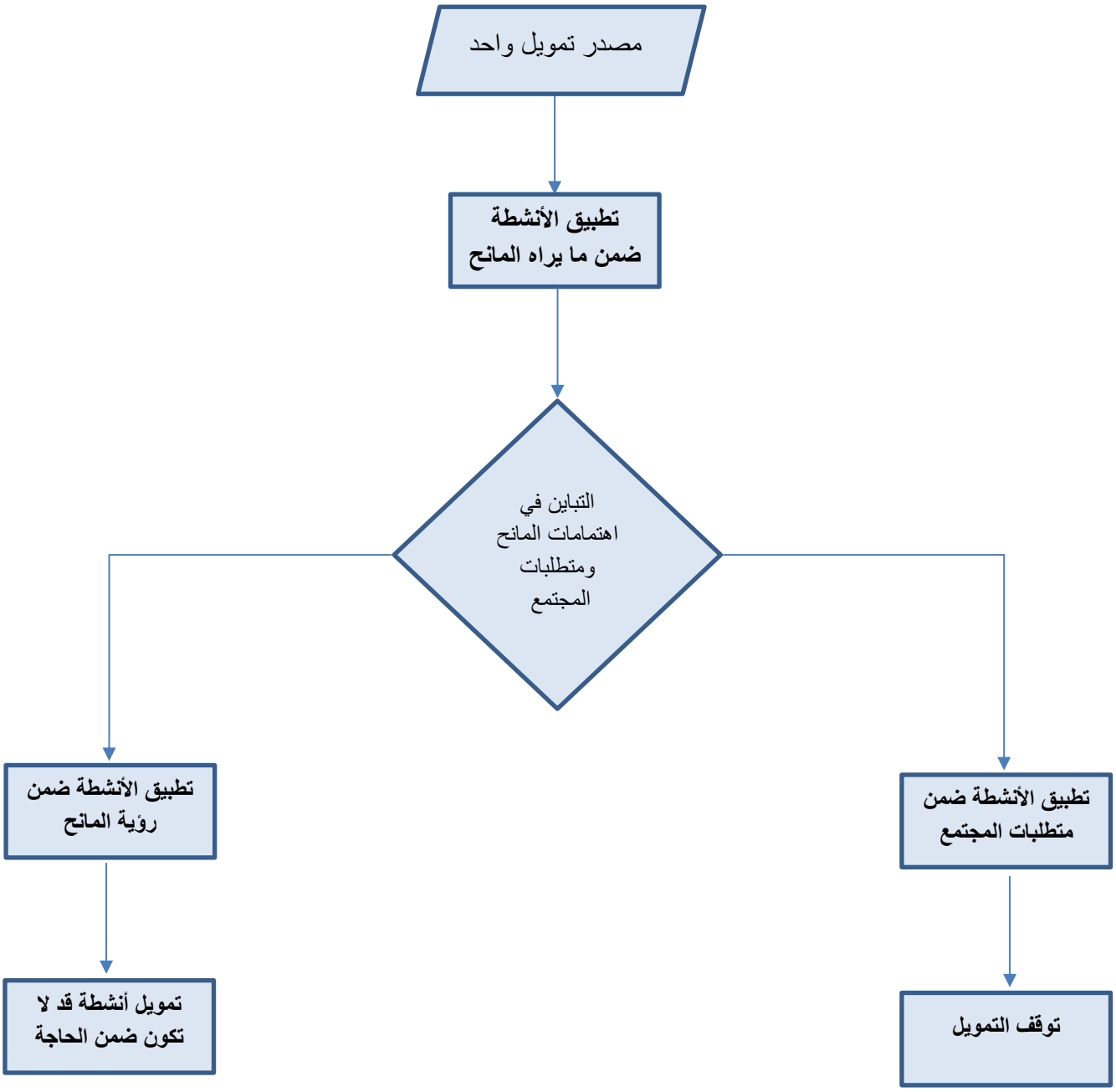
الشكل رقم: (1.2) محاور الدراسة العامة



المصدر: إعداد الباحث

تبعية المورد:

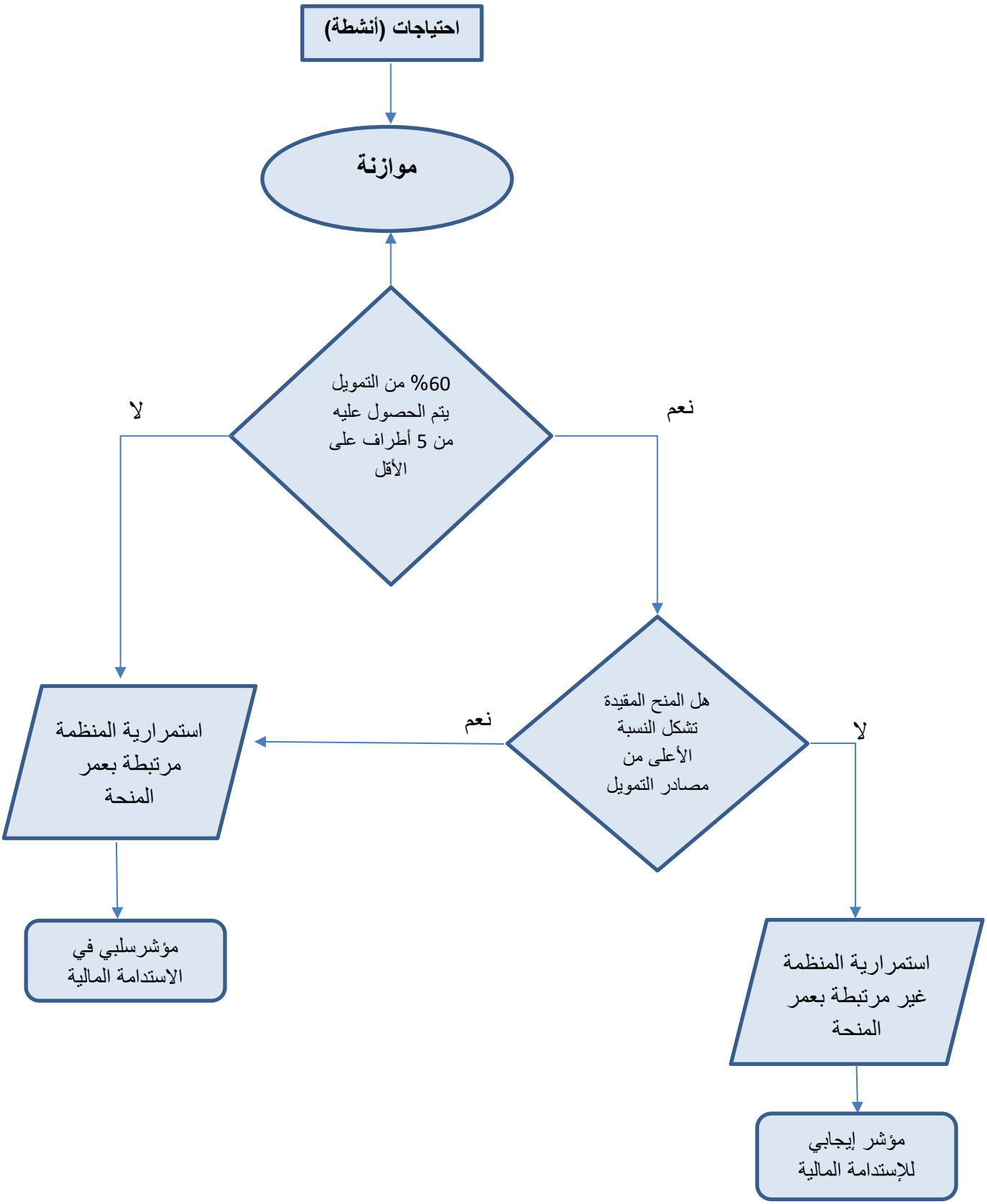
الشكل رقم (1.3): تبعية المورد



المصدر: إعداد الباحث

مصادر التمويل وأنماط المنح:

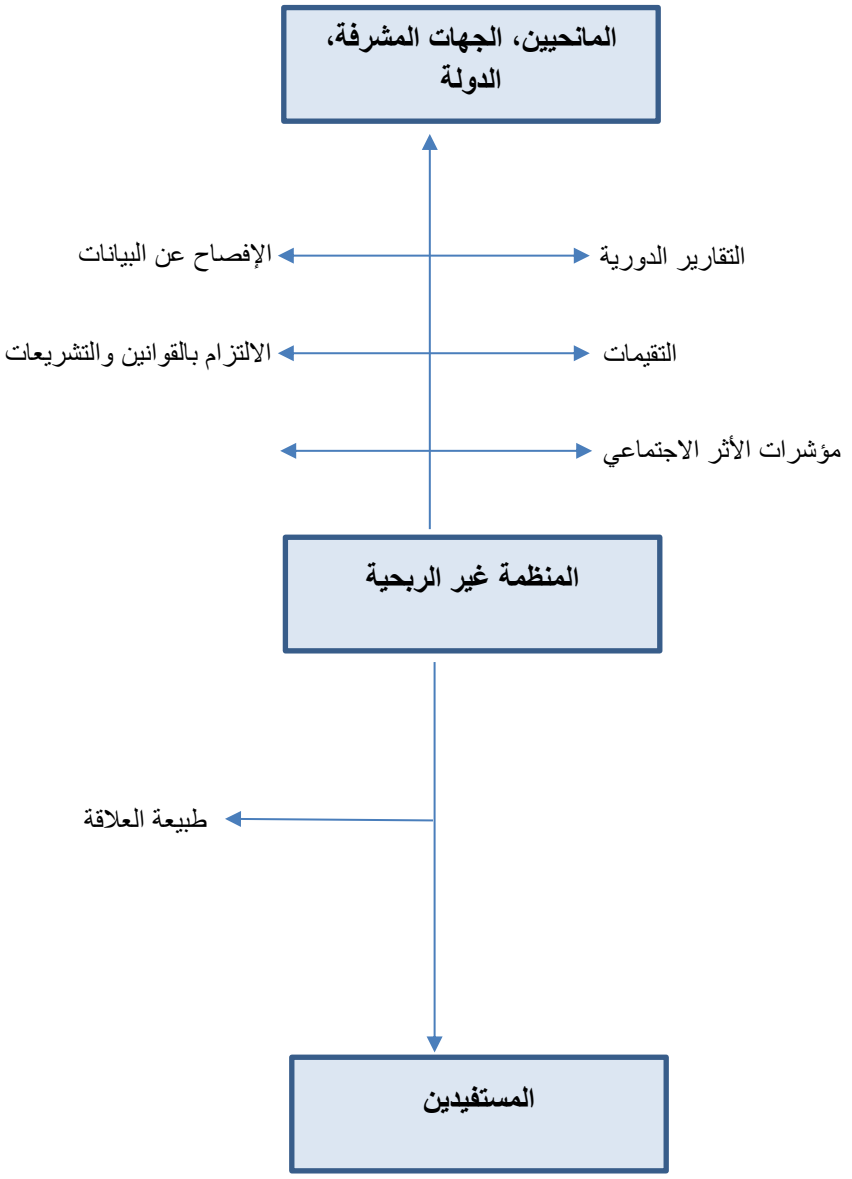
الشكل رقم (1.4) مصادر التمويل وأنماط المنح



المصدر: إعداد الباحث

المسائلة التصاعدية والتنازلية

الشكل رقم (1.5): المساءلة التصاعدية والتنازلية



المصدر: عمل الباحث

1.5 مشكلة الدراسة:

إنّ التحديات التي تواجهها المنظمات غير الربحية الفلسطينية في خلق مصادر تمويل مستدامة تستدعي الحاجة لدراسة المحددات الرئيسية التي من شأنها التأثير على الاستدامة المالية والتي لا تأثر على وجود المنظمة فقط بل على حصول الفئات المستهدفة وذوي الحاجة على الخدمات الاجتماعية والتنموية.

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى عدة عوامل من شأنها التأثير على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية وبالمجمل كانت دراسات تطبيقية على دول نامية مثل غانا، كينيا، زيمبابوي وحتى سلوفاكيا، ومن ناحية أخرى فطغى الطابع السياسي على الدراسات التي تناولت المناطق الفلسطينية، ومن ذلك تنطلق أهمية استكشاف الأسباب الفنية الأكثر ارتباطاً والتي من شأنها التأثير على المنظمات غير الربحية وتحد من أداءها وما ينوط بها من واجبات تجاه المجتمع الفلسطيني.

وبذلك ترتكز جهود الباحث في هذه الدراسة على الإجابة عن السؤال: ما هي محددات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية؟

استناداً إلى ما تناولته الدراسات السابقة، ارتأى الباحث بأن يكون الموضوعين الآتيين المحور الرئيسي لهذه الدراسة.

أولا: أهمية التنويع في مصادر التمويل وأنماط المنح: التنويع في مصادر التمويل هي استراتيجية تتبعها المنظمات غير الربحية بحيث تحاول الحصول على التمويل لأنشطتها من أكثر من مانح للتقليل من الاعتماد الكلي والتبعية لجهة واحدة، بالمقابل فإن دراسة (Rao, 2013) تشير إلى أنه يتوجب على المنظمات غير الربحية الموازنة بين المنح المقيدة وغير المقيدة، حيث تعرف المنح غير المقيدة بأنها المنح التي تعطى للجهة المنفذة بناءً على هدفها الأساسي وبدون فرض محددات مرتبطة بنشاط معين وأنّ المنح المقيدة ترتبط بشروط وأحكام محددة لما يمكن أو لا يمكن استخدامها له.

ثانياً: قدرة المنظمات غير الربحية على تطبيق والالتزام بمبادئ ومعايير المسائلة، في ورقة عمل ل (Ebrahim, 2010)[13] تشير بأن قدرة المنظمات غير الربحية على الالتزام بمعايير ومبادئ المسائلة من شأنها التأثير على توفير مصادر تمويل مستدامة وهناك العديد من معايير المسائلة التي يمكن تبنيها وهي المسائلة التصاعدية و المسائلة التنازلية.

وتعرف المسائلة التصاعدية بأنها العلاقة بين المنظمة والمانح، بينما المسائلة التنازلية فهي العلاقة بين المنظمة و المنتفعين من خدماتها و هو ما سيأتى عليه في الإطار النظري.

بالإضافة لذلك، ستحاول هذه الدراسة استكشاف الاسباب التي ترتبط بخصوصية وضع المنظمات غير الربحية في فلسطين أملا في التوصل إلى نقطة بداية لدراسة الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الوضع الراهن.

1.6 أهداف الدراسة:

من خلال تقصي أعراض مشكلة الدراسة التي تؤدي إلى عدم استقرار الوضع المالي للمنظمات غير الربحية الفلسطينية فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

1. التعرف إلى ماهية الاستدامة المالية من منظور المنظمات غير الربحية الفلسطينية.
2. التعرف إلى أهمية تنويع المنظمات غير الربحية لمصادر تمويلها و أنماط المنح وأثرها على تحقيق الاستدامة المالية.
3. التعرف إلى منظور المنظمات غير الربحية في تبني وتطبيق معايير المسائلة وأثرها على الاستدامة المالية.
4. التعرف إلى الأسباب التي تراها المنظمات غير الربحية الفلسطينية مؤثرة على استدامتها المالية.

[13] Ebrahim, A. (2010). The Many faces of nonprofit accountability. The Jossey-Bass Handbook of nonprofit leadership and management.

5. إيجاد نقطة ارتكاز من شأنها توجيه المنظمات غير الربحية والمعنيين بشؤونها لإتخاذ الإجراءات و الاستراتيجيات التي من شأنها أن تحسن استدامتها المالية.

1.7 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الدور المفصلي الذي تبديه المنظمات غير الربحية في تنمية المجتمع الفلسطيني والرقي به خصوصا في ظل وجود الاحتلال وفي ظل عدم وجود دولة مكتملة الأطراف فتقوم هذه المنظمات بملئ الفراغ الذي تعجز الحكومة الفلسطينية عن تقديمه في مجالات: محاربة الفقر والجوع، متطلبات الرعاية الأساسية، التمكين الأسري، الصحة والتعليم وغيرها إضافة إلى ما تمثله هذه المنظمات ومشاريعها من مصادر تشغيل لأفراد المجتمع الفلسطيني.

هذا وأنه وحسب علم الباحث المتواضع، فإن عدم توفر دراسات عربية حديثة تتطرق لهذا الموضوع بشكل اقتصادي وفي السياق الفلسطيني ما يستوجب عليه البحث آملاً أن تتوصل هذه الدراسة إلى توصيات من شأنها:

1. إرشاد المنظمات غير الربحية في فلسطين إلى التركيز على المحاور التي من شأنها أن تعزز أدائها الاقتصادي وتحسن مؤشرات استدامتها.
2. مساعدة المانحيين في بيان محددات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية وبالتالي الاسترشاد بها في خططهم الاستراتيجية الموجهة لفلسطين.
3. محاولة عكس الواقع الفعلي للمنظمات غير الربحية للقارئ الفلسطيني، من يعيش بالمحيط ويعتبر من أصحاب التأثير والمهتمين بهذا الجانب.

1.8 أسئلة الدراسة:

للتمكن من تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بطرح الأسئلة الآتية:

1. ما هو المنظور العام للمنظمات غير الربحية الفلسطينية للاستدامة المالية ؟

2. ما أهمية تنويع مصادر التمويل و أنماط المنح وأثرها على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية؟
3. ما مدى اهتمام المنظمات غير الربحية الفلسطينية بتطبيق معايير المسائلة وأثرها على الاستدامة المالية لها؟
4. ما هي العوامل الأخرى التي من شانها التأثير على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية؟

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول: الفصل الأول ويشمل المقدمة،أنواع المنظمات غير الربحية، المنظمات غير الربحية في فلسطين، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهميتها وأسئلة الدراسة. الفصل الثاني ويشمل المراجعات الأدبية. الفصل الثالث يمثل منهجية الدراسة، والفصل الرابع يشمل عرض ومناقشة النتائج و الفصل الخامس يشير إلى الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 تمهيد

2.2 تنوع مصادر التمويل وأنماط المنح للمنظمات غير الربحية

2.2.1 نظرية تبعية الموارد

2.2.2 مصادر تمويل المنظمات غير الربحية

2.2.3 موازنة أنماط المنح (المقيَّدة وغير المقيَّدة)

2.3 إبداء المساءلة تصاعديا وتنازليا

3.1 .2 المساءلة التصاعدية

2.3.2 المساءلة التنازلية

2.4 خلاصة

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 تمهيد

في معظم الأحيان ما يتبادر إلى الذهن الكثير من الجوانب عند ذكر مصطلح استدامة، كونه مرتبط بالاقتصاد، السياسة، المجتمع وحتى البيئة المحيطة، تتناول هذه الدراسة الاستدامة المرتبطة بالشق الاقتصادي بشكل رئيسي وتحديداً توفر التمويل الكافي وهذا ما يقودنا للاهتمام بدراسة محددات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية.

في ظل تقلبات الوضع الاقتصادي المحلي، العالمي والبئية المحيطة بأعضاء المجتمع من أفراد، شركات، تجمعات وغيرها تخلق نوعاً من التحديات للمنظمات غير الربحية وتعيق عملياتها والخدمات التي تعتزم تقديمها للمجتمع وتلك التحديات قد تكون نتيجة لعدم وجود أدلة كافية ترشد إلى نية الحكومات في تمويل المشاريع، بالإضافة إلى تضائل حجم التبرعات المقدمة من الشركات والأفراد بسبب الأعباء الاقتصادية المتنامية وغيرها من التحديات التي تحد من دور المنظمات غير الربحية في خدمة المجتمع كما يصل تأثيرها في معظم الأحيان إلى عدم تمكن تلك المنظمات من الحفاظ على خطة لتمويل أنشطتها الرئيسية وتكون سببا في اضمحلالها.

في دراسة (Mutinda & Naghu, 2016)[14] تشير الدراسة بأن الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية تعتمد على قدرة هذه المنظمات على تنويع وتعديد مصادر التمويل بحيث أن لا تكون كافة أنشطتها أو عملياتها مستندة على مصدر تمويل واحد. لكن الحقيقة تتعدى هذا الجانب فضمان حصول المنظمات على مصادر متنوعة ومتعددة من التمويل شرط غير كافي لإيجاد استدامة مالية، ففي دراسة (Hailey, 2014)[15]

[14] Mutinda S. M. and Ngahu S. (2016). Determinants of financial ssustainability for Non-Governmental organizations in Nakuru County, Kenya. *Journal of Business and Management*

[15] Hailey, J. (2014) *Models of INGO sustainability: Balancing restricted and unrestricted funding*. International NGO Training & Research center.

تشير الدراسة بأنّ إيجاد توازن بين المنح المقيدة وغير المقيدة هو محور نقاش الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية كون أنّ الاعتماد الزائد على المنح المقيدة يعطي انطباعاً واضحا بأن هذه المنظمة قد تكون غير متماسكة وغير مستقرة.

بذلك فإن التنويع في مصادر المنح والموازنة في أنماط المنح التي تتكون منها القوائم المالية الخاصة بالمنظمات غير الربحية يشكلان مصدر تأثير مهم ويتوجب على كافة المنظمات أخذهما بعين الاعتبار إن أرادت الحفاظ على الاستقرار المالي، فمن جهة يتوجب عليها التنويع في مصادر المنح لتجنب المخاطرة بنتائج الاعتماد الكلي على مصدر تمويل واحد ومن جهة أخرى فإن الموازنة بين أنماط المنح المقيدة وغير المقيدة يقلل من التعقيدات التي تفرضها المنح المقيدة في تنفيذ الأنشطة من حيث كيفية تنفيذها، سبل الصرف، أماكن الصرف، الفئات المستهدفة وأية التزامات أخرى قد لا تتلائم مع مكنونات المنظمة نفسها.

وما يمكن قوله، أنّ المنظمة غير الربحية التي تتمتع بالاستدامة المالية هي القادرة على تحقيق هدفها مع مرور الوقت و تلبي حاجيات محيطها و أصحاب التأثير عليها، تحديدا: المتبرعين والمانحيين، الداعمين، المتطوعين، الموظفين والمنتفعين من خدماتها.

