مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في محافظتي دمشق وريفها
اسم الكاتب: مجد ونوس صقور، نهال محمد نبيه قلاش
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/7480
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 18:36 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية
المجلد 40- 4- 2024 : 293- 324

Damascus university Journal for the economic and political sciences
Vol 40 - 4- 2024 : 293 - 324

متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية
دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في محافظتي دمشق وريفها

مجد ونوس صقور[1]، نهال محمد نبيه قلاش[2]

1. أستاذ دكتور في الاقتصاد-كلية الاقتصاد-جامعة دمشق
ajedsaqour@damascusuniversity.edu.sy
2. مهندسة معمارية-ماجستير تخطيط إقليمي-المعهد العالي للتخطيط الإقليمي
nehalkallash@damascusuniversity.edu.sy

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات الاستدامة في المنظمات غير الربحية في محافظتي دمشق وريفها، لاسيما أنها شهدت بعد عام 2011 تنامٍ سريع في أعداد المنظمات غير الربحية وأنواعها، فضلاً عن زيادة مواردها. حيث تم العمل على دراسة متطلبات الاستدامة والمتمثلة في مجلس الإدارة، الاستدامة الاستدامة المالية، الشراكة، الخطة الاستراتيجية، الكفاءة التنظيمية، الحوكمة. لذلك تم إجراء هذه الدراسة لمعرفة متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية العاملة في محافظتي دمشق وريفها. وقد تألف مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من العاملين في عدد من المنظمات غير الربحية، وهي: منظمة الهلال الأحمر السوري، والأمانة السورية للتنمية، والبالغ عددهم (39) مبحوثاً، تم تحديدهم مسبقاً تبعاً لمستوى عملهم الإداري، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات عن متغيرات الدارسة، وتم توزيعها في الربع الثالث من عام (2023)، وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها توافر متطلبات الاستدامة في منظمتي الهلال الأحمر السوري، والأمانة السورية للتنمية في محافظتي دمشق وريفها وفق التسلسل التالي: الكفاءة التنظيمية، الاستدامة المالي، الحوكمة، الخطة الاستراتيجية، مجلس الإدارة، الشراكة، كما تم تقديم مجموعة من المقترحات لدراسات لاحقة وذلك بالاستفادة من نموذج ونتائج الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة، المنظمات غير الربحية، استدامة المنظمات غير الربحية.

تاريخ الايداع: 2024/1/22
تاريخ النشر : 2024/4/2

حقوق النشر: جامعة دمشق – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب
CC BY-NC-SA

Requirements for Sustainability in Non-Profit Organizations Field study on Organizations Operating in the Governorates of Damascus and its Countryside

Majed Wanos Saqour[1]
Nehal Muhammad Nabih Kallash[2]
1. Professor, Faculty of Economics, University of Damascus
ajedsaqour@damascusuniversity.edu.sy
2. Architect - Master of Regional Planning
nehalkallash@damascusuniversity.edu.sy

Received: 22/1/2024
Accepted: 2/4/2024

Copyright: Damascus University-Syria
The authors retain the copyright under a
CC BY- NC-SA

Abstract:
This study aims to identify the sustainability requirements of non-profit organizations in Damascus and its countryside governorates, especially after (2011); there has been a rapid growth in the numbers and types of non-profit organizations, as well as an increase in their resources. Work has been undertaken to examine the sustainability requirements of the Board of Directors, financial sustainability, partnership, strategic plan, organizational efficiency, and governance. The study conducted to determine the requirements for sustainability in non-profit organizations operating in Damascus and its countryside. The study community consisted of a random sample of employees of a number of non-profit organizations: the Syrian Red Crescent Organization and the Syrian Secretariat for Development, which are (39) researchers, identified in advance according to their level of administrative work. The identification was used as a tool for collecting data on study variables and was distributed in the third quarter of (2023) and analyzed using the statistical program SPSS S. The study answered all the study's questions. In addition to reaching a series of results, the most important of which were the sustainability requirements of the Syrian Red Crescent and the Syrian Secretariat for Development in Damascus governorates and countryside, according to the following sequence: Organizational efficiency, financial sustainability, governance, strategic plan, governing council and partnership.