تأتي العناصر السابق ذكرها ضمن البيئة الخارجية، فإلى جانب ما ذكر لا نغفل أن هناك عوامل من البئية الداخلية للمنظمات لربما لها تأثير على استدامتها المالية، ففي دراسة [16] (Nunnenkamp, Ohler and Schworer, 2011) تشير بأنه عند وصول المنظمات غير الربحية إلى حد عال من الاعتماد على العوامل الخارجية كسبيل للنجاة فإن أهلية هذه المنظمة و معايير المساءلة لديها ستكون محط تساؤل.

تعتبر المساءلة متطلب قانوني و وأخلاقي للكثير من المنظمات غير الربحية، فهي مفروضة حسب القانون رقم 1 لسنة 2000 بخصوص الهيئات والجمعيات الخيرية ومحض اهتمام المانح قبل وبعد اتخاذه قرار الدعم، إضافة إلى اهتمام المنظمات غير الربحية بالظهور بحلة الشفافية أمام المجتمع والمستفيدين والاستفادة من تلك الأمور في تأمين مصادر تمويل إضافية والحفاظ على استدامة التمويل.

[16] Nunnenkamp, P., Öhler, H. and Schwörer, T. (2013). US based NGOs in international development: financial and economic determinants of survival.

إنّ تراكض المنظمات الربحية في تطبيق معايير المسائلة سواء أكان طوعاً أو جبراً يرشدنا إلى الاستدلال على أهمية هذه الجزئية وتسليط الضوء عليها: المساءلة التصاعدية و المساءلة التنازلية، الأدوات المستخدمة لتطبيقهما و مدى تأثيرهما على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية.

يقدم هذه الفصل مراجعة للدراسات السابقة التي تناولت مسبقاً العلاقة ما بين تنوع مصادر التمويل وأنماط المنح وعلاقتها بالاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية من خلال التطرق إلى نظرية تبعية الموارد ومزايا وسلبيات الحفاظ على مصادر تمويل متنوعة، إضافة لذلك فإن هذا الفصل يتطرق إلى مراجعة الدراسات السابقة عن معايير المساءلة بشقيها وتأثيرها على الاستدامة المالية.

2.2 تنوع مصادر التمويل و أنماط المنح للمنظمات غير الربحية:

من البديهي ذكره أنه طالما أنَّ المنظمات غير الربحية تقوم بتقديم خدماتها للمجتمع بدون عائد مالي أو تحديدها هوامش ربحية فإن ذلك سيزيد من اعتمادها على مصادر دخل خارجية، لذا فإنّ التنويع في اختيار مصادر تمويل البرامج والمشاريع يمثل عنصر مهم في سبيل توفير موارد مالية للمنظمات غير الربحية عبر سنين من تنفيذ الخطط التشغيلية، حتى أن ذكر جملة "تنويع مصادر التمويل" تحتاج إلى إضافة أخرى وهي الارتباط بالامد الطويل، فقدرة المنظمات غير الربحية على الحصول على مصادر تمويل متنوعة لبرامج طويلة الأمد هي ما يعزز استدامتها المالية.

في دراسة ل (Alymkulova and Seipulnik,2005)[17] تشير الدراسة بأنه رغم صعوبة صياغة وتشكيل المعادلة التي من شأنها تحديد النسبة المئوية التي يتوجب على المنظمات غير الربحية تحصيلها من مصادر تمويل متعددة، فإنّ الموازنة بين مصادر التمويل الخارجي والداخلي يصب في جوهر قدرتها على تنفيذ واجباتها وتقديم الخدمات وضمان استقلالية قراراتها، أهدافها واستراتيجياتها رغم اختلاف اهتمام أحد المانحين،

[17] Alymkulova, A. and Seipulnik, D. (2005). NOG strategy for survival in Central Asia: Financial sustainability. *The William Davidson Institute, Policy Brief, 22*.

وفي دراسة (Leon, 2001)[18] فإنها تشير بأن 60% من تمويل موازنة أي منظمة غير ربحية يتوجب أن يتحصل من عدد من المصادر يتجاوز الخمسة مصادر.

بالمقابل فإن المنظمة غير الربحية التي تتمتع باستدامة مالية تلك التي تتمتع بالقدرة على التنويع في قاعدة مصادر دخولها وقادرة على تغذية مصاريف موازنتها التشغيلية على الأمد الطويل.

2.2.1 نظرية تبعية الموارد:

تستمد أهمية تنويع مصادر التمويل للمنظمات غير الربحية جذورها من نظرية تبعية الموارد. تم تقديم نظرية تبعية الموارد لأول مرة من قبل Pfeffer وSalancik في عام 1978 لتوضح كيفية اعتماد المنظمات في استراتيجياتها وهياكلها وعوامل بقاءها على مواردها وعلاقاتها مع المؤسسات الخارجية (Hodge, 2005 & Piccolo)[19]. فوفقا للنظرية تخضع المنظمات للرقابة الخارجية عندما تعتمد على بيئتها الخارجية بدرجة كبيرة للحصول على مقدار كبير من الموارد البالغة الأهمية مثل التمويل ومن الجوانب السلبية الواضحة لتبعية الموارد هو أنه يجب الإيفاء بأولويات مقدمي الدعم لضمان الحصول على الموارد، وبالتالي فإن بعض المنظمات غير الربحية قد تحتاج إلى تعديل أهدافها وأنشطتها التي يمكن أن تعرقل بدورها رسالة تلك المنظمات (Aschari & Jager, 2016)[20]. وتأتي دراسة (Dahles&[21] Khieng, 2015) مؤيدة لوجهة النظر هذه بأن المنظمات غير الربحية قد تضطر إلى تعديل أو مواءمة أولويات برامجها من أجل تلبية مصالح وكالات التمويل أو الجهات المانحة المستقلة.

[18] Leon, P. (2001). Four pillars of financial sustainability. Nature conservancy.

[19] Hodge, M & Piccolo, R. (2005). Funding source, board involvement techniques and financial vulnerability in nonprofit organizations: a test of resource dependence. Nonprofit Management and leadership, 16(2).

[20] Aschari- Lincoln, J & Jager U. (2016). Analysis of determinants of revenues sources for international NGOs: influence of beneficiaries and organizational characteristics. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 45(3).

[21] Khieng, S. and Dahles, H. (2015). Resource dependence and effects of funding diversification strategies among NGOs in Cambodia.

يرى كلا من (Walters&[22] Bingham, 2013) بأن نظرية تبيعة الموارد تعود بأثرين: أولا، من المهم جداً بالنسبة للمنظمات غير الربحية أن تلبي متطلبات وتحمي استمرارية العلاقة مع مصادر التمويل التي تعتمد عليها، ثانيا: ينبغي للمسؤولين عن إدارة المنظمات غير الربحية أن يبحثوا عن مصادر تمويل بديلة من أجل معالجة القضايا المتعلقة بتبعية الموارد. يرى (Rao, 2013)[23] كذلك أن الحاجة إلى قاعدة تمويل متنوعة من شأنها أن تؤكد على أهمية وضع استراتيجيات تمويل يمكن أن تولد عدة مصادر مختلفة للدخل. ويؤكد (Schuh& Leviton, 2006)[24] على أن المنظمات غير الربحية الناضجة من الناحية المالية تختار استراتيجيات تجنيد أموال من أجل الوصول إلى المصادر التي من شأنها أن تدعم الأنشطة التي تتماشى مع رسالتها بدلا من اختيار المصادر القائمة على رغبة المانح وفرص طرحه لمنح. وعلى الرغم من أهميتها البالغة، هناك رأي بأن تنويع قاعدة التمويل يرتبط بتكاليف إضافية والتي يمكن أن تكون باهظة، وأن التكاليف الإدارية القليلة المرتبطة بقاعدة إيرادات محدودة تعتبر عاملا مميزا (Bingham & Walters). وتشير دراسة ميتشيل [25](Mitchell,2014) إلى أنّ التنويع يمكن أن يؤدي إلى تضارب الأهداف، صعوبات في الإجراءات، تعقيدات إدارية، وتكاليف إدارية إضافية. علاوة على ذلك، يرى (Foster & Fine, 2007)[26] أن معظم المنظمات غير الربحية التي شهدت نموا كبيرا خلال العقود الثلاثة الماضية قد ركزت من الناحية العملية على نوع واحد من مصادر التمويل، وتفسير ذلك هو أنه كلما أصبحت المنظمات غير الربحية أكبر وأكثر تخصصا، كلما قل عدد الجهات المانحة القادرة على الالتزام والوفاء بمبالغ ضخمة اتجاهها وإن كانت تؤمن بأهدافها.

[22] Bingham, T. and Walters, G. (2013). Financial sustainability within UK charities: Community sport trusts and corporate social responsibility partnerships.

[23] Rao, J.O. (2013). Effect of funding sources on financial sustainability of water sector institutions in Kenya.

[24] Schuh, R.G. and Leviton, L.C. (2006). A framework to assess the development and capacity of non-profit agencies.

[25] Mitchell, G.E. (2014). Strategic responses to resource dependence among transnational NGOs registered in the United States.

[26] Foster, W. & Fine G. (2007). How non-profit get really big. *Stanford Social Innovation Review*.

2.2.2 مصادر تمويل المنظمات غير الربحية:

هناك ثلاثة مصادر رئيسية لإيرادات المنظمات غير الربحية بشكل عام. أولا: الدعم العام على شكل منح حكومية. ثانيا: المساهمات الخاصة مثل التبرعات الشخصية ومنح المنشآت. ثالثا: الأموال المستمدة من الأنشطة التجارية مثل رسوم العضوية وبيع المنتجات والخدمات [27](Hodge & Piccolo, 2005). وقد تختلف مصادر الإيرادات للمنظمات غير الربحية اختلافا كبيرا، حيث أن هذه المنظمات تجمع الأموال من مصادر داخلية وخارجية مختلفة [28](Morton, 2013). وفقا [29](Dente and others, 2016) ، فإن الأشخاص الأثرياء وأصحاب الأعمال هم أكثر المصادر استخدامًا من قبل المنظمات غير الربحية .بالمقابل هناك دراسة أجرتها مؤسسة بوند (Bond, 2016) لتحليل الإيرادات والاتجاهات المالية في المنظمات غير الربحية التي تتخذ من المملكة المتحدة مقرا لها (أعضاء بوند) حيث أشارت إلى أن الدخل من الحكومة (المملكة المتحدة والجهات الخارجية والجهات المانحة متعددة الأطراف) قد بلغ 39٪ من إجمالي الدخل في 2014/2013، ليحل محل الدخل من الأفراد باعتباره أكبر مصدر للدخل الكلي. وخلصت الدراسة نفسها إلى أنه وعلى الرغم من بعض الاختلافات الملحوظة في بيانات الدخل بين أعضاء المنظمة، فقد تبين أن أكثر من 80٪ منهم يعتمد على مصدر تمويل واحد لتوفير أكثر من نصف دخله.

هناك رأي بأن مصادر الدخل المختلفة للمنظمات غير الربحية لها مزايا ومساوئ مختلفة. يرى كل من [30](Bingham & Walters, 2013) بأنه وعلى الرغم من أن التمويل الحكومي هو مصدر تمويل ذا خصوصية وهام للمنظمات غير الربحية، إلا أن هذا المصدر يمكن أن يكون سريع التأثر بالتغييرات في القيادة السياسية، الأولويات وجداول الأعمال التي قد تؤدي إلى عدم الاستقرار. كذلك, يرى (Hodge & Piccolo, 2005)[31] أنَّ الإفراط في الاعتماد على التمويل الحكومي قد يجعل المنظمات أكثر عرضة للانكماش الاقتصادي.

---

[27] مصدر سابق انظر 12

[28] Morton, B. (2013). *An overview of international NGOs in development cooperation.*

[29] Dente, T., Libby, S., Turpin S and Sharma, S. (2016), amplify ii: the NGO value proposition for impact investing. NGO Impact Investing Network.

[30] مصدر سابق

[31] مصدر سابق

وقد تباينت وجهات النظر هذه مع (Feiock & Jang, 2009) حسب (Mitchel,2014) حيث يرى كل منهما بأن التمويل الحكومي قد يوفر للمنظمات استقرارا ماليا مرغوبا فيه، ولكن هناك نتيجة محتملة تتمثل في انخفاض مستوى الاستقلالية والافتقار المبرمج للمرونة. كذلك، خلص (Bessel, Willams and Kalk, 2011)[32] إلى أن الاعتماد على مؤسسات القطاع العام من أجل تحقيق الاستدامة المالية له ثمن، وهذا يشتمل على تغيير رسالة المنظمات، وفقدان الاستقلالية، وزيادة البيروقراطية. وفقا (Haiely, 2014)، فإنه بالرغم من أن هناك زيادة في التمويل الحكومي للمنظمات غير الربحية على مدى السنوات العشرين الماضية، إلا أن هناك توقعات بأنَّ المساعدات الحكومية للمنظمات غير الربحية سوف تنخفض نتيجة للضغوط المالية والأولويات السياسية وارتفاع مستوى الاستياء لدى الجماهير فيما يتعلق باستخدام الأموال الضريبية لدعم المشاريع الخارجية.

تشكل المساهمات الخاصة، بما في ذلك التبرعات الشخصية، الصناديق الخيرية ومنح الشركات والمؤسسات، قاعدة تقليدية لدعم إيرادات المنظمات غير الربحية. غير أن هذه المساهمات تخضع لدرجة عالية من عدم الاستقرار وعدم القدرة على التنبؤ بها [33](Froelich, 1999).

يرى كلا من (Sontag & others, 2012)[34] أن فترات الركود الاقتصادي قد أثرت بشكل كبير على اتجاهات التبرعات الفردية، لأن مقدار الدخل الذي يمكن أن يتصرف به الأشخاص ويقدموه باستمرار للمنظمات غير الربحية محدود. وعلاوة على ذلك، يرتبط التمويل الخاص المقدم من خلال المنشآت بتقلب الإيرادات، الإنحراف عن الأهداف، والتماسك الهيكلي للمؤسسات (Mitchel, 2014). كذلك، يرى (Froelich, 1999) أن التبرعات الفردية ترتبط بالإنحراف عن الأهداف التي تنطوي على تحويل برامج المنظمات إلى مجالات أكثر جاذبية للجهات المانحة. وقد ناقش (Herzer, 2013) جانبا آخر للمساهمات الخاصة حيث يقول أنه وعلى الرغم من أن المنظمات غير الربحية يمكن أن تساعد في توسيع نطاق جهود

[32] Besel, K., Williams, C.L. and Klak, J. (2011). Nonprofit sustainability during times of uncertainty. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1).

[33] Froelich, K.A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations.

[34] Sontag-Padilla, Staplefoote, B and Gonzalez, K. (2012). Financial Sustainability for nonprofit organizations.

الحصول على تبرعات من خلال توجيه أنشطة تجنيد الأموال باتجاه الأفراد إلا أن هذه الأنشطة عادة ما ترتبط بتكاليف عالية لا تؤدي بالضرورة إلى نمو إيرادات المنظمات غير الربحية.

تولد بعض المنظمات غير الربحية نسبة من دخلها عبر منشآت ذات طابع تجاري قائمة بذاتها ذات أهداف تجارية واضحة تستند إلى الربح، تمتلكها وتديرها هذه المنظمات، أو عن طريق إقامة مشاريع اجتماعية. حيث يعرف المشروع الاجتماعي بأنه: أي نشاط اجتماعي هادف ومدر للدخل يتم استخدام إيراداته لدعم رسالة المنظمة [35](Alymkulova & Seipulnik, 2005). يرى (Achleitner & others, 2014), مثلما ذكر في دراسة (Aschari and Jager, 2016)[36] أن رأس المال التجاري لا يمكن إدارته بسهولة بسبب التطلعات العديدة المختلفة للمستثمرين من عائد رأس المال ويكون ذلك الأمر أكثر حساسية عندما تتطلب المشاريع الاجتماعية قدرا كبيرا من رأس المال لتطويرها. وتشير دراسة (Hailey, 2014) أن دوافع الربح التي تنطوي عليها مثل هذه المشاريع قد تؤثر على القيم الإنسانية للمنظمات غير الربحية وعلى هويتها, حيث يؤمن الكثيرون أن هناك حاجة إلى قيم وأهداف واستراتيجيات مختلفة لتوفير الموارد المختلفة لإدارة المشاريع الاجتماعية. لذا فلا بد من تسليط الضوء على حقيقة أنَّ المنظمات غير الربحية يجب أن تكون حذرة عندما تلجأ إلى هذا النوع من المشاريع كي لا تبتعد كثيرا عن أهدافها الحقيقية ولكي تحافظ على التصور العام للفروقات بين المنظمات غير الربحية والشركات التجارية.

لطالما اعتبر ضمان الاستدامة المالية من أهم ما يوكل و يقض مضاجع الإدارات العليا في المنظمات غير الربحية. فكون مصادر التمويل التقليدية للمنظمات غير الربحية تتعرض للضغوط، فإن قدرتها على تطوير نماذج تمويل جديدة ومبتكرة هي من أكثر المهمات حساسية وتعقيداً.

يقول [37](Mitchell, 2014) أنه بالرغم من أن الدراسات غالبا ما تُظهر المنظمات غير الربحية كمتلقي سلبي للتمويل، فإن البيانات تكشف أنَّ المنظمات غير الربحية توظف مجموعة من الاستراتيجيات لحماية الاستقلالية التنظيمية بشكل فعال. وفقا[38] (Dente & others, 2016)، فإن هناك تحول فلسفي جزئي

[35] مصدر سابق
[36] مصدر سابق
[37] مصدر سابق
[38] مصدر سابق

في الطريقة التي أخذت تفكر بها العديد من المنظمات غير الربحية فيما يتعلق بتنظيم عملها وتطوير نماذج مواردها. فعلى سبيل المثال، ما يقرب من ثلث المنظمات غير الربحية الرائدة في الولايات المتحدة قد انخرطت بالفعل في مشاريع "المشاريع الاجتماعية"، وهناك 20% من هذه المنظمات في طور تطوير هذه المشاريع. علاوة على ذلك، تسعى إدارات المنظمات غير الربحية إلى استكشاف أشكال مختلفة من التعاون والشراكة لمحاولة تحقيق أقصى قدر من التأثير باستخدام موارد محدودة، ويمكن إقامة علاقات شراكة مع منظمات أخرى لها أهداف استراتيجية مماثلة او متقاربة، أو حتى مع الشركات كجزء من المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات. هناك تصور بأن يكون لهذه النماذج الحديثة تأثير كبير على مساعدة المنظمات غير الربحية على تحقيق قدر أكبر من الاستقلال والقدرة على الصمود، وتوفير سبل مبتكرة ومباشرة للأعمال الحرة من أجل تحقيق الاستدامة المالية.

في المحصلة أيا كان النموذج الذي تختار المنظمة غير الربحية تنفيذه، ينبغي لهذه المنظمة أن تضمن توافق هذا النموذج مع رسالتها، والتكاليف والموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ هذا النموذج.

2.2.3 موازنة أنماط المنح (المقيَّدة وغير المقيَّدة):

هناك استراتيجية أخرى للاستجابة لتبعية الموارد، وهذه الاستراتيجية ليس لها علاقة بمصادر تمويل المنظمات غير الربحية، وإنما بأنماط هذه المصادر، ضمن ما يعرف بتحرير التمويل و هي استراتيجية مصممة لتحرير المنظمات غير الربحية من التمويل المقيد بشروط وتفاصيل دقيقة من خلال الوصول إلى نسبة أعلى من التمويل غير المقيد [39](Mitchell, 2014). الأموال المقيدة هي إيرادات لا يمكن استخدامها إلا لأغراض معينة يتم الاتفاق عليها مع الجهة المانحة، في حين أنَّ الأموال غير المقيدة هي تلك الأموال التي يمكن استخدامها لأغراض تساعد المنظمات غير الربحية على تحقيق رسالتها (Cammack, 2013)[40]. تتألف

[39] مصدر سابق

[40] Cammack, J. (2013). Considered choices for funding decisions: how to calculate the real cost of donor-funded projects; when to say “yes” and when to say “no”.

القيود عادة من القيود المفروضة على الموازنة المقترحة أو القيود المباشرة التي يفرضها المانح على استخدام الأموال للغرض المحدد الذي من أجله تم استلام تلك الأموال [41](Rossouw, 2006).

يرتبط نمط التمويل إلى حد كبير بمصدره. فعلى سبيل المثال، المنح المقدمة من الوكالات الدولية المانحة تكون مقيدة نظرا لأنه يتم عادة تقديم تلك المنح بشروط وأحكام تتعلق باستخدام تلك المنح (Rao, 2013)[42]، أما الإيرادات التجارية فيتم النظر إليها على أنها مصدر تمويل أقل تقييدا وأكثر مرونة، وهذا يمكن أن يساعد المنظمات غير الربحية على دعم برامجها وتغطية نفقاتها العامة. غير أن (Mitchell, 2014)[43] يرى أن تنويع مصادر التمويل لا يضمن بالضرورة تدفق الإيرادات المستدامة عندما يؤدي هذا التنويع إلى زيادة في نسبة الأموال المقيدة على حساب الأموال غير المقيدة.

يرى (Haiely, 2014) أن المنظمات غير الربحية ذات الاستدامة المالية يمكن أن تطيل من عمر رسالتها الأساسية حتى لو توقف التمويل المقدم من المانحين الخارجيين، ويرى أيضا أنَّ الاعتماد المفرط على الأموال المقيدة هو مؤشر على ضعف الاستدامة المالية. كذلك، يشير [44](Saungwem, 2014) إلى أن المنظمات غير الربحية هي أكثر استدامة من الناحية المالية إذا كانت قادرة على جمع الأموال غير المقيدة، لأن ذلك قد يعطيها حرية تنفيذ الأنشطة التي تتماشى مع رسالتها.

وما يمكن اعتباره الأكثر تناسباً هو أن تقوم المنظمات غير الربحية باتباع استراتيجية انتقائية، وهذا ما يشير إلى قدرة هذه المنظمات على رفض التمويل المقيد عندما تكون ظروفها غير متوافقة مع أهدافها المحددة مسبقا. و في نفس السياق إنّ المنظمات غير الربحية ليست هي فقط المسؤولة عن ضمان أن يكون لديها المزيج المناسب من الدخل المقيد وغير المقيد إذا ما كانت تهدف إلى أن تتحلى باستمرارية

[41] Rossouw, J. (2006). Accounting requirements for donor- imposed restrictions and the restricted funds of not-for-profit organizations. *Meditari Accountancy Research*, 14(2).

[42] مصدر سابق

[43] مصدر سابق

[44] Saungweme, M. (2014). Factors influencing financial sustainability of local NGOs: The case of Zimbabwe.

وتحتفظ بمموليها، لأن الجهات المانحة من واجبها تطوير استراتيجيات تمويل لا تنطوي على مخاطر عالية لتحقيق استدامة طويلة الأمد للمنظمات غير الربحية التي تحقق التغيير للمستفيدين منها.

2.3 إبداء المساءلة تصاعديا وتنازليا:

على الرغم من أهمية دور المنظمات غير الربحية في تقديم المعونات الإنسانية والاجتماعية، إلا أن كفاءة هذه المنظمات كانت دائما موضع نقاش وجدل. يرى كلا من (Cavill & Sohail, 2007)[45] أنه على الرغم من أنّ المنظمات غير الربحية من المنوط بها أن تجعل المعونات الإنمائية أكثر فعالية وإنصافا، إلا أن جهودها لم تكن دائما ناجحة وهذا يعود إلى عدة عوامل منها الافتقار إلى التنظيم، عدم التنسيق مع القطاع العام، المنافسة على الموارد والافتقار إلى الاستدامة.

و في نفس السياق، لا تستطيع المنظمات غير الربحية ضمان استدامتها وبقائها في معترك المساعدات الإنسانية إلا إذا كانت لديها القدرة على إثبات الشرعية والمساءلة أمام بيئتها الخارجية (Nunnenkamp, Ohler & Schworer, 2013)[46]

يرى مصدر (Masdar, 2015)[47] أنَّ المنظمات غير الربحية تحتاج دائما إلى جمع الأموال من الجهات المانحة، وبالتالي فإن الشفافية والمساءلة هما من القضايا الأساسية التي يجب معالجتها إذا رغبت هذه المنظمات في اركاز استدامتها. ومما لا شك فيه إنّ إبداء القيم والمساءلة أمام الممولين والداعمين تعتبر إحدى التحديات التي تواجهها المنظمات غير الربحية في الحفاظ على استدامتها المالية. يرى (Unerman &Odwyer, 2010)[48] أنه من أجل مواجهة تحديات الاستدامة، فإنه يتوجب على المنظمات تحسين الطرق التي يتم من خلالها إنفاق المنح عبر إرساء آليات مساءلة متعددة، حيث أنَّ المنظمات غير

[45] Cavill, S. and Sohail, M. (2007). Increasing strategic accountability: a framework for NGOs. Development in Practice, 17(2).

[46] Nunnenkamp, P., Ohler, H. and Schworer, T. (2013). US based NGOs in international development: financial and economic determinants of survival.

[47] Masdar, N.M.H. (2015). The Practices of Upward Accountability in the Malaysian NGO.

[48] Unerman, J. and O'Dwyer, B. (2010 b). Enhancing the role of accountability in promoting the rights of beneficiaries of development NGOs.

الربحية بحاجة إلى اعتماد آليات مساءلة يتم من خلالها جعل توزيع المنح أكثر فعالية وجدوى أمام الجهات المانحة من خلال العمل على الأثر الاجتماعي لها. كذلك يرى (Najam, 2002)[49] أن حقيقة انكماش وتقلص "الفطيرة" والشك في أن أموال المساعدات الإنمائية تستخدم بشكل غير فعال يخلق حلقة مفرغة تؤدي إلى التأكيد على الاتجاهات الرامية إلى تقليص تمويل الأنشطة بسبب الافتقار إلى الموضوعية الناجمة عن عدم الاستخدام الأمثل والأكثر كفاءة للموارد. ويخلص (Brawon & Moore, 2001)[50] إلى أن هيئات التمويل قد تسحب الدعم المقدم للمنظمات غير الربحية التي تعتبر غير راغبة في إبداء المساءلة عن كفائتها في استخدام الموارد.

يشير كلا من (Edwards & Hulme, 1996) وفقا لما ورد في دراسة (Masdar, 2015) إلى أن المساءلة تحدث عندما يقوم الأفراد والمنظمات بتقديم تقارير للجهات الرسمية وصاحبة العلاقة ويتحملون المسؤولية عن أدائهم. ومع ذلك، يرى (Lloyds, 2005)[51] أن كون السلطات الرسمية هي وحدها من يمتلك الحق في مساءلة المنظمات هو تصور محدود، وأن هذا التصور قد يدفع المنظمات غير الربحية إلى التركيز على علاقاتها مع الجهات المانحة ومع الحكومات متجاهلة أصحاب التأثير الآخرين مثل الفئة المستهدفة والمنتفعة منها. بذلك ينبغي توسيع مفهوم المساءلة ليشمل الجوانب الخارجية والداخلية، في حين أن المساءلة الخارجية تنطوي على تحمل المسؤولية عن المبادئ الخارجية، وأن المساءلة الداخلية تنطوي على تحمل المسؤولية عن الذات.

هناك اثنتان من آليات إبداء المساءلة أمام الجهات المعنية. أولا، المساءلة التصاعدية: حيث تخضع المنظمات غير الربحية للمساءلة أمام المانحين والممولين ومجالس الأمناء والحكومات المحلية لضمان تقديم هذه المنظمات للقيم الإنسانية وتحقيق الأهداف الإنمائية المعلن عنها. ثانيا، المساءلة التنازلية: وهي أنه يجب على المنظمات غير الربحية إبداء المساءلة أمام الجهات التي تقدم لها المنظمات غير الربحية

[49] Najam, A. (2002). Financing sustainable development: Crises of legitimacy.

[50] Brown, L.D. and Moore, M.H. (2001). Accountability, strategy, and nongovernmental organizations.

[51] Loyd, R. (2005). The role of NGO self-regulation in increasing stakeholder accountability. *One world Trust.*

الخدمات [52](Cavill & Sohail, 2007). يقول [53](Lee, 2004) أن المساءلة يمكنها زيادة الثقة والدعم لدى مختلف الجهات المعنية، وكذلك زيادة الدعم المقدم من تلك الجهات لأن المساءلة يمكن أن تظهر فاعلية المنظمات غير الربحية، وبالتالي تعزيز استدامة هذه المنظمات.

ومن ناحية أخرى فإن ما يتجلى لمن يعمل في هذا المجال بأن المنظمات غير الربحية تقايض المساءلة مقابل الدعم، حيث يمكنها مواصلة كسب الدعم من خلال إبداء المسؤولية عن تحقيق توقعات الجهات المعنية المحددة. ومع ذلك، وكما أشار كلا من [54](Williams & Taylor, 2013) فإن هناك صعوبة في التوفيق بين آليات المساءلة المختلفة، لأنها في العديد من الحالات تتعارض مع بعضها البعض. ومع ذلك، يمكن تحقيق المساءلة تصاعديا وتنازليا على نحو أفضل في ظل وجود آليات مساءلة جانبية قوية، لأن المساءلة يجب أن تستند على ثقافة الثقة بين الجهات المعنية.

2.3.1 المساءلة التصاعدية:

يتعين على المنظمات غير الربحية أن تبدي مساءلة تصاعدية أمام الجهات المعنية التي تعتمد عليها هذه المنظمات، بما في ذلك الجهات المانحة، الحكومات والهيئات التنظيمية. (Unerman & Odwyer, 2010)

إن المساءلة التصاعدية تعني الحاجة إلى التركيز على إدارة الموارد واستخداماتها وآثارها المباشرة، وقياس الكفاءة كمؤشر على الاستخدام الفعال لأموال وتبرعات المانحيين. وقد أيد هذا الرأي كلا من (Abouassi & Trent, 2015)[55] حيث يرى كل منهما أن الاعتماد المتزايد على التمويل المقدم من المانحين يكون مصحوبا بمساءلة تصاعدية مشددة تركز على إدارة الموارد المالية واستخداماتها ونتائجها المباشرة. يتخذ هذا النوع من المساءلة الطابع الكمي ويتم تقديمه في أشكال مختلفة تحددها الجهات المانحة. يرى كلا

[52] مصدر سابق

[53] Lee, M. (2004). Public reporting: A neglected aspect of nonprofit accountability.

[54] Williams, A & Taylor, J. (2013). Resolving accountability ambiguity in nonprofit organizations, 24(3).

[55] AbouAssi, K., and Trent, D. (2016). NGO Accountability from an NGO Perspective: Perceptions, Strategies, and Practices.

(Unerman & Odwyer, 2010) أن الإقرارات والتقارير المالية والتقييم وتقارير تقييم الأداء هي من بين الوسائل الأكثر استخداما لإبداء المساءلة التصاعدية التي تميل إلى إرضاء الممولين فيما يتعلق بالأداء المالي والفني. وما يتفق عليه أن المساءلة التصاعدية هي مسألة هامة لإثبات التوافق مع القوانين الموحدة بما في ذلك الإجراءات المالية، وأداء المشروع، والالتزامات القانونية والإجراءات التقنية المناسبة.

مع ذلك، ترى [56](Masdar, 2015) أن المساءلة التصاعدية هي شكل من أشكال العمل الاجتماعي الذي لا يقتصر على آليات كتابة وإرسال التقارير أو على الإجراءات الرسمية فقط، ولكنه يظهر أيضا من خلال الحوار المستمر والتعلم التفاعلي بين المنظمات غير الربحية والمانحين. وما يتراود للعقل بأن التحرك نحو استخدام طريقة التعلم يساند المنظمات غير الربحية باعتبارها جهات فاعلة في مجال التنمية و تتمتع بخبرة قيمة ومعرفة فنية، وتعيد النظر في ركود التنمية لأن هذا يعطيها فرص للتعلم باعتبار أن هذه الفرص هي مصادر لتحسين الأداء.

كما ترى مصدر(Masdar, 2015) أنّ الاستخدام المزدوج للوسائل الرسمية وغير الرسمية في إبداء المساءلة التصاعدية هو أمر بالغ الأهمية لضمان الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية على المدى الطويل. كذلك، يرى كلا من (Abouassi &Trent, 2016) أنّ إبداء المساءلة التصاعدية يشير إلى أن المنظمات غير الربحية هي أكثر حزما فيما يتعلق بإدارة بيئاتها المؤسساتية، وبالتالي يمكنها أن تخفف من مستوى اعتمادها على المانحين وتعزز استدامتها المالية.

وفي نفس السياق ومن الخبرة العملية فإن المانحين يرجعون عادة للبيانات المالية وبيانات الأداء الواردة في التقارير السنوية للمنظمات غير الربحية في اتخاذ قراراتهم المتعلقة بالتمويل، وأن هذه البيانات هي أيضا وثيقة الصلة بأي قرار يتعلق بدعم أية منظمة غير ربحية .

[56] مصدر سابق

يخلص (Willams, 2010)[57] إلى أنّ إبداء المساءلة التصاعدية يعكس الحاجة إلى تعزيز مكانتها في الصورة الذهنية وأهميتها التنظيمية لدى المانحيين من بين الأعداد المتزايدة من المنظمات غير الربحية التي تتنافس على نفس الصناديق المشتركة للتمويل والدعم.

ومع ذلك، فإن العديد من الباحثيين يشيرون إلى أن المبالغة في التأكيد على إبداء المساءلة التصاعدية لها سلبياتها. ويرى (Barman, 2008) وفقا لما ذكره كلا من (Mir&Bala, 2015)[58] أن التحدي الرئيسي الذي تواجهه المنظمات غير الربحية هو مواءمة أهدافها الخاصة واحتياجات المنتفعين من خدماتها مع الأهداف الخاصة بالجهات المانحة. وقد أيد هذا الرأي كلا من (Abouassi & Trent, 2016)[59] حيث يشيران إلى أنّ التركيز المفرط على الجانب المالي عند مساءلة المنظمات غير الربحية يضعف قدرة هذه المنظمات على المساءلة كونها تعتمد على الموارد المالية المقدمة من نفس الجهة المانحة التي تطالب تلك المنظمات بالإيفاء باهتماماتها وأهدافها. ويرى كلا من (Unerman and Owdwyer, 2010)[60] أن آليات المساءلة التصاعدية الرسمية لا تؤدي بالضرورة إلى توزيع فعال للمنح، بل على العكس يمكن لهذه الآليات أن تعرقل هذه الجهود في بعض الأحيان لأنها يمكن أن تؤثر سلبا على استجابة المنظمات غير الربحية للاحتياجات الأساسية للمستفيدين من هذه المنظمات التي تحاول في الوقت نفسه التركيز على إبداء المساءلة التصاعدية نحو الجهات المانحة. ويرى كلا من(Mir & Bala, 2015) أن ممارسة المساءلة التصاعدية تقلل من الموارد المتاحة للمنتفعين، حيث أن المنظمات غير الربحية ملزمة بإنفاق قدر كبير من إيراداتها من أجل الإيفاء بمتطلبات تقديم التقارير للجهات المانحة. كذلك، يشير (Ebrahim, 2010)[61] إلى أن المساءلة التصاعدية تركز على تقديم تقارير تتعلق بالبيانات المالية التي تعتبر مؤشر واحد فقط على جودة عمل المنظمات غير الربحية. علاوة على ذلك، فإن هذه التقارير يمكن أن تختلف اختلافا كبيرا من مول لممول ومن مشروع لآخر، وبالتالي فهي تتطلب توظيف موارد كبيرة من حيث الوقت والمال. وفي

[57] Williams, S.A. (2010). Intersections of accountability: Measuring the effectiveness of international development NGOs. Berkeley Journal of Sociology.

[58] Mir, M. and Bala, S.K. (2015). NGO accountability in Bangladesh: Two contrasting cases.

59 مصدر سابق

[60] مصدر سابق

[61] Ebrahim, A. (2010). The Many faces of nonprofit accountability. The Jossey- Bass Handbook of nonprofit leadership and management.

السياق ذاته، يرى (Willams, 2010) أن المنظمات غير الربحية عادة ما تكون مثقلة بالمتطلبات المتعددة لإعداد وكتابة التقارير والتدابير التي تطلبها الجهات المانحة، وهذا ما يؤدي إلى تقديم معلومات ذات قيمة ضئيلة بالنسبة لعمل هذه المنظمات وصنع قراراتها.

ويشير موقع (Mango, 2017) إلى أنه وعلى الرغم من أن تطوير ومواصلة علاقات قوية مع الجهات المعنية من خلال المساءلة التصاعدية هو مؤشر إيجابي يسهم في الاستدامة المالية، إلا أنه وعلى ما يبدو أن المساءلة التصاعدية تطغى فيها اهميتها على المساءلة التنازلية. وبالتالي، فإن المنظمات غير الربحية بحاجة إلى تطبيق آليات المساءلة التنازلية.

2.3.2 المساءلة التنازلية

إنً توسيع المنظور الذي ينبغي للمنظمات غير الربحية اتباعه من خلال إبداء المساءلة يحتاج مزيدا من التركيز على المساءلة التنازلية. ويشير كلا من (Unerman& Odwyer, 2010)[62] إلى أنّ التوجهات الحديثة في العمل التنموي تعزز الحاجة إلى التحرك نحو الاستخدام الأفضل لممارسات المساءلة التنازلية. نعني بالمساءلة التنازلية بأنه يتوجب على المنظمات غير الربحية أن تكون مسؤولة أمام الجهات المنتفعين من خدماتها ومن يعتمدون عليها لتحسين حياتهم (Willams, 2010[63]). وفقا لموقع (Mango, 2017)، يمكن للمنظمات غير الربحية تحقيق نتائج أفضل عندما تعمل عن كثب مع المستفيدين منها. ويرى كلا من (Abouassi & Trent, 2015)[64] أنه كلما كانت قدرة المنظمات غير الربحية على إبداء المساءلة التنازلية أقوى، كلما كانت قدرتها على استخدام علاقاتها مع المستفيدين كميزة تنافسية أفضل. ومن ثم تستطيع هذه المنظمات أن تميز نفسها عن المنظمات الأخرى وأن تصبح أكثر تمكنا في تفاعلها مع المانحين، وبالتالي تصبح أكثر استقلالا واستدامة. أفاد كلا من (Unerman and Odwyer, 2010) أن العديد من الجهات المانحة للمساعدات التنموية الخارجية أدركت مؤخرا أنه لجعل توزيع المساعدات أكثر فاعلية، فإنه من الضروري للمنظمات غير الربحية أن تتبنى الحوار التشاركي مع مستفيدها في إبداء

[62] مصدر سابق
[63] مصدر سابق
[64] مصدر سابق

الاحتياجات وفهم الاهداف. يرى كلا من لويس [65] (Lewis, Boateng & Hayman, 2015) أنه من الضروري أن تكون المنظمات غير الربحية قادرة على حشد التبرعات وبناء قاعدة متينة مع المستفيدين والمؤثرين بحيث تعزز شعبيتها وتواصلها مع المجتمعات المحلية. وفي السياق ذاته، فإنَّ تقديم الدعم للمستفيدين يمكن أن يعزز من إمكانية بناء علاقات مع المنظمات غير الربحية وإتاحة الفرصة لها لكي تبقى متأصلة وتساهم في استدامتها.

ووفقا [66](Unerman & Odwyer, 2010) ، فإن المساءلة التنازلية ومفهوم "فلسفة المساءلة الشاملة" هي في صميم النهج القائم على الحقوق لأنها توفر آليات للحوار بين المنظمات غير الربحية والجهات ذات الصلة بما في ذلك الجهات المانحة والمنتفعين، وبالتالي المساعدة في تمكين المستفيدين وتحسين فعالية وشفافية واستدامة عمليات المنظمات غير الربحية .

ومع ذلك، وكما يقول (Williams, 2010)[67] ، فإن المساءلة التنازلية تبقى في كثير من الأحيان خارج حدود الاستراتيجيات والخطط الرسمية التي تعتمدها المنظمات غير الربحية لأنها تتطلب دمج مصالح مختلفة ومتضاربة و موائمتها. إلى جانب كل ذلك فلا بد من التطرق إلى أن المنظمات غير الربحية تواجه عادة التزامات متضاربة تجاه المانحين من جهة والمنتفعين من جهة أخرى، فبينما تطالب الجهات المانحة بأن تكون المنظمات غير الربحية مسؤولة عن شفافية وفعالية ونتائج البرامج التي تمولها، فإن المنتفعين أيضا يشترطون على هذه المنظمات أن تعمل على تلبية الاحتياجات التنموية المقررة محليا بدلا من فرض أولوياتها الخاصة أو منظورها المختلف. ونتيجة لذلك، تميل المنظمات غير الربحية، من الناحية العملية، إلى التشديد على المساءلة التصاعدية والخارجية أمام المانحين، بينما تظل الآليات التنازلية والداخلية متخلفة نسبيا.

[65] Lewis, D. (2003). NGOs, organizational culture, and institutional sustainability. The Annals of the American Academy of Political and Social Science.

[66] مصدر سابق
[67] مصدر سابق

خلص (Lewis and others, 2015) إلى أنه من الضروري للمنظمات غير الربحية أن تفكر في الترابط بين العلاقات الأفقية والرأسية مع مختلف الجهات ذات التأثير، ومع ذلك، فإنه من المهم أيضا الاعتراف بالمخاطر المحتملة لتوسيع نطاق العلاقات وفقدان الصلة مع المؤثرين، وبالتالي فإن قدرة المنظمات غير الربحية على تقليص الفجوة بين كلا الأمرين لهو أمر بالغ الأهمية لضمان التمويل المستدام فضلا عن العمليات المستدامة والفعالة.

تتمثل إحدى استراتيجيات تعزيز المساءلة التنازلية لدى المنظمات غير الربحية في إقامة علاقات شراكة، ففي دراسة أجراها كلا (Cavil and Soahil, 2007)[68] لاستكشاف كيفية قيام المنظمات غير الربحية بممارسة آليات مساءلة مختلفة، أشارت النتائج إلى أن إقامة شراكات مع المنظمات غير الربحية الأخرى يمكن أن يساعد على ضمان خضوع أعمال المنظمات غير الربحية للمساءلة، لأنه من الممكن أن يمتلك الشريك الخبرة الأكثر ضمن النطاق الجغرافي و الثقافة التي ينتمي لها. ومع ذلك، أشارت نتائج أخرى إلى أن الشراكات يمكن أن تخلق تحديات أكثر تعقيدا وأكثر مساءلة حيث أن لكل شريك سمات متميزة من حيث الرسالة والتخصص والقيم والموقع الجغرافي. وفي هذا الصدد، يرى كلا من (Unerman and Odwyer, 2010)أن المساءلة التنازلية لا تكون مجدية إلا إذا كانت هناك سلسلة كاملة من محاور المساءلة بين جميع الجهات الفاعلة, بما في ذلك الجهات المانحة، البيئة المحيطة و المنتفعين. وبالتالي فإن هناك الحاجة إلى إقامة شراكات فعالة تتضمن التفاعل المستمر لضمان استمرارية التغذية الراجعة وعملية التعلم على حد سواء.