Keywords: Sustainability, Non-Profit Organizations, Sustainability of Non-Profit Organizations.

أولاً الإطار المنهجي للدراسة The Methodological Framework of Study

1.1. مقدمة Introduction

طرأت على عالم الأعمال تغيرات كبيرة من ظهور العولمة والتسابق التكنولوجي والتي تطورت تزامناً مع ظهور الاستدامة العالمية، وكانت جزءً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمات عامة والمنظمات غير الربحية خاصة للحفاظ على تواجدها في بيئة الأعمال الديناميكية المتسارعة. وفي ظل التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها سورية في السنوات الأخيرة برزت الكثير من المنظمات غير الهادفة للربح أخذت على عاتقها أداء الكثير من المهام والبرامج التدريبية والتعليمية التي برزت أهميتها نتيجة لتلك التغيرات. ومع حلول القرن الحادي والعشرون أصبحت تلك المنظمات في الدول المختلفة في أنحاء العالم بمثابة عناصر هامة للنجاح في إصلاح السياسات والعمليات التشاركية وتنمية القطاع الخاص، ومجالات التنمية الاقتصادية والأداء الإنتاجي وغيرهم، ولكي تكون هذه المنظمات فاعلة في بلوغ أهدافها لابد من تحقيق استدامتها، لذلك فإن فكرة استدامة المنظمات تعتبر هدف حاسم للمنظمات. وهكذا فإن سوف نستعرض دراسة فكرية ومفاهيمية شاملة لموضوع متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة، وطرح مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة.

2.1. الدراسات السابقة Previous Studies

تكمن أهمية الدراسات السابقة في التعرف على الأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة والتوقف على أهمها من أجل جني الفائدة من النتائج التي توصّل إليها الباحثون من قبل، وما قدّموا من مقترحات، من خلال الوقوف على أهم الدراسات العربية والأجنبية في مجال دراسة تحقيق متطلبات الاستدامة في المنظمات غير الربحية.

1.2.1. الدراسات العربية Arabic studies

هدفت **دراسة (الشيبي، 2022) بعنوان: مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح_ دراسة ميدانية على بعض الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة** إلى معرفة كيفية مساهمة تنوع الإيراد إلى مساعدة المنشآت غير الهادفة للربح في تحقيق الاستدامة المالية، من خلال دراسة العوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة، ومعرفة مصادر التمويل في المنشآت غير الربحية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي النوعي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة على أرض الواقع، وتطبيق أسلوب المقابلات الشخصية للحصول على البيانات المطلوبة من أفراد العينة من منسوبي الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح في منطقة مكة المكرمة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن المنشآت غير الهادفة للربح تستطيع ضمان الاستمرارية لأنشطتها وبرامجها من خلال المحافظة على الداعمين، والتأثير الجيد على المجتمع، وإعداد مشاريع جديدة. كما أوصت الدراسة بضرورة تنويع الإيرادات لمواجهة الأزمات الاقتصادية حتى تتمكن المنشآت غير الهادفة للربح من تحقيق استدامة مالية، وتقديم خدمات للمجتمع.

هدفت **دراسة (العواد والابراهيمي، 2021) بعنوان: توظيف معايير محاسبة الاستدامة "معيار FNO101 في المصارف التجارية" لتعزيز ثقة المستثمرين_ بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.**

إلى توظيف معايير محاسبة الاستدامة (معيار FNO101 المصارف التجارية) من خلال معرفة آراء مجموعة من العاملين في عينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق أهمية مواضيع الاستدامة المتعلقة بالمعيار (FNO101) حسب الاستبانة التي تم عرضها عليهم، والتي تضمنت ثمانية عشر مؤشراً وتوظيف هذه المؤشرات لتعزيز ثقة المستثمرين فيها. وقد تمت معالجة البيانات على برنامج (SPSS) الإحصائي. وبينت نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من إجابات الأفراد العاملين في المصارف

أن هذه المؤشرات تسهم في تعزيز ثقة المستثمرين في المصارف وإعطاء الصورة الكاملة لهم في عرض التقارير السنوية، كما أوصت الدراسة بإلزام المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية بتطبيق معيار محاسبة الاستدامة (FNO101) لجميع المؤشرات المتعلقة به.