وهناك استراتيجية أخرى لتعزيز المساءلة التنازلية تتمثل في المشاركة المجتمعية أو مشاركة المستفيدين. ويرى (Williams, 2010)[69] بأن المنظمات غير الربحية ذات الالتزامات الواضحة القائمة على الحقوق ينبغي أن تضع المجتمع والمستفيدين في صلب التدخلات التنموية بوصف هذه المجتمعات وهؤلاء المستفيدين وكلاء التغيير المحليين. ووفقا (Ebrahim, 2010)[70] يمكن للمنظمات غير الربحية أن تستخدم المشاركة المجتمعية كأداة للتأثير على المساءلة التنازلية. ومع ذلك، يمكن أن يقتصر استخدام المشاركة على الأغراض

[68] مصدر سابق
[69] مصدر سابق
[70] مصدر سابق

المتعلقة بالالتزامات إذا كانت هذه الأغراض تنطوي فقط على مشاورة المنتفعين في جزئية التنفيذ، ويمكن استخدامها كجزء من الرؤية الاستراتيجية الأوسع إذا ما زادت من قدرة المنتفعين على التأثير على جداول أعمال المنظمات غير الربحية أو زيادة قدرة هذه المنظمات على التأثير على الممولين. ووفقا Unerman) (and Odwyer, 2010، فإن المساءلة التنازلية تعني ضمنا أن المنظمات غير الربحية يجب أن تتبع النهج التشاركي الذي يمكن المستفيدين من تحديد أولويات هذه المنظمات، وبالتالي يمكنها من تقييم نتائج أنشطتها من منظور المستفيدين.

2.4 **خلاصة:**

يستعرض هذا الفصل الدراسات المتعلقة بالاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية من خلال استكشاف موضوعين هما في صلب النقاش حول الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية. أولا، قدرة المنظمات غير الربحية على تنويع مصادر التمويل وموازنة أنماط المنح. وهذا هو مفتاح الاستدامة المالية حيث أن تبعية الموارد تبدو تحديا كبيرا يواجه المنظمات غير الربحية في جهودها الرامية للحصول على تدفقات مالية مستديمة. هناك رأي بان تبعية الموارد تحد من قدرة المنظمات غير الربحية على تنفيذ رسالتها الأساسية وتعيق جهودها الرامية إلى تنفيذ تدخلاتها بفعالية. وحقيقة أن التبعية في الموارد يمكن أن تتسبب في تشتت عمل المنظمات غير الربحية وبالتالي الاضطراب في الخدمات التي تقدمها للمستفيدين منها، وهذا يتطلب الحاجة إلى تطوير قاعدة تمويل متنوعة. وبالرغم من أن لكل مصدر من مصادر التمويل للمنظمات غير الربحية إيجابيات وسلبيات خاصة به، هناك رأي بأن قدرة المنظمات غير الربحية على تطوير قاعدة تمويل أكثر تنوعا هو أمر بالغ الأهمية لاستقلاليتها وبقائها على قيد الحياة وبالتالي استدامتها. وبالإضافة إلى تنويع مصادر التمويل، يمكن للمنظمات غير الربحية أن تحقق استدامة مالية أقوى إذا كانت قادرة على توظيف المزيج الصحيح من الأموال المقيدة وغير المقيدة.

والموضوع الثاني الذي تمت مناقشته في هذا الفصل هو قدرة المنظمات غير الربحية على إبداء المساءلة. تطالب العديد من الجهات المانحة بشكل متزايد من المنظمات غير الربحية باستخدام آليات مساءلة مختلفة, بما في ذلك المساءلة التصاعدية والتنازلية من أجل إثبات أن أموال المعونات المقدمة من هذه الجهات يتم استخدامها بشكل فعال من قبل تلك المنظمات. وبالرغم من أن المساءلة هي موضوع جدال كبير من حيث

الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمات غير الربحية أن توازن بين آليات المساءلة المختلفة للوفاء بمتطلبات الجهات المانحة وفي نفس الوقت تبقى على تواصل مع المستفيدين ومع رسالتها الأساسية، هناك رأي بأن قدرة المنظمات غير الربحية على إثبات هذه الأنماط من المساءلة تؤثر إلى حد كبير على استدامتها المالية وقدرتها التنافسية على التمويل المحدود للمعونات.

وبالإضافة إلى إثبات الرأي القائل بأن المنظمات غير الربحية تحتاج إلى تنويع قاعدة تمويلها من حيث مصادر ومزيج أنماط التمويل، وإبداء آليات المساءلة المختلفة من أجل تعزيز استدامتها المالية، يمكن القول من خلال البحث في نصوص هذا الفصل بان كلا الموضوعين مترابطان. ويخلص النقاش دائما إلى درجة معينة من التبعية، فيؤدي تنويع مصادر وأنماط التمويل إلى تقليل الاعتماد على مصادر التمويل الخارجية وتعزيز الاستدامة المالية. بالإضافة إلى ذلك، فإن قدرة المنظمات غير الربحية على إبداء المساءلة يمكن أن تمكن هذه المنظمات من تحقيق المتطلبات اللازمة لمزيد من مصادر التمويل والإيفاء بها، مما يقلل من التبعية وبالتالي يحسن الاستدامة المالية. غير أن التحدي لا يزال قائما بشأن قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق التوازن بين الإيفاء بمتطلبات المساءلة لدرجة تمكنها من تنويع قاعدة التمويل وبين الحفاظ على استقلاليتها من حيث الالتزام بقيمها ومبادئها.

لقد تم تحديد المواضيع المذكورة أعلاه ومناقشتها في هذا الفصل باعتبارها عوامل لها تأثير كبير على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية بشكل عام. وسوف نناقش في الفصول التالية إلى أي مدى تؤثر هذه العوامل على المنظمات غير الربحية العاملة في محافظة بيت لحم. ويوضح الفصل التالي منهجية البحث التي تم إتباعها من أجل الإجابة على أسئلة البحث، بما في ذلك تحديد العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، وتتعلق تحديدا بالسياق الفلسطيني.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 مجتمع الدراسة

3.2 منهج الدراسة

3.3 طرق جمع وتحليل المعلومات

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

تشير منهجية الدراسة إلى الخطة الاستراتيجية التي اتبعها الباحث في دراسته لربط و تفاعل أجزاء الدراسة ببعضها بشكل متناسق و منطقي للتأكد من معالجة مشكلة الدراسة بشكل كافي و أنه تم استيفاء أهداف الدراسة بالشكل والطريقة المناسبة.

بحسب (Sekran, 2013)[71] فإن منهجية البحث يجب أن تشير بشكل واضح إلى هدف الدراسة، أسئلة الدراسة، مجتمع الدراسة و إجراءات اختيار عينة الدراسة، أساليب البحث، طرق جمع المعلومات و طرق معالجة و تحليل الاستجابات و البيانات المتلقاه، كل ذلك سيتم التطرق إليه في الفقرات الآتي ذكرها:

لأجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، قام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعرف هذا المنهج بأسلوب رصد أعراض، ظواهر و ممارسات ضمن مجتمع دراسة معين ومتاح للباحث، دون تأثير الباحث على مجرياتها ولكن بإمكانه تفصيلها والتفاعل مع مكوناتها ليكون ما هو قادر على وصفه وتحليلها.

هدف وأسئلة الدراسة:

كما تم التطرق إليه في الفصل الأول من هذه الدراسة، فإن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو استكشاف العناصر الأساسية التي تؤثر على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية في محافظة بيت لحم، و بناءً على ذلك قام الباحث باستعراض الأسئلة التي من شأنها تحقيق هذا الهدف:

1. ما هو المنظور العام للمنظمات غير الربحية الفلسطينية للاستدامة المالية ؟
2. ما أهمية تنويع مصادر التمويل و أنماط المنح وأثرها على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية؟

[71] Sekran U., Bougie R. (2013) Research Methods for Business: a skill building approach.

3. ما مدى اهتمام المنظمات غير الربحية الفلسطينية بتطبيق معايير المسائلة وأثرها على الاستدامة المالية لها؟
4. ما هي العوامل الأخرى التي من شانها التأثير على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية؟

3.1 مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه المجموعة الكاملة من الأشخاص، الأشياء، الأحداث، النتائج.. الخ المراد جمع المعلومات عنها. إنّ مجتمع هذه الدراسة يتمثل في المنظمات غير الربحية الفلسطينية العاملة تحت إطار الشؤون الاجتماعية والعاملة في محافظة بيت لحم.

تخضع كافة المنظمات غير الربحية في فلسطين إلى قانون الجمعيات والهيئات رقم 1 لسنة 2000 حيث يعرفها بـ : " لجمعية أو الهيئة :هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية" وتعتبر وزارة الداخلية هي الجهة المختصة في الرقابة على هذه المنظمات غير الربحية من خلال دائرة المنظمات غير الحكومية و الشؤون العامة.

تشير سجلات وزراة الداخلية كما أيار 28، 2018 إلى وجود 283 منظمة غير ربحية في محافظة بيت لحم شاملاً المنظمات الفاعلة والمنذرة والمحلولة ، ويشكل الفاعل منها 204 منظمة. من ناحية أخرى شكلت المنظمات غير الربحية تحت إطار الشؤون الاجتماعية ما يقارب 35% من المنظمات الموجودة في المحافظة بواقع 99 منظمة (فاعلة و منذرة ومحلولة) بينما 84 منظمة منها فاعلة وهي التي تمثل مجتمع الدراسة .

في مسح أجراه معهد أبحاث الدراسات الاقتصادية الفلسطينية لتعداد المنظمات غير الربحية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة سنة 2008، الجدول أدناه مقتطف من توزيع التعداد للمنظمات حسب برامجها الرئيسية وهدفها الرئيسي:

الجدول (3.1): توزيع المنظمات غير الربحية الفلسطينية ضمن قطاع الاختصاص		
	البرنامج	**جهة الاختصاص**

		الشؤوون الاجتماعية
1	الأطفال	√
2	الأنشطة الخيرية	√
3	رعاية المسنين	√
4	الأسرة	√
5	التعليم	
6	التنمية الريفية	√
7	الإغاثة	√
8	المياه والبيئة	
9	الصحة	
10	الأبحاث	
11	رعاية ذوي الاحتياجات	√
12	التمكين	√
13	الشؤون الدينية	
14	المرأة	√
15	حقوق الإنسان	
16	الديموقراطية	
17	الحوكمة	
18	الشباب والرياضة	
المصدر :معهد أبحاث الدراسات الاقتصادية الفلسطينية، 2008.		

ومن جهة أخرى فإن هذه المنظمات تتبع إلى دوائر أخرى في وزارات أخرى بناءً على الأنشطة والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، فمنها ما يتبع لوزارة: التخطيط، الزراعة، الاقتصاد، السياحة، الرياضة والتربية و تم استهداف المنظمات المدرجة تحت الشؤون الاجتماعية لعدة أسباب: من وجهة نظر الباحث إنّ البرامج المدرجة تحت الشؤون الاجتماعية هي الاكثر ارتباطاً باحتياجات و واقع المجتمع الفلسطيني، اهتمام الكثير من المانحيين في مواضيع المساعدات الإنسانية، الإغاثة والتنمية الاجتماعية، إلى جانب اعتماد هذه

المنظمات على المنح بشكل مطلق في حين أن بعض المنظمات قد تعتمد بشكل أساسي على ريع أنشطة تشغيلية لتمويل أنشطتها، هذا بالإضافة إلى أهمية هذا القطاع من المنظمات في تكوين المجتمع الفلسطيني حيث أنّ أنشطتها تأخذ الطابع طويل الأمد.

أخذاً بعين الاعتبار عدم نجاعة الوصول لكافة المنظمات غير الربحية الفلسطينية لمحددات التوزع الجغرافي و احتمالية تبعثر الاستجابات نظرا لاختلاف أنشطة هذه المنظمات، حجمها، عدد منتفعيها، موسمية أدائها الخ، فللتمكن من الوصول إلى نتائج موثوقة و قابلة للتعميم حاول الباحث وضع معيار قابل للدراسة بحيث: تم أخذ أهمية وعدد الأنشطة التي تقدمها المنظمات غير الربحية بعين الاعتبار، إضافة إلى النسبة الأعلى لعدد المنظمات ضمن فئة محددة، و نوعية الخدمات المقدمة. لذلك استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة لجمع المعلومات الأولية والتي تمثلت في 84 منظمة غير ربحية فاعلة تعمل في محافظة بيت لحم ضمن إطار الشؤون الاجتماعية.

لذلك قام الباحث باستهداف 84 منظمة غير ربحية في محافظة بيت لحم، بحيث أنه تم بلوغ عينة الدراسة من خلال التواصل مع الفئة العليا من موظفي المنظمات غير الربحية و التي هي في معظم الأحوال مدير العام للمنظمة (او ما يكافئه حسب التسيمات الخاصة بكل منظمة) أو المدير المالي.

ولذلك لأن طبيعة الوظفية التي يشغلها المشارك في الاستجابة تتمتع ببعض الخصوصية والحساسية حيث يتوجب على المشارك أن يكون ملماً بموضوع النقاش بشكل أساسي بالإضافة إلى المعرفة العامة في: تنويع مصادر التمويل، أنواع المنح و المسائلة.

3.2 أسلوب الدراسة:

تنص الكثير من المنشورات الأكاديمية التي تختص بمناهج البحث العلمي على ضرورة تناسب و تبعية أسلوب البحث لأسئلة الدراسة لتهيئة فرصة الوصول لأفضل إجابات. اعتمد الباحث على اسلوب البحث الوصفي التحليلي في دراسته آخذاً بالحسبان طبيعة الدراسة التي يحتاج الإجابة عن أسئلتها إلى استخدام الطرق النوعية والكمية في جمع البيانات.

إن الطريقة الكمية في الدراسة تصف ميول و توجه مجموعة من المشاركين بخصوص موضوع معين لكن لا يمكنها التبنؤ بدقة لسلوك ذلك الفرد، وهذا ما يساعد الباحث في تلقي ما يدور في ذهن مدراء المنظمات غير الربحية بخصوص العوامل المؤثرة في الاستدامة المالية لمنظماتهم، ومن جانب آخر فإن الطرق الكمية تفسح المجال للباحث لاختبار و التحقق من صحة النظريات المبنية.

بذلك فإنّها ستفسح المجال لاختبار مدى أهمية و تأثير تنويع مصادر التمويل، أنماط المنح و تبني معاير المسائلة على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية.

وعلى نفس النسق، فإنّ الطرق النوعية في الدراسة تم اتباعها لتعزيز الطرق الكمية و لتعميق فهم الباحث والمشاركين لمشكلة الدراسة و أبعادها وهذا ما تعززه معظم الدراسات كون أن المنهج الوصفي التحليلي يعتبر مصدراً غني بالمعلومات، متكامل، متوازن و يعطي نتائج مفيدة.

3.3 طرق جمع المعلومات:

تعرف طرق جمع المعلومات بأنها الأساليب المتبعة في جمع معلومات الدراسات النظرية والتطبيقية و الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على المعلومات اللازمة لإتمام دراسته.

تشير الكتب المختصة في مناهج البحث العلمي إلى ضرورة التنبه عند استخدام المنهج الوصفي، فمن ناحية يتوجب على الباحث بذل العناية اللازمة في الموازنة في أولولية جمع المعلومات للأجزاء النوعية والكمية أو تفضيل أي منهما على الآخر، والنقطة الأخرى وهي جمع المعلومات كنشاط بحد ذاته وما يلزمة في تحري التسلسل المنطقي في جمع المعلومات النوعية و الكمية.

خلال هذه الدراسة، قام الباحث بجمع المعلومات الثانوية من خلال الدراسات الأدبية وجمع المعلومات الأولية من خلال بعض المقابلات الفرعية والاستبانة، وخصصت الفقرات الآتية لشرحهما.

3.3.1 المعلومات الثانوية:

قام الباحث بمراجعة الدرسات السابقة التي تناوت موضوع الدراسة كوسيلة ثانوية ونقطة بداية لدراسة مشكلة البحث لعدة أسباب: أولها أنّ الدراسات السابقة ساعدت الباحث في استكشاف الدراسات والنظريات التي

تناولت مشكلة الدراسة، ثانياً: شكلت الدراسات السابقة القاعدة التي اعتمد عليها الباحث في اختيار محاور وأسئلة الدراسة. بذلك قام الباحث بجمع المعلومات من خلال المقالات المنشورة، الكتب، البيانات المالية والتقارير السنوية للمنظمات غير الربحية والمواقع المختصة في أنشطة المنظمات غير الربحية.

3.3.2 المعلومات الأولية:

تم اختيار الإستبانة كوسيلة جمع البيانات الأولية لما لها من ميزات في إعطاء الفرصة للمشارك بتعبئتها بالوقت الذي يناسبه مما سينعكس على جودة المعلومات المقدمة، إضافة إلى ذلك أنه قام بعمل مقابلات غير منظمة مع مدير عام المنظمات غير الحكومية و سنحت الفرصة لعمل مقابلات غير منظمة مع مالئي الاستبانات خلال فترة توزيعها وجمعها.

تم إرسال الإستبانة إلى 84 منظمة غير ربحية في محافظة بيت لحم، خلال الأشهر آب و أيلول 2018 و تم التعريف عن الباحث و هدفه بواسطة رسائل مخاطبة رسمية من المشرف و عميد الكلية و تم شرح الأهداف الرئيسية للمشاركين و ترك الاستبانة لديهم و تحديد فترة لجمعها. بالمقابل تم حصر الاستجابات المتمثلة في 84 استجابة مع كانون الأول 2018، حيث وجهت بعض الصعوبات في التواصل و اقناع المنظمات بالمشاركة.

تم تصميم الإستبانة لتشتمل على خمسة أجزاء، كان الهدف من الجزء الأول هو الحصول على معلومات استرشادية عن خلفية المشاركين، فيما كان الجزء الثاني يهدف للحصول على معلومات عن إدراك المنظمات لأهمية الاستدامة المالية، والجزء الثالث من الاستبانة يهدف إلى الإجابة على السؤال الأول للدراسة والذي يمثل رأي المشارك في أهمية تنويع مصادر التمويل و أنماط المنح المتلقاه و الاستراتيجيات المتبعة لضمان ذلك.

وهدف الجزء الرابع إلى الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة من خلال جمع استجابات المشاركين عن رأيهم في أهمية تبني و تطبيق المنظمات غير الربحية لمعايير المسائلة وأثرها على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية.

انتهاءً بالجزء الخامس من الاستبانة والذي يهدف إلى استكشاف العوامل الأخرى التي تؤثر على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربيحة من وجهة نظر المشاركين.

تم عرض الاستبانة لتحكيمها و تقيمها على الدكتور المشرف و ثلاثة محكميين منهم: الدكتور سمير حزبون، الدكتور أحمد حرز الله و تم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار ما أمكن.

3.3.3 معالجة وتحليل البيانات

تحتل معالجة و تحليل الاستجابات المجموعة أهمية كبيرة في الدراسة و يقع على عاتق الباحث تحري الدقة والموضوعية في انتقاء الطرق و الوسائل الأنسب لتحليلها لضمان موثوقية و صلاحية الدراسة.

قام الباحث في هذه الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS كونه الأنسب من الناحية العملية والفينة في تحليل المعلومات و كون الاستجابات المجموعة من خلال الاستبانة سوف تعطي توجه معين فإن هذا البرنامج هو الأكثر شيوعاً في إعطاء نظرة عامة من خلال جداول توزيع التكرار، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

تظهر جداول توزيع التكرار اعداد الاستجابات و تكرارها مقسمة ضمن مجموعة من الفقرات المتباينة و الهدف من استخدام جداول التوزيع هو تلخيص توزيع نتائج استجابات عينة الدراسة بشكل مفيد وكمي. و من ناحية أخرى اشتملت الاستبانة على أسئلة بإجابات مفتوحة تم تحليل مضمونها ضمن الإطار العام للاستجابات للحصول على فهم موحد مرتبط بالسياق.

الفصل الرابع:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

4.1 خصائص العينة الديمغرافية

4.2 أداة الدراسة

4.3 صدق و ثبات أداة الدراسة والمعالجة

4.1 عرض النتائج ومناقشتها

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج المتعلقة بأهداف وأسئلة الدراسة و التي تناولت محددات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية في محافظة بيت لحم والتي تندرج تحت اطار الشؤون الاجتماعية مبوبة حسب فقرات الاستبانة.

4.1 خصائص العينة الديمغرافية :

جدول (4.1)

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
دبلوم	6	%7.1
بكالوريوس	63	%75.0
ماجستير	14	%16.7
دكتوراة	1	%1.2
المجموع	84	%100

تشـــير نتائج الجدول (4.1) أن غالبية المبحوثين وبنســـبة وصـــلت إلى 75% كانوا من حملة البكالوريوس ، وما نسبته 16.7% من حملة الماجستير، في حين ان ما نسبته 7.1% من المبحوثين

كانوا من حملة الدبلوم، وما نســـبته 1.2% كانوا من حملة الدكتوراة. حيث تظهر النتائج بعدالة أن عينة الدراسة تتمتع بالدراية المهنية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

جدول (4.2)

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل مقابل اجر لدى المنظمات غير الربحية

عدد سنوات العمل مقابل اجر	العدد	النسبة
3 سنوات فأقل	10	%11.9
4 – 6 سنوات	18	%21.4
7 – 9 سنوات	34	%40.5
10 سنوات فأكثر	22	%26.2
المجموع	84	%100

يوضح الجدول (4.2) من خلال معطياته أن غالبية المستطلعين وبنسبة وصلت إلى 40.5% عملوا ما بين 7 – 9 ســـنوات مقابل اجر لدى المنظمات غير الربحية، وما نســـبته 26.2% عملوا 10 سنوات فأكثر، وما نسبته 21.4% عملوا ما بين 4 – 6 سنوات، في حين ان ما نسبته 11.9% من المبحوثين عملوا 3 ســنوات فأقل مقابل اجر لدى المنظمات غير الربحية. وبذلك تســهم هذه النتيجة

في التأكيد على أنّ المشـاركين ملمين بالواقع الحالي للمجتمع والمنظمات و سـتكون إجاباتهم مسـتندة على ذلك.

جدول (4.3)

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرعدد المنظمات غير الربحية التي عملت بها

عدد المنظمات غير الربحية التي عملت بها	العدد	النسبة
منظمة واحدة	15	%17.9
2 – 3 منظمات	18	%21.4
4 – 5 منظمات	12	%14.3
6 – 7 منظمات	20	%23.8
8 منظمات فأكثر	19	%22.6
المجموع	84	%100

تبين نتائج الجدول (4.3) أن غالبية أفراد العينة الذين شـملتهم الدراسـة وبنسـبة وصـلت الى 23.8% عملوا في 6 – 7 منظمات غير ربحية، وما نسـبته 22.6% عملوا في 8 منظمات فأكثر، وما نسـبته

21.4% عملوا في 2 – 3 منظمات، بالمقابل ما نسـبته 17.9% من المبحوثين عملوا في منظمة واحدة ، في حين ان ما نسبته 14.3% عملوا في 4 – 5 منظمات.

4.2 أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراســة من إســتبانة تم تصــميمها وتوزيعها على أفراد العينة من المدراء التنفذيين والمدراء الماليين، وقد قسمت الاستبانة إلى أربعة أقسام رئيسية هي أقسام هي:

- **القسـم الأول:** اشـتمل هذا القسـم على المعلومات العامة والأولية حيث ضـمت متغيرات الدراسـة المسـتقلة وهي المؤهل العلمي، عدد ســنوات العمل مقابل اجر لدى منظمات غير ربحية، وعدد المنظمات غير الربحية التي عمل بها المبحوث.
- **القسـم الثاني:** إشـتمل هذا القسـم على مجالات الدراسـة وهي مقياس الاسـتدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية، والذي تكون من اربع مجالات هي :

مجال الدراسة الاول: الاستدامة المالية :

تكون هذا المجال من (2) فقرة من الفقرات المغلقة، حيث أن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة في هذا المجال تركزت في الاختيار من ســلم خماســي على نمط ليكرت وذلك كما يأتي: موافق بشــدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، بالاضافة الى سؤال آخر محدد اجابته ضمن خيارات .

مجال الدراسة الثاني : تنوع مصادر التمويل وأنماط المنح:

تكون هذا المجال من (4) فقرات مغلقة ، حيث أن طريقة الإجابة عن أداة الدراســة في هذا المجال تركزت في الاختيار من سلم خماسي على نمط ليكرت وذلك كما يأتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير

موافق بشـدة، بالاضـافة الى (7) اسـئلة ضـمن اجابتها خيارات محددة، بالاضـافة الى سـؤال ترتيب حسـب الاهمية، وسؤال محدد بمقياس ثلاثي (نعم ، لا اعلم ، لا) وسؤال مفتوح ايضاً.

مجال الدراسة الثالث: أهمية وأثر تطبيق المساءلة التصاعدية والمساءلة التنازلية على الاستدامة المالية.

تكون هذا المجال من (6) فقرات مغلقة، حيث أن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة في هذا المجال تركزت في الاختيار من سـلم خماسـي على نمط ليكرت وذلك كما يأتي: موافق بشـدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشـدة، بالاضـافة الى (3) فقرات مغلقة تركزت في الاختيار من سلم خماسـي كالتالي: شـديد الاهمية، متوسط الاهمية، مهم، قليل الاهمية، غير مهم. بالاضافة الى سؤالين محددين بمقياس ثلاثي (نعم ، لا اعلم ، لا) ، وسؤالين مفتوحين .

مجال الدراسة الرابع: العوامل الاخرى المؤثرة في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية.

وهو سؤال مفتوح تم اعطاء المجال فيه للمبحوثين لذكر عن هذه العوامل الاخرى المؤثرة في الاسـتدامة المالية للمنظمات غير الربحية حسب وجهة نظرهم.

4.3 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صـــدق مقياس الدراســـة بعرضـــه على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا بعض الملاحظات حوله، وقد تم الأخذ بهذه الملاحظات وبعد ذلك أُخرج مقياس الدراسة بشكله الحالي.

وأيضـا تم التحقق من صـدق المقياس بحسـاب مصـفوفة ارتباط الفقرات التي تم فيها اسـتخدام مقياس ليكرت الخماسي مع الدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وقد بينت

النتائج أن الغالبية الســـاحقة لقيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصـــائياً مما يشـــير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وأنها تشترك معا في قياس وجهة نظر المدراء التنفذيين أو المدراء الماليين كما هو واضح في الجدول (4.4).

جدول (4.4)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة التي تم فيها استخدام مقياس ليكرت مع الدرجة الكلية لمقياس الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية.

الرقم	الفقـــرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1	إنّ توفر موارد مالية من أطراف خارجية هو المؤثر الأساسي في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية؟	0.74	0.00
2	خلال السنوات الخمس الماضية، واجهت المنظمة التي أعمل به نمطا متزايدا من التحديات في سبيل تحقيق استدامة مالية؟	0.86	0.019
3	المنظمة التي أعمل بها تلتزم بالحفاظ على الهدف الرئيسي لوجودها وتسعى لضمان القيم والمباديء التي تؤمن بها عند اتباع طرق تنويع مصادر التمويل	0.36	0.001

الرقم	الفقـــرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
4	إنّ تنويع مصادر تمويل أنشطة المنظمة من شأنه أن يضيف تكاليف وأعباء إضافية على المنظمة.	0.71	0.00
5	إنّ المحافظة على مزيج متوازن من المنح المقيّدة وغير المقيّدة من شأنه تحسين الاستدامة المالية للمنظمة التي اعمل بها.	0.37	0.001
6	في كثير من الأحيان إنّ المصاريف المرتبطة بتنويع مصادر التمويل تعمل على زيادة المصاريف المرتبطة بتجنيد الأموال	0.50	0.00
7	حسب خبرتك، إنّ مصطلح **المساءلة** يرتبط بالمساءلة المالية (كيفية صرف المنح) بشكل جوهري:	0.56	0.00
8	حسب خبرتك، خلال السنوات الخمسة الأخيرة فإن العديد من المانحين يبدون اهتماما متزايدا لتطبيق معاير المساءلة.	0.42	0.00
9	يسهم تطبيق المسائلة التنازلية في خلق ميزة تنافسية تعزز من سمعة المنظمة وتزيد من فرص الحصول على التمويل أمام المانحين؟	0.32	0.003
10	حسب اعتقادك، إن التركيز على تطبيق المساءلة التصاعدية أكثر أهمية من تطبيق المساءلة التنازلية في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية؟	0.62	0.00

الرقم	الفقـــرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
11	إنّ التركيز على تطبيق المساءلة يتطلب تحمل تكاليف وأعباء إضافية قد لا تكون ضمن إمكانيات الموظفين والمنظمة؟	0.60	0.00
12	إن التركيز على تطبيق المساءلة ومتطلباتها من شأنه تحييد دور المنظمة عن مهمتها الجوهرية من خلال بذل جهود أكثر في تطبيق المساءلة وأقل في أنشطة المنظمة.	0.67	0.00

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدارســـة بفحص الاتســـاق الداخلي للأداة في الثلاث مجالات والدرجة الكلية وذلك بحســـاب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ، وقد بلغت قيمة الثبات الكلية لأداة الدارســـة (0.841) وبذلك تكون أداة الدارســـة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات . وهذا ويوضـــح الجدول (4.5) قيمة الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة الثلاثة، وقيمة الثبات الكلية:

جدول (4.5)

قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمجالات الدراسة

وقيمة الثبات الكلية للفقرات التي فيها استخدام مقياس ليكرت الخماسي

مجالات الدراسة	قيمة الثبات
المجال الاول : الاستدامة المالية	0.84
المجال الثاني : تنوع مصادر التمويل	0.82
المجال الثالث : تطبيق المساءلة التصاعدية والمساءلة التنازلية	0.87
قيمة الثبات الكلية	**0.84**

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة ومراجعتها تم إدخالها إلى جهاز الحاسوب وذلك بإعطائها أرقاما معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وقد أعطيت الإجابات على مقياس ليكرت درجات معينة على النحو التالي:

الإجابة	الدرجة
موافق بشدة	5
موافق	4
محايد	3
غير موافق	2
غير موافق بشدة	1

مجال الدراسة الأول: الاستدامة المالية .

تكون جزء من هذا المجال من (2) فقرة على مقياس لكيرت الخماسي، وقد أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتان، غير موافق بشدة درجة واحدة. كما تكون هذا المجال من سؤال آخر محدد الاجابة.

مجال الدراسة الثاني: تنوع مصادر التمويل .

تكون جزء من هذا المجال من (4) فقرات على مقياس ليكرت الخماس وقد أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتان، غير موافق بشدة درجة واحدة.

مجال الدراسة الثالث: أهمية وأثر تطبيق المساءلة التصاعدية والمسائلة التنازلية على الاستدامة المالية.

تكون جزء من هذا المجال من (6) فقرات، وقد أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتان، غير موافق بشدة درجة واحدة في الفقرات الموجبة أي كلما زادت الدرجة، زادت معها درجة المساءلة التصاعدية والتنازلية، والعكس صحيح في الفقرات السالبة.

كما تكون هذا الجزء من ثلاثة فقرات على مقياس خماسي آخر، وقد اعطيت الاجابة شديد الاهمية درجة 5، ومتوسط الاهمية درجة 4، ومهم درجة 3، وقليل الاهمية درجة 2، وغير مهم درجة 1.

ومن أجل تسهيل تفسير النتائج تم استخدام معدل المتوسطات الحسابية للإجابات وفق التقسيم التالي:

من 1 الى 1.80 غير موافق بشدة

من 1.81 الى 2.60 غير موافق

من 2.61الى 3.40 محايد

من 3.41الى 4.20 موافق

من 4.21الى 5.00 موافق بشدة

وقد تمت المعالجة الإحصـائية اللازمة للبيانات باسـتخراج الأعداد والنسـب المئوية والمتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية ، و معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ، ومعامل الارتباط بيرسـون، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

4.1 عرض النتائج وتحليلها

سؤال الدراسة الأول:

ما هي وجهة نظر المبحوثين في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية ؟

للإجابة على هذا السؤال استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والتكرارات والنسب المؤية والكلية لمجال الدراسة الأول، " كما يوضح الجداول (4.6).

جدول (4.6)

الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية

الرتبة	الفقــرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	إنّ توفر موارد مالية من أطراف خارجية هو المؤثر الأساسي في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية؟	84	4.67	0.66	كبيرة
2	خلال السنوات الخمس الماضية، واجهت المنظمة التي أعمل به نمطا متزايدا من التحديات في سبيل تحقيق استدامة مالية؟	84	4.17	0.37	كبيرة
الدرجة الكلية		**84**	4.42	0.38	**كبيرة**

بالنظر إلى معطيات الجدول (6) نلاحظ أن هناك درجة موافقة كبيرة بأن توفر موارد مالية من أطراف خارجية هو المؤثر الأساسي في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية حسب وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.67)، كما يتبين ايضاً ان هناك درجة موافقة كبيرة على ان المنظمة التي يعمل بها المبحوثين واجهت نمطا متزايدا من التحديات في سبيل تحقيق استدامة مالية. وبالنسبة للدرجة الكلية لهذا المجال فقد كانت درجة الموافقة فيها كيبرة ايضاً بمتوسط حسابي (4.42).

جدول (4.7)

الأعداد والنسب المئوية لاجابات المبحوثين للاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية

الرقم	الفقــرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
1	إنّ توفر موارد مالية من أطراف خارجية هو المؤثر الأساسي في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية.	63 %75	16 %19	3 %3.6	2 %2.4	----	84 %100
2	خلال السنوات الخمس الماضية، واجهت المنظمة التي أعمل به نمطا متزايدا من التحديات في سبيل تحقيق استدامة مالية.	14 16.7 %	70 83.3 %	----	----	-----	84 %100

يتبين من خلال الجدول (4.7) ان غالبية المبحوثين وبنسبة وصلت الى 75% يوافقون بشدة إنّ توفر موارد مالية من أطراف خارجية هو المؤثر الأساسي في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، وما نسبته 19% من المبحوثين يوافقون على ذلك ايضاً. بالمقابل ما نسبته 2.4% من المبحوثين عارضوا هذا الراي. وما نسبته 3.6% التزموا الحياد.

غالبية المستطلعين وبنسبة وصلت الى 83.3% يوافقون انه خلال الخمس سنوات الماضية واجهت المنظمات التي يعملون بها نمطا متزايدا من التحديات في سبيل تحقيق استدامة مالية، وما نسبته 16.7% يوافقون بشدة على ذلك .

جدول (4.8)

الأعداد والنسب المؤية لاجابات المبحوثين حول وجود موراد مالية موجودة او ملتزم بها كافية لدى المنظمة غير الربحية التي يعملون بها حالياً

الفقــرات	سنة واحدة	1 – 3 سنوات	4 – 6 سنوات	7 – 9 سنوات	10 سنوات فأكثر
لدى المنظمة غير الربحية التي أعمل بها حالياً موارد مالية (موجودة أو ملتزم بها) كافية لتحقيق أهدافها لفترة:	11 13.1 %	61 %72.6	8 %9.5	2 %2.4	2 %2.4

تشــير نتائج الجدول (4.8) ان غالبية المبحوثين وبنســبة وصــلت الى 72.6% قالوا ان لدى المنظمة غير الربحية التي يعملون بها موارد مالية (موجودة أو ملتزم بها) كافية لتحقيق أهدافها لفترة 1 –3 ســـنوات ، بالمقابل ما نسـبته 13.1% قالوا انها تكفي لتحقيق اهدافها لفترة سـنة واحدة فقط، وما نسـبته 9.5% قالوا ان هذه الموارد المالية تكفي لتحقيق اهداف المنظمة لفترة 4 – 6 سـنوات وما نسـبته 2.4% من المبحوثين قالوا انها تكفي لفترة 7 – 9 سـنوات ونفس النسـبة 2.4% ذكروا ان الموارد المالية كافية لتحقيق اهدافها لفترة 10 سنوات فأكثر .

ســؤال الدراســة الثاني:ماأهمية تنويع مصــادر التمويل وأنماط المنح وأثرها على الاســتدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية ؟

للإجابة على هذا السؤال استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والتكرارات والنسب المؤية والكلية لمجال الدراسة الثاني، " كما يوضح الجداول (4.9).

جدول (4.9)

الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتنوع مصادر التمويل

للمنظمات غير الربحية الفلسطينية

الرتبة	الفقــرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	المنظمة التي أعمل بها تلتزم بالحفاظ على الهدف الرئيسي لوجودها وتسعى لضمان القيم والمباديء التي تؤمن بها عند اتباع طرق تنويع مصادر التمويل	84	4.49	0.57	كبيرة
2	إنّ المحافظة على مزيج متوازن من المنح المقيّدة وغير المقيّدة من شأنه تحسين الاستدامة المالية للمنظمة التي اعمل بها.	84	4.18	0.56	كبيرة
3	في كثير من الأحيان إنّ المصاريف المرتبطة بتنويع مصادر التمويل تعمل على زيادة المصاريف المرتبطة بتجنيد الأموال	84	3.89	0.54	كبيرة
4	إنّ تنويع مصادر تمويل أنشطة المنظمة من شأنه أن يضيف تكاليف وأعباء إضافية على المنظمة.	84	3.77	0.72	كبيرة

الرتبة	الفقــرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الدرجة الكلية		84	4.08	0.37	كبيرة

- يوضـــح الجدول (4.9) من خلال معطياته ان هناك درجة موافقة كبيرة على ان المنظمة التي يعمل بها المبحوثين تلتزم بالحفاظ على الهدف الرئيسـي لوجودها وتسـعى لضـمان القيم والمباديء التي تؤمن بها عند اتباع طرق تنويع مصادر التمويل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.49).
- نلاحظ من خلال الجدول ايضـــاً ان هناك درجة موافقة كبيرة على إنّ المحافظة على مزيج متوازن من المنح المقيّدة وغير المقيّدة من شـأنه تحسـين الاسـتدامة المالية للمنظمة التي يعمل بها المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18).
- كما تشـير نتائج الجدول اعلاه ان هناك درجة موافقة كبيرة على ان المصـاريف المرتبطة بتنويع مصـادر التمويل تعمل في كثير من الاحيان على زيادة المصـاريف المرتبطة بتجنيد الأموال، حيث بلغ المتوسـط الحسابي (3.89).
- ويبين الجدول اعلاه ان هناك درجة موافقة كبيرة بأن تنويع مصـادر تمويل أنشـطة المنظمة من شـأنه أن يضيف تكاليف وأعباء إضافية على المنظمة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77).
- كمـا نلاحظ ان الـدرجـة الكليـة في هـذا الجزء من المجـال الثـاني كـانـت كبيرة حيـث بلغ المتوســـط الحسابي(4.08).

جدول (4.10)

الأعداد والنسب المؤية لاجابات المبحوثين حول تنوع مصادر التمويل

الرقم	الفقــرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
1	المنظمة التي أعمل بها تلتزم بالحفاظ على الهدف الرئيسي لوجودها وتسعى لضمان القيم والمباديء التي تؤمن بها عند اتباع طرق تنويع مصادر التمويل	44 52.4 %	37 %44	3 %3.6	----	----	84 %100
2	إنّ تنويع مصادر تمويل أنشطة المنظمة من شأنه أن يضيف تكاليف وأعباء إضافية على المنظمة.	5 %6	63 %75	9 10.7 %	6 %7.1	1 %1.2	84 %100
3	إنّ المحافظة على مزيج متوازن من المنح المقيّدة وغير المقيّدة من شأنه تحسين الاستدامة المالية للمنظمة التي اعمل بها.	21 %25	58 %69	4 %4.8	1 %1.2	----	84 %100
4	في كثير من الأحيان إنّ المصاريف المرتبطة بتنويع مصادر التمويل تعمل على زيادة المصاريف المرتبطة بتجنيد الأموال	3 %3.6	74 %88.1	2 %2.4	5 %6	----	84 %100

جدول (4.11)

الأعداد والنسب المؤية لاجابات المبحوثين حول تنوع مصادر التمويل – اسئلة محددة

الرقم	الفقــرات	الخيــارات					
1	عدد مصادر تمويل الموازنة المصادقة والمقترحة لأنشطة المنظمة التي أعمل بها هي:	**مصدر واحد**	**2 – 3 مصادر**	**4 – 5 مصادر**	**6 – 7 مصادر**	**اكثر من 7 مصادر**	**المجموع**
		5 %6	58 %69	14 %16.7	3 %3.6	4 %4.8	84 %100
2	من وجهة نظري، يعتبر التنويع في مصادر التمويل ..... لتحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية	**شديد الاهمية**	**مهم بدرجة متوسطة**	**مهم**	**قليل الاهمية**	**غير مهم**	**المجموع**
		71 %84.5	10 %11.9	3 %3.6	----	----	84 %100
3	إنّ اعلى نسبة تمويل للموازنة تم الحصول عليها من جهة تمويل واحدة هي:	**10% فأقل**	**11 – 30%**	**31 – 40%**	**41- 50%**	**اكثر من 50%**	**المجموع**
		3 3.6%	9 10.7%	9 10.7%	25 29.8%	38 45.2 %	84 %100

الرقم	الفقــرات	الخيــارات					
4	يساهم في تمويل 50% من موازنة المنظمة التي أعمل بها:	ممول واحد	2 – 3 ممولين	4 – 5 ممولين	6 – 7 ممولين	8 فأكثر	المجموع
		5 6%	66 78.6%	9 10.7%	1 1.2%	3 3.6%	84 %100
5	تتكون خطة تمويل أنشطة المنظمة التي أعمل بها من مزيج من المنح المقيدة وغير المقيدة:	نعم	لا اعلم	لا كلها مقيدة	لا كلها غير مقيدة	---	المجموع
		76 90.5%	6 7.1%	2 2.4%	---	----	84 %100
6	نسبة المنح المقيّدة:	اقل من 10%	10 – 20%	30- 40%	50- 60%	اكثر من ذلك	المجموع
		5 6%	11 13.1%	6 7.1%	20 23.8%	42 50%	84 %100

- تشـير نتائج الجدول (4.11) ان غالبية المبحوثين وبنسـبة وصـلت الى 69% قالوا ان عدد مصـادر تمويل الموازنة المصـادقة والمقترحة لانشطة المنظمة التي يعملون بها هو 2 – 3 مصـادر، وما نسـبته 16.7% قالوا انها 4 – 5 مصـادر، في حين ان ما نسـبته 6% من المبحوثين قالوا انها مصـدر واحد

فقط. بالمقابل ما نسبته 4.8% قالوا ان عدد مصادر تمويل الموازنة المصادقة والمقترحة لانشطة المنظمة التي يعملون بها هو اكثر من 7 مصادر، وما نسبته 3.6% منهم قالوا انه ما بين 6 – 7 مصادر.

- كما نلاحظ من الجدول (4.11) ان غالبية المستطلعين وبنسبة وصلت الى 84.5% يعتبرون ان التنويع في مصادر التمويل لتحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية هو شديد الاهمية، بالمقابل ما نسبته 11.9% منهم يعتبرونه مهم بدرجة متوسطة، وما نسبته 3.6% يعتبرونه مهم.
- ويتبين من خلال نتائج الجدول (4.11) ان غالبية المبحوثين وبنسبة 45.2% قالوا انه اعلى نسبة تمويل للموازنة تم الحصول عليها من جهة تمويل واحدة هي اكثر من 50%، بمالمقابل ما نسبته 29.8% من المبحوثين قالوا انه هذه النسبة هي 41 – 50%، وما نسبته 10.7% من المبحوثين قالوا اعلى نسبة تمويل للموازنة تم الحصول عليها من جهة تمويل واحدة هي 11 – 30% ونفس النسبة 10.7% من المبحوثين قالوا انه نسبة اعلى نسبة تمويل هي 11 – 30%. بالمقابل ما نسبته 3.6% فقط من المستطلعين قالوا ان ان اعلى نسبة تمويل هي 10% فأقل.
- ونلاحظ ايضاً من خلال الجدول ان غالبية المبحوثين وبنسبة 78.6% قالوا انه ما بين 2 – 3 ممولين يساهمون في تمويل 50% من موازنة المنظمة التي يعملون بها، وما نسبته 10.7% قالوا انهم 4 – 5 ممولين، وما نسبته 6% من المبحوثين قالوا انه ممول واحد فقط، بالمقابل ما نسبته 3.6% قالوا انهم 8 ممولين فأكثر، في حين ان ما نسبته 1.2% من المستطلعين قالوا انه ما بين 6 –7 ممولين يساهمون في تمويل 50% من موازنة المنظمة التي يعلمون بها.

- هذا وتشير نتائج الجدول ايضاً ان الغالبية الساحقة من المبحوثين وبنسبة عالية وصلت الى 90.5% قالوا انه خطة تمويل انشـــطة المنظمة التي يعملون بها تتكون من مزيج من المنح المقيدة وغير المقيدة. بالمقابل ما نسبته 7.1% لا يعلمون عن هذا الموضوع، وما نسبته 2.4% من المبحوثين قالوا ان خطة تمويل انشطة المنظمة التي يعملون بها تتكون من منح كلها مقيدة.
- كما نلاحظ ان نصف المبحوثين وبنسبة 50% قالوا أن نسبة المنح المقيدة اكثر من 60% ، بالمقابل ما نســبته 23.8% من المبحوثين قالوا ان نســبة المنح المقيدة هي 50- 60% ، في حين ان ما نســبته 13.1% من المبحوثين قالوا ان نسبة المنح المقيدة هي 10 -20%، وما نسبته 6% فقط من المبحوثين قالوا انه نسبة المنح المقيدة هي اقل من 10%.

جدول (4.12)

اجابات المبحوثين حول اعتبار المصادر المذكورة كأجزاء من خطة تمويل

المنظمة التي يعملون بها مرتبة حسب عدد الاجابات

الرقم	مصادر التمويل	اعتبار المصادر جزء من خطة التمويل		المجموع
		نعم	لا	
1	تبرعات فردية	70 %83.33	14 %16.67	84 %100
2	تبرعات من شركات محلية	63 %75.0	21 .025%	84 %100

الرقم	مصادر التمويل	اعتبار المصادر جزء من خطة التمويل		المجموع
		نعم	لا	
3	الوكالات الدوليه	60 %71.43	24 %28.57	84 %100
4	الحكومات الاجنبية	39 %46.43	45 %53.57	84 %100
5	صناديق خيرية	30 %35.71	54 %64.29	84 %100
6	ريع انشطة المنطمه	25 %29.76	59 %70.24	84 %100
7	الحكومة الفلسطينية	14 %16.67	70 %83.33	84 %100

- تشير نتائج الجدول ان غالبية المبحوثين وبنسبة 83.33% يعتبرون ان التبرعات الفردية جزء من خطة تمويل المنظمة التي يعملون بها، بالمقابل ما نسبته 16.67% لا يعتبرون ذلك.
- غالبية المبحوثين وبنسبة 75% يعتبرون ان التبرعات من الشركات المحلية جزء من خطة تمويل المنظمة التي يعملون بها، بالمقابل ما نسبته 25% لا يعتبرون ذلك.

- غالبية المستطلعين وبنسبة وصلت الى 71.43% يعتبرون ان الوكالات الدولية جزء من خطة تمويل المنظمة التي يعملون بها، بالمقابل ما نسبته 28.57% لا يعتبرون ذلك.
- غالبية المبحوثين وبسنبة 53.57% لا يعتبرون ان الحكومات الاجنبية جزء من خطة تمويل المنظمة التي يعملون بها ، بالمقابل ما نسبته 46.43% يعتبرونها كذلك.
- غالبية المبحوثين وبسنبة 64.29% لا يعتبرون ان الصناديق الخيرية جزء من خطة تمويل المنظمة التي يعملون بها ، بالمقابل ما نسبته 35.71% يعتبرون ذلك.
- غالبية المبحوثين وبسنبة 70.24% لا يعتبرون ان ريع انشطة المنظمة جزء من خطة تمويل المنظمة التي يعملون بها ، بالمقابل ما نسبته 29.76% يعتبرون ذلك.
- غالبية البمحوثين وبنسبة عالية وصلت الى 83.33% لا يعتبرون الحكومة الفلسطينية جزء من خطة تمويل المنظمة التي يعملون بها، بالمقابل ما نسبته 16.67% يعتبرون ذلك.

جدول (4.13)

مصادر التمويل مرتبة حسب الاهمية من وجهة نظر المبحوثين

الاهمية	مصادر التمويل	ترتيب الاهمية								المجموع
		اولى	ثانية	ثالثة	رابعة	خامسة	سادسة	سابعة	ثامنة	
1	شراكات مع منظمات ودول	**62** **73.8%**	3 %3.6	3 %3.6	2 %2.4	5 %6.0	2 %2.4	4 %4.8	3 %3.6	84 %100

الاهمية	مصادر التمويل	ترتيب الاهمية								المجموع
		اولى	ثانية	ثالثة	رابعة	خامسة	سادسة	سابعة	ثامنة	
2	الوكالات الدوليه	5 %6.0	**60** **71.4%**	10 11.9%	2 %2.4	1 %1.2	1 %1.2	1 %1.2	4 %4.8	84 %100
3	الحكومات الاجنبية	7 %8.3	4 %4.8	**64** **76.2%**	1 %1.2	2 %2.4	1 %1.2	4 %4.8	1 %1.2	84 %100
4	تبرعات من شركات محلية	1 %1.2	3 %3.6	3 %3.6	**63** **%75**	4 %4.8	6 %7.1	2 %2.4	2 %2.4	84 %100
5	تبرعات فردية	4 %4.8	3 %3.6	4 %4.8	5 %6.0	**58** **69.0%**	5 %6.0	2 %2.4	3 %3.6	84 %100
6	صناديق خيرية	1 %1.2	4 %4.8	4 %4.8	2 %2.4	12 14.3%	**57** **67.9%**	2 %2.4	2 %2.4	84 %100
7	ريع انشطة المنطمة	6 %7.1	3 %3.6	1 %1.2	4 %4.8	3 %3.6	3 %3.6	**63** **%75**	1 %1.2	84 %100

الاهمية	مصادر التمويل	ترتيب الاهمية								المجموع
		اولى	ثانية	ثالثة	رابعة	خامسة	سادسة	سابعة	ثامنة	
8	الحكومة الفلسطينية	5 %6.0	4 %4.8	3 %3.6	2 %2.4	1 %1.2	4 %4.8	1 %1.2	**64** **76.2%**	84 %100

- تشير نتائج الجدول ان غالبية المبحوثين وبنسبة 73.8% اختاروا الشراكات مع منظمات ودول كأهمية اولى في مصادر التمويل .
- غالبية المبحوثين وبنسبة 71.4% اختاروا الوكالة الدولية كأهمية ثانية في مصادر تمويل المنظمات.
- غالبية المبحوثين وبنسبة 76.2% اختاروا الحكومات الاجنبية كأهمية ثالثة في مصادر التمويل.
- غالبية المبحوثين وبنسبة 75% اختاروا التبرعات من شركات محلية كأهمية رابعة في مصادر التمويل.
- غالبية المبحوثين وبنسبة 69% اختاروا التبرعات الفردية كأهمية خامسة في مصادر التمويل .
- غالبية المبحوثين وبنسبة 67.9% اختاروا صناديق خيرية كأهمية سادسة في مصادر التمويل.
- غالبية المبحوثين وبسنبة 75% اختاروا ريع انشطة المنظمة كأهمية سابعة في مصادر التمويل.
- غالبية المبحوثين وبنسبة 76.2% اختاروا الحكومة الفلسطينية كأهمية ثامنة واخيرة في مصادر التمويل.

جدول (4.14)

الأعداد والنسب المؤية لاجابات المبحوثين لتبني المنظمة التي يعمل فيها المبحوثين

استراتيجيات من شأنها التقليل من التبعية والاعتماد على طرف واحد

الرقم	السؤال	نعم	لا	لا اعلم	المجموع
1	تتبنى المنظمة التي اعمل بها استراتجيات من شأنها التقليل من التبعية والاعتماد على طرف واحد	15 17.9 %	59 %70.2	10 %11.9	84 %100

تشير نتائج الجدول (4.14) أنّ غالبية المبحوثين وبنسبة 70.2% قالوا انه المنظمة التي يعملون بها لا تتبنى استراتجيات من شأنها التقليل من التبعية والاعتماد على طرف واحد. بالمقابل ما نسبته 17.9% قالوا ان منظمتهم تتبنى هذه الاستراتيجات ، وما نسبته 11.9% من المبحوثين لا يعلمون .

جدول (4.15)

الأعداد والنسب المؤية للاستراتيجات المذكورة من قبل المبحوثين الذين تتبنى

منظمتهم استراتيجيات للتقليل من التبعية والاعتماد على طرف واحد

الرقم	الاجـابة	عدد الاجابة	النسبة
1	ايجاد مصادر دخل ثابتة محلية من خلال انشاء مشاريع ربحية خاصة بالمنظمة.	10	%71.43
2	التشبيك مع منظمات المجتمع المحلي وبناء شراكات مع ممولين مختلفين.	3	%21.43

الرقم	الاجـابة	عدد الاجابة	النسبة
3	من خلال العمل المستمر لطاقم الؤسسة وعمل الادارة الفاعلة في الحصول على مشاريع جديدة ومتنوعة	1	%7.14
المجموع		15	%100

تشير نتائج الجدول (4.15) ان غالبية المبحوثين الذين اجابوا بأن منظمتهم تتبنى استراتجيات للتقليل من التبعبية والاعتماد على طرف واحد وبنسبة وصلت الى 71.43% قالوا ان من هذه الاسراتيجيات ايجاد مصادر دخل ثابتة محلية من خلال انشاء مشاريع ربحية خاصة بالمنظمة. بالمقابل ما نسبته 21.43% من هؤلاء المبحوثين تحدثوا عن التشبيك مع منظمات المجتمع المحلي وبناء شراكات مع ممولين مختلفين كأحد الاستراتجيات، وما نسبته 7.14% ذكروا العمل المستمر لطاقم الؤسسة وعمل الادارة الفاعلة في الحصول على مشاريع جديدة ومتنوعة.

سؤال الدراسة الثالث:

ما أهمية تطبيق والالتزام بالمسائلة التصاعدية والمساءلة التنازلية وأثرها على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية ؟

للإجابة على هذا السؤال استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والتكرارات والنسب المؤية والكلية لمجال الدراسة الثالث ، " كما يوضح الجدول (4.16).

جدول (4.16)

الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق المسائلة التصاعدية

والمسائلة التنازلية في المنظمات غير الربحية الفلسطينية

الرتبة	الفقــرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	حسب خبرتك، إنّ مصطلح المساءلة يرتبط بالمساءلة المالية (كيفية صرف المنح) بشكل جوهري:	84	4.56	0.68	كبيرة
2	حسب خبرتك، خلال السنوات الخمسة الأخيرة فإن العديد من المانحين يبدون اهتماما متزايدا لتطبيق معايير المساءلة.	84	4.18	0.52	كبيرة
3	يسهم تطبيق المسائلة التنازلية في خلق ميزة تنافسية تعزز من سمعة المنظمة وتزيد من فرص الحصول على التمويل أمام المانحين؟	84	4.21	0.49	كبيرة
4	حسب اعتقادك، إن التركيز على تطبيق المساءلة التصاعدية أكثر أهمية من تطبيق المساءلة التنازلية في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية؟	84	3.79	0.68	كبيرة
5	إنّ التركيز على تطبيق المساءلة يتطلب تحمل تكاليف وأعباء إضافية قد لا تكون ضمن إمكانيات الموظفين والمنظمة؟	84	3.89	0.49	كبيرة

الرتبة	الفقــرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	إن التركيز على تطبيق المساءلة ومتطلباتها من شأنه تحييد دور المنظمة عن مهمتها الجوهرية من خلال بذل جهود أكثر في تطبيق المساءلة وأقل في أنشطة المنظمة.	84	3.62	0.79	كبيرة
الدرجة الكلية		84	4.04	0.37	كبيرة

تشـــير نتائج الجدول اعلاه ان هناك درجة موافقة كبيرة من قبل المبحوثين ان مصـــطلح المســـاءلة يرتبط بالمساءلة المالية (كيفية صرف المنح) بشكل جوهري، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.56). وهناك درجة موافقة كبيرة ايضـــاً من قبل المبحوثين انه خلال الســـنوات الخمســـة الأخيرة فإن العديد من المانحين يبدون اهتماما متزايدا لتطبيق معاير المساءلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18)، هذا ويتبين من خلال نتائج الجدول ايضاً ان هناك درجة موافقة كبيرة من قبل المستطلعين بأن تطبيق المسائلة التنازلية يسهم في خلق ميزة تنافســـية تعزز من ســـمعة المنظمة وتزيد من فرص الحصـــول على التمويل أمام المانحين حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21).

وهناك درجة موافقة كبيرة ايضاً من قبل المبحوثين بأن التركيز على تطبيق المساءلة التصاعدية أكثر أهمية من تطبيق المســـاءلة التنازلية في تحقيق الاســـتدامة المالية للمنظمات غير الربحية حيث بلغ المتوســـط الحسابي (3.79). كما نلاحظ من خلال الجدول ايضاً ان هناك درجة موافقة كبيرة بإن التركيز على تطبيق المســاءلة يتطلب تحمل تكاليف وأعباء إضــافية قد لا تكون ضــمن إمكانيات الموظفين والمنظمة حيث بلغ

المتوســـط الحســـابي (3.89). وكان هناك درجة موافقة كبيرة من قبل المبحوثين بأن التركيز على تطبيق المســـاءلة ومتطلباتها من شـــأنه تحييد دور المنظمة عن مهمتها الجوهرية من خلال بذل جهود أكثر في تطبيق المساءلة وأقل في أنشطة المنظمة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62).

اما بالنسبة لدرجة الموافقة الكلية لهذا الجزء فقد كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04)

جدول (4.17)

الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق المسائلة التصاعدية

والمسائلة التنازلية في المنظمات غير الربحية الفسطينية

الرتبة	الفقــرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تعتبر قدرة المنظمة على تطبيق المساءلة التصاعدية في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة.	84	4.75	0.53	كبيرة
2	إنّ تطبيق المساءلة التصاعدية يعزز من فرص المنظمة في تنويع قاعدة مصادر التمويل.	84	4.08	0.66	كبيرة
3	تعتبر قدرة المنظمة على تطبيق المساءلة التنازلية.في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة.	84	4.58	0.84	كبيرة
الدرجة الكلية		84	4.47	0.47	كبيرة

تبين نتائج الجدول ان المبحوثين يرون ان تطبيق المساءلة التصاعدية مهم بدرجة كبيرة في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.75). هذا ونلاحظ ايضاً ان المبحوثين يرون ان تطبيق المساءلة التصاعدية يعزز بدرجة كبيرة من فرص المنظمة في تنويع قاعدة مصادر التمويل حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08). كما وتشير نتائج الجدول ان المبحوثين يرون ان قدرة المنظمة على تطبيق المساءلة التنازلية مهم بدرجة كبيرة في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.58).

اما درجة الاهمية الكلية لهذا الجزء من مجال الدراسة الثالث فقد كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.47).

جدول (4.18)

الأعداد والنسب المؤية لاجابات المبحوثين لمدى تطبيق المساءلة التصاعدية

والمسائلة التنازلية في المنظمات غير الربحية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
1	حسب خبرتك، إنّ مصطلح **المساءلة** يرتبط بالمساءلة المالية (كيفية صرف المنح) بشكل جوهري:	54	25 %29.8	3 %3.6	2 %2.4	----	84 %100

					64.3 %		
2	حسب خبرتك، خلال السنوات الخمسة الأخيرة فإن العديد من المانحين يبدون اهتماما متزايدا لتطبيق معاير المساءلة.	19 22.6 %	62 %73.8	2 %2.4	1 %1.2	---	84 %100
3	يسهم تطبيق المسائلة التنازلية في خلق ميزة تنافسية تعزز من سمعة المنظمة وتزيد من فرص الحصول على التمويل أمام المانحين؟	21 %25	60 %71.4	3 %3.6	----	----	84 %100
4	حسب اعتقادك، إن التركيز على تطبيق المساءلة التصاعدية أكثر أهمية من تطبيق المساءلة التنازلية في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية؟	4 %4.8	65 %77.4	9 %10.7	5 %6	1 %1.2	84 %100
5	إنّ التركيز على تطبيق المساءلة يتطلب تحمل تكاليف وأعباء إضافية قد لا تكون ضمن إمكانيات الموظفين والمنظمة؟	3 %3.6	72 %85.7	6 %7.1	3 %3.6	----	84 %100
6	إن التركيز على تطبيق المساءلة ومتطلباتها من شأنه تحييد دور المنظمة عن مهمتها الجوهرية من خلال بذل	2 %2.4	62 %73.8	6 %7.1	14 16.7 %	----	84 %100

	جهود أكثر في تطبيق المساءلة وأقل في أنشطة المنظمة.						

- تشير نتائج الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين وبنسبة 64.3% يوافقون بشدة، إنّ مصطلح **المساءلة** يرتبط بالمساءلة المالية (كيفية صرف المنح) بشكل جوهري، وما 29.8% من المبحوثين يوافقون على ذلك ايضاً، بالمقابل ما نسبته 2.4% فقط من المبحوثين لا يوافقوا على هذا الراي. وما نسبته 3.6% التزموا الحياد.
- تبين نتائج الجدول ان غالبية المبحوثين وبنسبة 73.8% بوافقون انه خلال السنوات الخمسة الأخيرة فإن العديد من المانحين يبدون اهتماما متزايدا لتطبيق معاير المساءلة، وما نسبته 22.6% منهم يوافقون بشدة على ذلك. بالمقابل ما نسبته 1.2% من المبحوثين لا يوافقون، وما نسبته 2.4% منهم التزموا الحياد.
- هذا وتوضح نتائج الجدول ان غالبية المستطلعين وبنسبة 71.4% يوافقون ان تطبيق المسائلة التنازلية يسهم في خلق ميزة تنافسية تعزز من سمعة المنظمة وتزيد من فرص الحصول على التمويل أمام المانحين، وما نسبته 25% منهم يوافقون بشدة على ذلك. بينما التزم الحياد 3.6% من المبحوثين.
- غالبية المبحوثين وبنسبة وصلت الى 77.4% يوافقون بأن التركيز على تطبيق المساءلة التصاعدية أكثر أهمية من تطبيق المساءلة التنازلية في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، وما نسبته 4.8% منهم يوافقون بشدة. بالمقابل ما نسبته 6% من المبحوثين لا يوافقون على ذلك، وما نسبته 1.2% لا يوافقون بشدة ايضاً. اما ما نسبته 10.7% من المبحوثين فقد التزموا الحياد.

- غالبية المستطلعين وبنسبة 85.7% يوافقون بأن التركيز على تطبيق المساءلة يتطلب تحمل تكاليف وأعباء إضافية قد لا تكون ضمن إمكانيات الموظفين والمنظمة، وما نسبته 3.6% بوافقون بشدة على هذا الراي، بالمقابل ما نسبته 3.6% لا يوافقون على ذلك. في حين التزم الحياد 7.1% من المبحوثين.
- هذا وتشير نتائج الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين وبنسبة 73.8% يوافقون ان التركيز على تطبيق المساءلة ومتطلباتها من شأنه تحييد دور المنظمة عن مهمتها الجوهرية من خلال بذل جهود أكثر في تطبيق المساءلة وأقل في أنشطة المنظمة وما نسبته 2.4% يوافقون بشدة على ذلك. بالمقابل ما نسبته 16.7% لا يوافقون على هذا الراي ، والتزم الحياد 7.1% من المبحوثين .

جدول (4.19)

الأعداد والنسب المؤية لاجابات المبحوثين لتطبيق المساءلة التصاعدية

والمسائلة التنازلية في المنظمات غير الربحية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	شديد الاهمية	متوسط الاهمية	مهم	قليل الاهمية	غير مهم	المجموع
1	تعتبر قدرة المنظمة على تطبيق المساءلة التصاعدية.....في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة.	67 79.8 %	13 %15.5	4 %4.8	---	---	84 %100
2	إنّ تطبيق المساءلة التصاعدية يعزز من فرص المنظمة في تنويع قاعدة مصادر التمويل.	18 21.4 %	58 %69	6 %7.1	1 %1.2	1 %1.2	84 %100

الرقم	الفقــرات	شديد الاهمية	متوسط الاهمية	مهم	قليل الاهمية	غير مهم	المجموع
3	تعتبر قدرة المنظمة على تطبيق المساءلة التنازلية..... في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة.	62 73.8 %	14 %16.7	4 %4.8	3 %3.6	1 %1.2	84 %100

- تبين نتائج الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين وبنسـبة وصـلت الى 79.8% يرون ان قدرة المنظمة على تطبيق المسـاءلة التصـاعدية يعتبر شـديد الاهمية في تحقيق الاسـتدامة المالية للمنظمة، وما نسـبته 15.5% قالوا انه متوسط الاهمية ، وما نسبته 4.8% يرونه مهم .
- غالبية المبحوثين وبنسبة 69% يرون ان تطبيق المساءلة التصاعدية يعتبر متوسط الاهمية في تعزيز من فرص المنظمة في تنويع قاعدة مصـادر التمويل. وما نسـبته 21.4% يرون ذلك شـديد الاهمية، في حين ما نسـبته 7.1% من المبحوثين يرونه مهم، بالمقابل مانسـبته 1.2% من المبحوثين يرون ذلك غير مهم ونفس النسبة 1.2% يرونه غير مهم .
- غالبية المبحوثين وبســنبة 73.8% يرون ان قدرة المنظمة على تطبيق المســاءلة التنازلية يعتبر شــديد الاهمية في تحقيق الاســتدامة المالية للمنظمة، وما نســبته 16.7% يرونه متوســط الاهمية، في حين ان ما نسـبته 4.8% من المبحوثين يرون ذلك مهم. بالمقابل ما نسـبته 3.6% من المبحوثين يرون هذا الموضــوع قليل الاهمية وما نسبته 1.2% فقط يجدونه غير مهم.

جدول (4.20)

الأعداد والنسب المؤية لاجابات المبحوثين حول تبني وتطبيق المنطمة التي

يعملون بها استراتجيات لتعزيز المسائلة التصاعدية

الفقــرات	نعم	لا	لا اعلم	المجموع
تتبنى منظمتي وتقوم بتطبيق استراتيجيات لتعزيز المساءلة التصاعدية	14 16.7 %	62 %73.8	8 %9.5	84 %100

- تبين نتائج الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين وبنســـبة 73.8% قالوا انه المنظمة التي يعملون بها لا تتبنى ولا تقوم بتطبيق استراتجيات لتعزيز المساءلة التصاعدية، بالمقابل ما نسبته 16.7% من المبحوثين قالوا انه منظمتهم تتبنى وتطبق هذه الاستراتيجيات، في حين ان ما نسبته 9.5% من المبحوثين لا يعلمون.

جدول (4.21)

الأعداد والنسب المؤية للاستراتجيات المذكورة من قبل المبحوثين الذين

منظمتهم تتبنى وتطبق استراتجيات لتعزيز المسائلة التصاعدية

الرقم	الاجـابة	العدد	النسبة
1	الاعتماد على تعدد مصادر التمويل ووجود اكثر من ممول.	3	%21.43

الرقم	الاجـابة	العدد	النسبة
2	وجود متابعة من اللجان المحلية	2	%14.29
3	الشفافية المالية ووجود برامج مالية واضحة تتبع في المؤسسة	2	%14.29
4	اتاحة المؤسسة المجال للموظفين لايصال آرائهم وملاحظاتهم	2	%14.29
5	اجراء عملية التقييم من قبل الموظفين لبعضهم بالاضافة لتقييم المشرف عليهم	1	%7.14
6	الاتصال بالممولين والمتبرعين والجهات الحكومية مباشرة	1	%7.14
7	تطوير اجراءات الرقابة والاشراف	1	%7.14
8	توظيف موظفين مؤهلين	1	%7.14
9	زيادة خدمات المنظمة المقدمة للمجتمع المحلي	1	%7.14
المجموع		14	%100

تبين نتائج الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين الذين اجابوا بأن منظمتهم تتبنى وتطبق استراتجيات لتعزيز المسائلة التصاعدية وبنسبة 21.43% ذكروا ان الاعتماد على تعدد مصادر التمويل ووجود اكثر من ممول، هو احد هذه الاستراتجيات، وما نسبتبه 14.29% تحدثوا عن وجود متابعة من اللجان المحلية، ونفس النسبة 14.29% لكل من الشفافية المالية ووجود برامج مالية واضحة تتبع في المنظمة، اما اتاحة المنظمة المجال للموظفين لايصال آرائهم وملاحظاتهم فكان لها نسبة 14.29%.

في حين ان ما نسبته 7.14% من المبحوثين الذين تتبنى وتطبق منظمتهم استراتجيات لتعزيز المسائلة التصاعدية تحدثوا ان اجراء عملية التقييم من قبل الموظفين لبعضهم بالاضافة لتقييم المشرف عليهم، ونفس النسبة 7.14% كانت للاتصال بالممولين والتبرعين والجهات الحكومية مباشرة، وما نسبته 7.14% ذكروا تطوير اجراءات الرقابة والاشراف التي تقوم بها المنظمة، ونفس النسبة 7.14% تحدثوا عن توظيف موظفين مؤهلين ، وما نسبته 7.14% ايضاً ذكروا زيادة خدمات المنظمة المقدمة للمجتمع المحلي.

جدول (4.22)

الأعداد والنسب المؤية لاجابات المبحوثين حول تبني وتطبيق المنطمة التي

يعملون بها استراتجيات لتعزيز المسائلة التنازلية

الفقــرات	نعم	لا	لا اعلم	المجموع
تتبنى منظمتي وتقوم بتطبيق استراتيجيات لتعزيز المساءلة التنازلية	11 13.1 %	60 %71.4	13 %15.5	84 %100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين وبنسبة 71.4% قالوا ان المنظمة التي يعملون بها لا تتبنى ولا تقوم بتطبيق استراتجيات لتعزيز المساءلة التنازلية، بالمقابل ما نسبته 13.1% من المبحوثين قالوا انه منظمتهم تتبنى وتطبق هذه الاستراتيجيات، في حين ان ما سنبته 15.5% من المبحوثين لا يعلمون.

جدول (4.23)

الأعداد والنسب المؤية للاستراتجيات المذكورة من قبل المبحوثين الذين

منظمتهم تتبنى وتطبق استراتجيات لتعزيز المساءلة التنازلية

الرقم	الاجـابة	العدد	النسبة
1	التقييم السنوي للموظفين وخطط المتابعة	4	%36.36
2	اخد اولويات واحتياجات المنتفعين بعين الاعتبار	2	%18.18
3	التقارير الشهرية والدورية	1	%9.09
4	وضع آليات مراقبة ومحاسبة داخل المؤسسة	1	%9.09
5	توظيف اخصائيين ميدانيين	1	%9.09
6	القيام بالعديد من الانشطة لخدمة المجتمع المحلي	1	%9.09
7	توفير المساعدات وكفاية الايتام	1	%9.09
المجموع		11	%100

يوضـح الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين الذين تتبنى وتطبق منظمتهم اسـتراتيجيات لتعزيز المسـاءلة التنازلية وبنسـبة 36.36% اختاروا التقييم السـنوي للموظفين وخطط المتابعة كأحد هذه الاسـتراتيجيات، وما نسـبته 18.18% ذكروا اسـتراتيجية اخد اولويات واحتياجات المنتفعين بعين الاعتبار، وما نسـبته 9.09% من هؤلاء المبحوثين ذكروا استرارتيجية التقارير الشهرية والدورية، ونفس النسبة 9.09% منهم

اختباروا استراتيجية وضع آليات مراقبة ومحاسبة داخل المؤسسة. وما نسبته 9.09% من المبحوثين الذين تتبنى وتطبق منظمتهم استراتيجيات لتعزيز المساءلة التنازلية ذكروا استراتيجية توظيف اخصائيين ميدانيين، وما نسبته 9.0.9% ايضا لموضوع القيام بالعديد من الانشطة لخدمة المجتمع المحلي ونفس النسبة 9.09% ايضاً لتوفير المساعدات وكفاية الايتام.

سؤال الدراسة الرابع :

ما هي العوامل الاخرى التي تؤثر على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية حسب وجهة نظر المبحوثين ؟

للإجابة على هذا السؤال استخرجت تكرارات الاجابات والنسب المؤية لاجابات المبحوثين حول الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية من خلال سؤال مفتوح كما يبين الجدول (4.23):

جدول (4.24)

الأعداد والنسب المؤية لاجابات المبحوثين عن العوامل الاخرى التي تؤثر على

الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية (سؤال مفتوح)

الرقم	الاجابة	عدد الاجابات	النسبة
1	تحقيق توازن داخلي وعدم الاعتماد على المساعدات الخارجية	4	%14.29
2	وجود كادر مؤهل	3	%10.71
3	الاعتماد على اكثر من مانح	3	%10.71

الرقم	الاجـابة	عدد الاجابات	النسبة
4	السعي الى ايجاد تمويل مالي لانشاء مشروع ربحي خاص بالمنظمة	3	%10.71
5	عدم تسديد المستحقات المالية في موعدها وخاصة المستحقة على وزارة الصحة	2	%7.14
6	المصداقية في التعامل مع الممولين والجهات الحكومية	2	%7.14
7	توفير مشاريع خيرية	1	%3.57
8	وجود فئة مستفيدة من عمل المؤسسة	1	%3.57
9	اشراك طاقم المنظمة في وضع الخطط وتحقيق الاهداف	1	%3.57
10	تطوير الخدمات المقدمة	1	%3.57
11	وجود مبنى مؤهل للمنظمة	1	%3.57
12	اتباع عدة استراتيجيات لتطوير العمل في المنظمة	1	%3.57
13	الخبرة في العمل	1	%3.57
14	يجب ان تتركز اهداف المؤسسة في إطار اهداف التنمية المستدامة	1	%3.57
15	نشاطات المنظمة	1	%3.57
16	وجود اشتراكات للاعضاء	1	%3.57
17	الاعتماد على المساعدات الخارجية	1	%3.57

الرقم	الاجـابة	عدد الاجابات	النسبة
مجموع الاجابات			%100

تشير نتائج الجدول اعلاه ان غالبية اجابات المبحوثين وبنسبة 14.29% تركزت على تحقيق التوزان الداخلي وعدم الاعتماد على المساعدات الخارجية كعامل مؤثر على الاستدامة المالية. بالمقابل ما نسبته 10.71% من اجابات المبحوثين كانت لوجود كادر مؤهل ونفس النسبة للاعتماد على اكثر من مانح ، ونفس النسبة ايضاً 10.71% لعامل السعي الى ايجاد تمويل لانشاء مشروع ربحي خاص بالمنظمة.

هذا ونلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته 7.14% من اجابات المبحوثين كانت لعامل عدم تسديد المستحقات المالية في موعدها وخاصة المستحقة على وزارة الصحة ونفس النسبة لعامل المصداقية في التعامل مع الممولين والجهات الحكومية.

في حين توزعت اجابات المبحوثين وبنفس النسبة 3.57% لعوامل اخرى موثرة على الاستدامة المالية وهي : توفير مشاريع خيرية ، وجود فئة مستفيدة من عمل المؤسسة، اشراك طاقم المنظمة في وضع الخطط وتحقيق الاهداف، تطوير الخدمات العامة ، وجود مبنى مؤهل للمنظمة، اتباع عدة استراتيجيات من شأنها تطوير العمل، الخبرة في العمل، تركيز اهداف المؤسسة في اطار اهداف التنمية المستدامة، عمل نشاطات للمنظمة، وجود اشتراكات للاعضاء، الاعتماد على المساعدات الخارجية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

5.1.1 الاستدامة المالية

5.1.2 تنويع مصادر التمويل

5.1.3 تطبيق المسائلة التصاعدية والتنازلية

5.1.4 أخرى

5.2 التوصيات

5.2.1 التوصيات للإدارات العليا للمنظمات غير الربحية الفلسطينية

5.2.2 التوصيات للمهتمين بشؤون المنظمات غير الربحية الفلسطينية و المؤثرين فيها

5.2.3 التوصيات للدراسات المستقبلية

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مقاربة النظريات التي تطرق لها الباحث في المراجعات الأدبية في الفصل الثاني مع نتائج الآراء المستطلعة في الفصل الرابع، كما يحاول الباحث التركيز على تبعات المفارقات أو التجاذبات بين النظرية والاستطلاع لعكسها بشكل عملي من خلال الوصول لتوصيات من شأنها أن تساعد المنظمات غير الربحية الفلسطينية في تعزيز صمودها واستمراريتها.

5.1 الاستنتاجات

5.1.1 الاستدامة المالية:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن استدامة المنظمات غير الربحية الفلسطينية ترتكز بشكل أساسي وجوهري على الاستدامة المالية، حيث أظهرت أنّ توفر مصادر التمويل هو اللاعب الأساسي في إنجاح مهمة المنظمات وأداء وظائفها.

حيث توافقت نتائج الدراسة مع الدراسات الأدبية وما تم نقاشه مع المبحوثين من مدراء تنفيذيين وماليين للمنظمات غير الربحية، كما توافقت النتائج في أن المنظمات تواجه تحدياً متزايدة في إرساء الاستدامة المالية مع دراسات (Aschari–Lincoln & Jager, 2016).

في نفس السياق، فإن الإطار النظري تطرق في أحد الدراسات (Besel, Williams & Kalk, 2011) بأن المنظمات غير الربحية تتمتع بنوع من الاستدامة المالية في حال كان لديها موارد مالية كافية لتمويل موازناتها التشغيلية لأكثر من 5 سنوات. أتت النتائج العملية لاستبانة مخالفة للوضع المثالي للنظرية حيث

أن 85.7 % من المنظمات المستطلع رأيهم يمتلكون موارد مالية لما لا يتجاوز ال 3 سنوات وهذا ما يقود لنتيجة مفادها بأن المنظمات غير الربحية تواجهة مشكلة حقيقية في تجنيد مصادر تمويلها.

5.1.2 تنويع مصادر التمويل:

أشارت المعلومات الأولية المستطلعة من الاستبانة و آراء المدراء التنفيذيين أو الماليين للمنظمات بأهمية تنويع مصادر التمويل مع المحافظة على الهدف الرئيسي للمنظمة وأهمية الاحتفاظ بمحفظة ملائمة من أنماط المنح المتنوعة، وهذا ما تطرقت إليه الدراسات السابقة ك (Leon, 2001).

بالمقابل، فإن النتائج التي تشير بأن محافظ الموارد المالية للغالبية العظمى من المنظمات غير الربحية تمثلت في المنح المقيدة ومن مصادر قليلة التنوع، حيث أنّ أكثر من 78% من الخطط المالية للمنظمات غير الربحية يسهم في تمويلها ما بين اثنان لثلاثة ممولين، وهذا ما لا يتوافق مع مؤشرات الاستدامة المالية كما أشير إليه في الإطار النظري بأن المؤشر الصحي لتمويل 60% من الموازنة يتوجب أن يفوق الخمسة ممولين. كما أنه و رغما لأهميتها فإن عدداً قليلاً من المنظمات غير الربحية الفلسطينية تحاول تبني استراتيجات من شأنها التقليل من التبعية والاعتماد على مصدر واحد. وكانت الاستراتيجيات الأكثر اتباعاً هي: إيجاد مصدر دخل ثابت من خلال إنشاء مشاريع ربحية، التشبيك مع منظمات المجتمع المحلي وبناء شراكات مع ممولين مختلفين والسعي نحو الحصول على مشاريع جديدة.

عطفاً على ما سبق، فقد كانت آراء المبحوثين تجمع على مدى أهمية تنويع مصادر التمويل ومدى التزامهم بالمحافظة على هدف المنظمة و رسالته من خلال تأمين الموارد المالية، وهو ما تأكده نظرية تبعية الموارد

حيث أنّ الكثير من المنظمات لم تحظى بفرصة الحصول على موارد مالية متعددة لما يترتب عليه من تبعية للمانح على نحو يخالف الجوهر المؤسساتي و يحيد هدف المنظمة.

ومن الجدير ذكره وبالنظر إلى الجدول الذي قام فيه المبحوثين بترتيب مصادر التمويل بناءً على أهميتها، أنّ مصادر التمويل الأكثر أهمية من وجهة نظر المنظمات غير الربحية هي الخارجية حيث كانت الشراكات مع المنظمات، الوكالات الدولية والحكومات الأجنبية تتصدر القائمة فيما تلتها التبرعات من الشركات المحلية، الفردية، الصناديق، ريع الأنشطة و آخراً الحكومة الفلسطينية. تأتي الآخرة مخالفة لما ورد في المراجعة الأدبية باعتبار الحكومات الراعي والمتبني لأهداف المنظمات غير الربحية ولكن لا يغفل لنا إرجاع ذلك للخصوصية التي تفرض على المجتمع و الاقتصاد الفلسطيني.

اتفقت آراء عينة الدراسة على الحفاظ على مزيج متوازن من المنح المقيدة و غير المقيدة من شأنه تحسين مؤشرات الاستدامة المالية للمنظمة بنسبة 94% للموافقين بشدة و موافقين، وهذا ما يتوافق مع الدراسات السابقة لكل من (Hailey, 2014) و (Saungweme, 2014).

ومن ناحية أخرى، فإن الواقع العملي للمنظمات لا يأتي وفق ما ترنو إليه هذه المنظمات، فتظهر النتائج أن ميزان مزيج أنماط التمويل ترجح كفته بقوة نحو المنح المقيدة والتي تحتل ما يزيد عن نصف موازناتها، فيرى الباحث أنّ ذلك مؤشراً سلبياً يحد من مرونة المنظمات غير الربحية ومن بنيتها المؤسساتية. وفي السياق و رغم الاجماع بأهمية تنويع مصادر و أنماط التمويل فتشير النتائج بأن هناك تكاليف وأعباء إضافية ترتب على المنظمات و هو ما تطرقت اليه دراسات (Bingham & Walters, 2013) و (Mitchell, 2014).

5.1.3 إبداء المسائلة التصاعدية والتنازلية:

أشارت نتائج الدراسة بالإجماع على أنّ المساءلة مرتبطة بشكل جوهري بالشق المالي منها والذي يتمثل في كيفية إنفاق وصرف المنح، على الرغم من أنّ ما تم ذكره في الإطار النظري بأن مفهوم المسائلة هو موضوع ذي أبعاد متعددة يتعدى حدود المساءلة المالية حسب ما ورد عن (Nunnenkamp, Ohler & Schworer, 2013)، ولكن يمكن أن نعزي جزءاً من ذلك للاختلاف بين بيئة و أخرى ومدى استيفائهما للهرم التنموي، ولا بد من الذكر بأن المنظمات اجمعت على أن هناك توجه من المانحين بالاهتمام بمفهوم المسائلة، مما يحث المنظمات غير الربحية على الإهتمام بتطوير آليات مختلفة من شأنها تعزيز صورتها أمام المانحيين من حيث قدرتها على إدارة الموارد بكفاءة وفاعلية.

مروراً بالمسائلة التصاعدية، فأشارت نتائج الدراسة إلى أهميتها في تحقيق الاستدامة المالية و تنويع مصادر التمويل وأنماطها بالتوافق مع ما أكدته دراسات (Masdar, 2015) و (Abouassi & Trent, 2016) و (Williams, 2010)، و في محاولة أخرى لفهم أعمق للمبحوثين فقد أظهرت نتائج الدراسة بأن المسائلة التصاعدية أكثر أهمية من المسائلة التنازلية لتحقيق الاستدامة المالية، وهذا ما يؤكد صلاحية فقرة سبقت بأن المسائلة كمفهوم هو مرتبط بالشق المالي وأنّ التركيز على إيفاء متطلبات المانح و السلطات هو محدد أساسي.

هذا و قد أشارت نتائج الدراسة إلى اتخاذ بعض المنظمات غير الربحية لاستراتيجيات أو طرق ترى بأنها تعزز مفهوم المساءلة وتركزت في جوانب أهمها: المراقبة والمتابعة، الوسائل الفنية والأنظمة، التواصل مع الجهات ذات الصلة وما يتعلق بشؤون الموظفين من كادر مؤهل، تقييم متبادل وإشراك في اتخاذ القرار. إضافة لذلك، اعتبرت بعض المنظمات أن التقارير الشهرية والدورية، البرامج الموجهة حسب الحاجة الفعلية للفئة المستهدفة و السعي لتلبيتها هي ضمن الاستراتيجيات التي تعزز المسائلة.

و من ناحية أخرى، فأظهرت نتائج الدراسة بأنه و رغم أهمية المسائلة فإن تبنيها و تطبيقها ينطوي عليه تكاليف إضافية تضطر المنظمات لتكبدها كما يأتي بأعباء إضافية على الموظفين، وهذا ما أكدته آراء سابقة كـ (Willams, 2010).

5.1.4 عوامل أخرى:

خلال مرحلة المراجعات الأدبية، لم يكن الباحث موفقاً في إيجاد دراسات حديثة تطرقت لموضوع الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية في فلسطين، لكنه ومن خلال ما جمع من معلومات أولية من آراء الإدارات العليا لهذه المنظمات و مراجعة ما ذكرته بعض المنظمات في الاستبانة، فيرى الباحث أن العوامل المؤثرة مرتبطة بالوضع السياسي والاقتصادي المتقلب والمتباين. كما يستنتج من المنظمات غير الربحية أن لديهم اجماع بأنها مؤثرات خارجية بالمجمل.

5.2 التوصيات:

5.2.1 التوصيات للإدارات العليا للمنظمات غير الربحية الفلسطينية:

على ضوء نتائج الدراسة المعروضة و المراجعات الأدبية فلا بد للإشارة لبعض الأمور التي قد تكون محط اهتمام للمنظمات غير الربحية الفلسطينية. فبدايةً لا بد من التأكيد على أهمية هذه القطاع في المجتمع الفلسطيني لنظراً للخدمات التي تقدمها للمجتمع المحلي، ما تمثله من وحدات اقتصادية تؤثر في الحراك الاقتصادي و إلى جانب المدلول الرمزي الإيجابي الذي يعبر عن اهتمام الشعب الفلسطيني في بناء مجتمع مؤسساستي، كما لابد من الإشارة إلى أنّ هذه المنظمات يعمل معظمها ضمن ظروف كانت قسوتها هي أحد أسباب نشؤوها وهي على مواجه دائمة لتحديات متزايدة في تجنيد مواردها المالية. إنّ في ذلك ما يوجب

عليها بذل اهتمام مضاعف للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على استدامتها المالية من أجل تحقيق أهدافها بشكل فاعل.

ثانياً، أشارت نتائج الدراسة بأن النسبة الأكبر من المنظمات غير الربحية الفلسطينية تتلقى مواردها المالية من مصادر قليلة و معظم أنماطها هي المنح المقيدة ولفترات قصيرة الأجل. إنّ في ذلك لمؤشر سلبي على الصحة المالية لهذه المنظمات على الأمد الطويل وهذا يزيد من الخطر الذي أشارت إليه نظرية تبعية الموارد وقد يؤدي إلى التأثير سلباً على نوعية و كمية الخدمات الموجه للفئة المستهدفة.

إن ذلك يستدعي المنظمات غير الربحية الفلسطينية لبذل جهود أكبر في تحديد اختيارتها للتمويل، رغم الأهمية النسبية الناتجة عن حجم المنح الخارجية، فيتوجب على المنظمات غير الربحية خوص مغامرة البحث عن مصادر غير تقليدية ضمن استراتيجيات وخطط عمل منظمة في:

1. الأنشطة المدرة للدخل ضمن ما يعرف بالSocial Business، بحيث تقوم المنظمات غير الربحية بوضع خطط لتوجيه المشاريع خارجية التمويل بطريقة تحقق أعلى منفعة منها و تفرض على المنتفعين اتخاذ دورهم كخطوة لاحقة للإسهام في تطوير المجتمع.
2. تطوير و إرساء طرق حديثة لتجنيد الأموال: خلافاً للنمط التقليدي في جمع التبرعات فإن المنظمات غير الربحية قد تغفل النظر عن تخصيص بعض جهودها في حث الشركات الفلسطينية المحلية، الشركات الفلسطينية في الخارج، الأثرياء الفلسطينيين المحليين والأثرياء الفلسطينين في الخارج لتبني أهدافها و رفع نسبة مشاركتهم في تمويلها.
3. الاهتمام بالناحية الإعلامية والإقبال على الأفراد كوسيلة لرفع كفاءة التبرعات الفردية.

4.إنّ تمايز المنظمات غير الربحية في إبداء رأيها عند الإجابة عن الأسئلة المخصصة لأهمية تنويع مصادر التمويل و الأعباء المالية المترتبة على ذلك قد يكون موضع دراسة للطرق والأليات التي من شأنها أن توازن بين المنفعة و التكلفة المرتبطة بذلك.

ثالثاً، أشارت نتائج الدراسة لإدراك المنظمات غير الربحية الفلسطينية لمدى أهمية مفهوم ومبادئ المسائلة ودورها في تعزيز استدامتها المالية، لكن هذا المفهوم لم يكن شامل جميع الأبعاد واختصرته في المسائلة المالية من حيث تلبية متطلبات المانح و الجهات صاحبة التأثير.

من وجهة نظر الباحث، فإن هذا المفهوم يتخطى النواحي الإجرائية ورغم ما قد يترتب على المنظمات المذكورة من أعباء إضافية إلا أنه يعتبر عامل داخلي وإنّ الاهتمام به يتيح للمنظمات الفرصة لتعزيز مكانتها التنافسية اتجاه المانحيين الخارجيين والمحليين، لذا فإن الأمور الآتية قد تأتي بأثر إيجابي عليها:

- تعزيز مفهوم المسائلة التصاعدية والتنازلية كثقافة في البيئة التي تساهم فيها من متطوعين، عاملين و منتفعين وإشراكهم فيها.
- تطبيق و إرساء وسائل الرصد والتقييم ودراسة الأثر الاجتماعي للخدمات المقدمة للمنتفعين ضمن الإمكانيات المتوفرة والعمل على ترسية النتائج الإيجابية والإعلام عنها.
- تفعيل دور مجالس الإدراة عبر تشبيكهم مع المانحيين، متلقي الخدمات وموزوديها.
- استجذاب أعضاء مجلس إدراة فاعلين وشخصيات عملية محايدة من شأنه أن يعزز المكانة التنافسية للمنظمات وبالتالي زيادة ثقة المانحيين والمتبرعين.

هذا ورغم أن العوامل الخارجية تصحب في أغمادها الكثير فيما يؤثر على استقرار واستدامة المنظمات غير الربحية الفلسطينية من تقلبات سياسية وتغيرات في توجهات المانحيين إلا أنّ واجب هذه المنظمات أن تعد ما استطاعت للاستجابة للعوامل الداخلية والتخفيف من حدة الخارجية ما أمكن.

5.2.2 التوصيات للمهتمين بشؤون المنظمات غير الربحية الفلسطينية و المؤثرين فيها:

غلى غرار ما سبق، فإن في هذه الدراسة ما يمكن أن يوصى به للمهتمين بشؤون المنظمات غير الربحية الفلسطينية والمؤثرين فيها من مجتمع، سلطات ومانحيين، فمن وجه نظر الباحث:

- يتوجب أن يكون هناك جهة نقابية واحدة، رسمية وإلزامية تضم تحت مظلتها كافة المنظمات غير الربحية الفلسطينية، تنسب إليها صلاحيات الاهتمام بشؤون أعضائها، أن تتوفر لديها كافة قواعد البيانات اللازمة وتقوم بعمل الخطط وإجراءات الدراسات التي تصنف المانحيين ضمن معايير محددات الاستدامة المالية، ومن جانب آخر تسهم في تنفيذ مشاريع وبرامج مشتركة ذات كفاءة و تسهم في تعزيز العوامل الداخلية للمنظمات الأعضاء.
- إن اقتضى الوضع الحالي بأن تتخذ الحكومة الفلسطينية آخر مرتبة ضمن سلم الأهمية، فإن من الأفضل تغيير نمطها من الرصد والتحكم إلى نمط التمكين و الرقابة من خلال مراجعة كافة المعاير الحالية ابتداءً الموافقة على إنشاء الجميعات وحتى حلها.
- إنّ اهتمام المانحيين الخارجيين والمحليين في الاستدامة المالية من حيث نمط التمويل طويل الأمد أو التركيز على برامج ذات ديمومة بطبيتعها من شأنه أن يعكس بشكل إيجابي على المنظمات غير الربحية و يرقى بمستوى أدائها.

فمن ناحية أولى، أن يقوم المانحيين بتوزيع الموارد بناءً على أولويات الحاجات وضمن مشاريع وخطط طويلة الأمد، ومن ناحية أخرى فإن مشاركتهم في بناء قدرات المنظمات غير الربحية في المسائلة بدل من وضعه كمتطلب للحصول المنح من شأنه النهوض بها.

5.3 التوصيات للدراسات المستقبلية:

لقد حاول الباحث جاهداً بيان أثر تنويع مصادر التمويل، أنماط المنح وتطبيق المسائلة التصاعدية والتنازلية على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية. بالمقابل قد لا تكون هذه العوامل هي وحدها من محددات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية، من الممكن أنّ دراسة العائد المادي والاجتماعي للمنظمات غير الربحية الفلسطينية في دراسات أخرى قد تقود لعوامل ذات ارتباط قوي خصوصاً ضمن السياق الفلسطيني.

المراجع:

أولا: العربية

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني. (2001). تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة.

القانون رقم 1 لسنة 2000 بخصوص الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية

ثانيا: المراجع الأجنبية

AbouAssi, K., and Trent, D. (2016). NGO Accountability from an NGO Perspective: Perceptions, Strategies, and Practices.

Al- Malki, M. Shalabi, Y. & Ladawdeh H.(2007) Mapping Palestinian Non-Governmental Organizations in the West Bank and the Gaza Strip,Palestine Eonomic Policy research institute.

Alymkulova, A. and Seipulnik, D. (2005). NOG strategy for survival in Central Asia: Financial sustainability. *The William Davidson Institute, Policy Brief, 22*.

Aschari- Lincoln, J & Jager U. (2016). Analysis of determinants of revenues sources for international NGOs: influence of beneficiaries and organizational characteristics. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 45(3).

Besel, K., Williams, C.L. and Klak, J. (2011). Nonprofit sustainability during times of uncertainty. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1).

Bingham, T. and Walters, G. (2013). Financial sustainability within UK charities: Community sport trusts and corporate social responsibility partnerships.

Brown, L.D. and Moore, M.H. (2001). Accountability, strategy, and nongovernmental organizations.

Cammack, J. (2013). Considered choices for funding decisions: how to calculate the real cost of donor-funded projects; when to say “yes” and when to say “no”.

Cavill, S. and Sohail, M. (2007). Increasing strategic accountability: a framework for NGOs. Development in Practice, 17(2).

Dente, T., Libby, S., Turpin S and Sharma, S. (2016), amplify ii: the NGO value proposition for impact investing. NGO Impact Investing Network.

Ebrahim, A. (2010). The Many faces of nonprofit accountability. The Jossey- Bass Handbook of nonprofit leadership and management.

Froelich, K.A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations.

Foster, W. & Fine G. (2007). How non-profit get really big. *Stanford Social Innovation Review*.

Hanieh, A. (2016). Development as struggle: confronting the reality of power in Palestine.

Hailey, J. (2014) *Models of INGO sustainability: Balancing restricted and unrestricted funding*. International NGO Training & Research center.

Hodge, M & Piccolo, R. (2005). Funding source, board involvement techniques and financial vulnerability in nonprofit organizations: a test of resource dependence. Nonprofit Management and leadership, 16(2).

Khieng, S. and Dahles, H. (2015). Resource dependence and effects of funding diversification strategies among NGOs in Cambodia.

Lewis, D. (2003). NGOs, organizational culture, and institutional sustainability. The Annals of the American Academy of Political and Social Science.

Lee, M. (2004). Public reporting: A neglected aspect of nonprofit accountability.

Leon, P. (2001). Four pillars of financial sustainability. Nature conservancy.

Loyd, R. (2005). The role of NGO self-regulation in increasing stakeholder accountability. *One world Trust.*

Mitchell, G.E. (2014). Strategic responses to resource dependence among transnational NGOs registered in the United States.

Morton, B. (2013). *An overview of international NGOs in development cooperation.*

Masdar, N.M.H. (2015). The Practices of Upward Accountability in the Malaysian NGO.

Mir, M. and Bala, S.K. (2015). NGO accountability in Bangladesh: Two contrasting cases.

Malena, Carmen. (1995). Working with NGO, a practical guide to operational collaboration between the World Bank and non-governmental organizations.

Mutinda S. M. and Ngahu S. (2016). Determinants of financial ssustainability for Non-Governmental organizations in Nakuru County, Kenya. Journal of Business and Management.

Najam, A. (2002). Financing sustainable development: Crises of legitimacy.

Nunnenkamp, P., Ohler, H. and Schworer, T. (2013). US based NGOs in international development: financial and economic determinants of survival.

Rao, J.O. (2013). Effect of funding sources on financial sustainability of water sector institutions in Kenya.

Rossouw, J. (2006). Accounting requirements for donor- imposed restrictions and the restricted funds of not-for-profit organizations. *Meditari Accountancy Research*, 14(2).

Rhoden, L. (2014). The capacity of NGOs to become sustainable by creating social enterprises.

Schuh, R.G. and Leviton, L.C. (2006). A framework to assess the development and capacity of non-profit agencies.

Sontag-Padilla, Staplefoote, B and Gonzalez, K. (2012). Financial Sustainability for nonprofit organizations.

Saungweme, M. (2014). Factors influencing financial sustainability of local NGOs: The case of Zimbabwe.

Sarsour, S. Naser, R and Atallah, M. (2011). The Economic and social effects of foreign aid in Palestine. Palestine Monetary Authority.

Sekran U., Bougie R. (2013) Research Methods for Business: a skill building approach, Jhon Wiley & Sons, 7th edition.

Unerman, J. and O'Dwyer, B. (2010 b). Enhancing the role of accountability in promoting the rights of beneficiaries of development NGOs.

Viravaidya, M. and Hayssen, J. (2001). Strategies to strengthen NGO capacity in resource mobilization through business activities.

Williams, A & Taylor, J. (2013). Resolving accountability ambiguity in nonprofit organizations, 24(3).

Williams, S.A. (2010). Intersections of accountability: Measuring the effectiveness of international development NGOs. *Berkeley Journal of Sociology*.

www.ndc.ps

www.Mango.org.uk

https://www.palestineeconomy.ps/donors/en

الملاحق:

أ. الاستبانة

التاريخ:

عمادة الدراسات العليا

كلية الأعمال والاقتصاد

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

الموضوع: محددات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية

السادة المدراء التنفيذيين المحترمين،

السادة المدراء الماليين المحترمين،

تحية طيبة،

يقوم الباحث بإجراء دراسة لفهم العوامل المؤثرة في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أرجو من حضرتكم الإجابة عن الأسئلة الدراسية، علماً بأن كافة الإجابات سيتم جمعها بغرض البحث العلمي فقط.

شاكراً حسن تعاونكم

المشرف: د. سلوى البرغوثي

الباحث: ياسر عيسى

القسم الاول: المعلومات الاولية

1. المؤهل العلمي

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة

2. ما هي عدد السنوات التي قمت بالعمل فيها مقابل أجر لدى منظمات غير ربحية؟

☐ 3 سنوات فأقل ☐ 4 -6سنوات ☐ 7-9 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

3. ما هو عدد المنظمات غير الربحية التي عملت فيها:

☐ منظمة واحدة ☐ 2- 3 منظمات ☐ 4 – 5 منظمات ☐ 6 – 7 منظمات ☐ 8منظمات فأكثر

القسم الثاني: ويشمل مجالات الدراسة وهي:

اولا: الاستدامة المالية.

" تعرف الاستدامة المالية بأنها: قدرة المنظمة على تأمين موارد مالية كافية واستخدامها بالطريقة التي تحقق هدف المنظمة من خلال الاستمرار بتطبيق الخطط والأنشطة بفاعلية"

#	البند	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غيرمو افق	غيرمو افق بشدة
1	إنّ توفر موارد مالية من أطراف خارجية هو المؤثر الأساسي في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية؟	☐	☐	☐	☐	☐
2	خلال السنوات الخمس الماضية، واجهت المنظمة التي أعمل به نمطا متزايدا من التحديات في سبيل تحقيق استدامة مالية؟	☐	☐	☐	☐	☐
3	لدى المنظمة غير الربحية التي أعمل بها حالياً موارد مالية (موجودة أو ملتزم بها) كافية لتحقيق أهدافها لفترة:	☐ سنة واحدة	☐ 1-3 سنوات	☐ 4-6 سنوات	☐ 7- 9 سنوات	☐ 10 سنوات فأكثر

ثانياً: تنوع مصادر التمويل

" يعرف تنويع مصادر التمويل على أنها أحد الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات غير الربحية بحيث تكون أنشطتها وموازنتها ممولة من أكثر من جهة وبالتالي تقلل من درجة اعتمادها على ممول واحد"

#	البند	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
1	المنظمة التي أعمل بها تلتزم بالحفاظ على الهدف الرئيسي لوجودها وتسعى لضمان القيم والمباديء التي تؤمن بها عند اتباع طرق تنويع مصادر التمويل	☐	☐	☐	☐	☐
2	إنّ تنويع مصادر تمويل أنشطة المنظمة من شأنه أن يضيف تكاليف وأعباء إضافية على المنظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	إنّ المحافظة على مزيج متوازن من المنح المقيّدة وغير المقيّدة من شأنه تحسين الاستدامة المالية للمنظمة التي اعمل بها.	☐	☐	☐	☐	☐
4	في كثير من الأحيان إنّ المصاريف المرتبطة بتنويع مصادر التمويل تعمل على زيادة المصاريف المرتبطة بتجنيد الأموال	☐	☐	☐	☐	☐

يرجى وضع دائرة حول الإجابة للأسئلة الأتية:

#	البند					
5	عدد مصادر تمويل الموازنة المصادقة والمقترحة لأنشطة المنظمة التي أعمل بها هي:	☐ مصدر واحد	☐ 3-2 مصادر	☐ 5 – 4 مصادر	☐ 7-6 مصادر	☐ أكثر من 7 مصادر
6	من وجهة نظري، يعتبر التنويع في مصادر التمويل ..... لتحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية	☐ شديد الأهمية	☐ مهم بدرجة متوسطة	☐ مهم	☐ قليل الأهمية	☐ غير مهم
7	إنّ اعلى نسبة تمويل للموازنة تم الحصول عليها من جهة تمويل واحدة هي:	☐ 10% فأقل	☐ 30-11%	☐ 40-31%	☐ 50-41%	☐ أكثر من 50%
8	يساهم في تمويل 50% من موازنة المنظمة التي أعمل بها:	☐ ممول واحد	☐ 3-2 ممولين	☐ 5-4 ممولين	☐ 7-6 ممولين	☐ 8 فأكثر
9	تتكون خطة تمويل أنشطة المنظمة التي أعمل بها من مزيج من المنح المقيدة وغير المقيدة:	☐ نعم	☐ لا أعلم	☐ لا، كلها مقيدة	☐ لا، كلها غير مقيدة	
10	نسبة المنح المقيّدة:	☐ أقل من 10%	☐ 20-10%	☐ 40-30%	☐ 60-50%	☐ أكثر من ذلك

11 تعتبر المصادر الآتية من أجزاء خطة تمويل المنظمة التي أعمل بها:

أ. الحكومة الفلسطينية ☐

ب. الحكومات الأجنبية ☐

أ. الوكالات الدولية. ☐

ب. صناديق خيرية ☐

ت. تبرعات فردية ☐

ث. تبرعات من شركات محلية ☐

ج. ريع أنشطة المنظمة ☐

12 الرجاء ترتيب المصادر الآتية حسب الأهمية من وجهة نظرك المهنية: (1 الأهم- 8 الأقل أهمية)

- الحكومة الفلسطينية
- الحكومات الأجنبية
- الوكالات الدولية.
- صناديق خيرية
- تبرعات فردية
- تبرعات من شركات محلية
- ريع أنشطة المنظمة
- شراكات مع منظمات او دول

تتبنى المنظمة التي أعمل بها استراتيجيات من شأنها التقليل من التبعية والاعتماد على طرف واحد؟ ☐ نعم ☐ لا أعلم ☐ لا

إذا كانت الإجابة بنعم، يرجى تحديد هذه الاستراتيجيات:

1.

2.

ثالثاً: تطبيق المساءلة التصاعدية والمساءلة التنازلية.

المساءلة التصاعدية: هي العلاقات المهنية التي تمثلها المنظمة مع الممولين، المتبرعين والجهات الحكومية.

المساءلة التنازلية: هي العلاقات المهنية التي تتخذها المنظمة في التعامل مع المنتفعين والمجتمع وذوي التأثير.

#	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	حسب خبرتك، إنّ مصطلح **المساءلة** يرتبط بالمساءلة المالية (كيفية صرف المنح) بشكل جوهري:	☐	☐	☐	☐	☐
2	حسب خبرتك، خلال السنوات الخمسة الأخيرة فإن العديد من المانحين يبدون اهتماما متزايدا لتطبيق معاير المساءلة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يسهم تطبيق المسائلة التنازلية في خلق ميزة تنافسية تعزز من سمعة المنظمة وتزيد من فرص الحصول على التمويل أمام المانحين؟	☐	☐	☐	☐	☐
4	حسب اعتقادك، إن التركيز على تطبيق المساءلة التصاعدية أكثر أهمية من تطبيق المساءلة التنازلية في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية؟	☐	☐	☐	☐	☐
5	إنّ التركيز على تطبيق المساءلة يتطلب تحمل تكاليف وأعباء إضافية قد لا تكون ضمن إمكانيات الموظفين والمنظمة؟	☐	☐	☐	☐	☐
6	إن التركيز على تطبيق المساءلة ومتطلباتها من شأنه تحييد دور المنظمة عن مهمتها الجوهرية من خلال بذل جهود أكثر في تطبيق المساءلة وأقل في أنشطة المنظمة.	☐	☐	☐	☐	☐

#	البند	شديد الأهمية	متوسط الأهمية	مهم	قليل الأهمية	غير مهم
7	تعتبر قدرة المنظمة على تطبيق المساءلة التصاعدية .....في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
8	إنّ تطبيق المساءلة التصاعدية يعزز من فرص المنظمة في تنويع قاعدة مصادر التمويل.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تعتبر قدرة المنظمة على تطبيق المساءلة التنازلية.....في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة.	☐	☐	☐	☐	☐

10 تتبنى منظمتي وتقوم بتطبيق استراتيجيات لتعزيز المساءلة التصاعدية؟ ☐ نعم ☐ لا أعلم ☐ لا

إذا كانت الإجابة بنعم، يرجى تحديد هذه الاستراتيجيات:

.1

.2

11 تتبنى منظمتي وتقوم بتطبيق استراتيجيات لتعزيز المساءلة التنازلية؟ ☐ نعم ☐ لا أعلم ☐ لا

إذا كانت الإجابة بنعم، يرجى تحديد هذه الاستراتيجيات:

.1

.2

رابعاً: من خلال خبرتك في العمل في المنظمات غير الربحية، ما هي العوامل الأخرى التي تؤثر على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية.

النهاية

الملاحق:

ب.المحكمين

1. الدكتور أحمد حرز الله، معهد الإدارة والإقتصاد، جامعة القدس.
2. الدكتور سمير حزبون، معهد الإدراة والاقتصاد، جامعة القدس.
3. الدكتور خالد هريش، دائرة الخدمة الاجتماعية، جامعة القدس.

الملاحق:

ت. المصطلحات:

المصطلح بالعربية	المصطلح بالانجليزية	التعريف
المنظمات غير الربحية الفلسطينية	PNGOs	المنظمات الفلسطينية العاملة في فلسطين، موافق عليها ومعتمدة من وزراة الداخلية
المنتفعين	Beneficiaries	كل من تلقى أو يتلقى خدمات عينية او مادية من المنظمات
المانح	Donor	الجهات التي تقوم بتقديم موارد مالية للمنظمات غير الربحية
المنح	Fund	ما تتلقاه المنظمات غير الربحية من موارد مالية
الاستدامة المالية	Financial Sustainability	قدرة المنظمة على تأمين موارد مالية كافية واستخدامها بالطريقة التي تحقق هدف المنظمة من خلال الاستمرار بتطبيق الخطط والأنشطة بفاعلية
تنويع المصادر	Fund Diversification	الحصول على الموارد المالية من أكثر من طرف
تبعية الموارد	Resource dependence	التبعية الكاملة لمصدر تمويل واحد
أنماط المنح	Fund Types	أنماط المنح المتلقاة
المنح المقيّدة	Restricted Funds	الموارد المالية المرتبط صرفها بشروط معينة
المنح غير المقدية	Unrestricted Funds	الموارد المالية التي تمنح للمنظمات لتمويل أنشطتها وهدفها العام
المساءلة	Accountability	تحمل المسؤولية اتجاه المانحيين والمنتفعين
المساءلة التصاعدية	Upward Accountability	هي العلاقات المهنية التي تمثلها المنظمة مع الممولين، المتبرعين والجهات الحكومية
المساءلة التنازلية	Downward Accountability	هي العلاقات المهنية التي تتخذها المنظمة في التعامل مع المنتفعين والمجتمع وذوي التأثير

الملاحق:

ث. قائمة المنظمات غير الربحية الفلسطينية تحت اطار الشؤون الاجتماعية/بيت لحم (الفاعلة، المنذرة والمحلولة)