استهدفت **دراسة (نعمة والعبيدي، 2020) بعنوان: تدقيق الأداء لمصادر الإيرادات في المنظمات غير الحكومية ودوره في تحقيق الاستدامة المالية فيها** تدقيق الأداء وفق أبعاد الاستدامة المالية في ظل ندرة الموارد والتحولات الاقتصادية والاجتماعية في بيئة الأعمال، في المنظمات غير الحكومية غير الربحية ودوره في تحقيق الأهداف، وتقديم العون لها في تحسين مخرجات العمليات والإجراءات المرتبطة بها، وبما ينعكس بصورة إيجابية على تلك المنظمات وعموم المجتمع. وقد قام الباحثان باختيار عينة الدراسة في اللجنة الأولمبية الوطنية في محافظة بغداد، وقد استخدما المنهج الاستقرائي في إعداد الدراسة، وتوصلا إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن دراسة الاستدامة المالية ومؤشراتها ودمج تلك المؤشرات مع مؤشرات تدقيق الأداء وفق أبعاد الاستدامة المالية من شأنه تحسين الأداء وضمان تحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الحكومية غير الهادفة للربح، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة وجود برنامج ومؤشرات خاصة بتدقيق الأداء وفق أبعاد الاستدامة المالية تخص المنظمات غير الحكومية.

هدفت **دراسة (عبد الحي وآخرون، 2019) بعنوان: التنمية المستدامة والاستدامة_ دراسة مرجعية لتطور المفهوم** إلى التعرف على مفاهيم التنمية والتنمية المستدامة والاستدامة من زوايا الرؤى المتباينة وصولاً إلى الرؤية الشاملة كتطور للفكر التنموي وتطبيقها على القطاعات الاقتصادية وتنميتها مع بيان الأطراف الفاعلة في التنمية والتنمية المستدامة، والاستفادة من تجارب الشعوب المتقدمة لتحقيق تنمية مستدامة للموارد الطبيعية والبشرية، وتطرقت الدراسة إلى أنواع ومفاهيم مختلفة للتنمية مثل التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية الإدارية، التنمية المستدامة، واعتبرت الدراسة قضايا التنمية المستدامة والاستدامة من أهم القضايا التي يدور حولها مستقبل الشعوب في العالم لما تحتوى عليه من أبعاد تتعلق بالمستقبل البشري الذي لا يمكننا النظر إليه بصورة منفردة، وإنما هو جزء في منظومة كبيرة تكاملت على مر العصور لتستمر الحياة على سطح الأرض، وتوصلت الدراسة إلى توصيات كان أهمها ضرورة أن يكون للاستدامة هوية عربية من خلال ربط مصطلحاتها التي تعكس الثقافة والهوية، وإعادة تفكيك وتركيب فكرة التنمية المستدامة بما يجعلها أكثر إرتباطاً بالهوية.

2.2.1. الدراسات الأجنبية Foreign Studies

هدفت **دراسة (Nair and et al, 2023) بعنوان: Web-disclosure Practices for Transparency and the Sustainability /of Non-Profit Organizations_ ممارسات الإفصاح عبر الويب من أجل شفافية واستدامة المنظمات غير الربحية** التركيز على ممارسات المنظمات غير الربحية الماليزية في قياس تأثير برامجهم والإبلاغ عنها من خلال تحليل مواقع الويب الرسمية الخاصة بهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم أداة وصقلها لجمع البيانات حول ممارسات الإبلاغ عن النتائج للمنظمات غير الربحية بالإضافة إلى أدلة على ممارسات الاتصال الحواري الخاصة بهم، ولهذا الغرض تم اختيار (13) موقعًا من مواقع (NPO) بشكل عشوائي لاختبار الأداة وتحسينها واختيار قائمة (2143) منظمة غير ربحية متاحة على موقع (CCM) بمثابة مجموعة الدراسة الحالية. وقد كشفت النتائج أن عددًا كبيرًا من المنظمات غير الربحية الماليزية كانت تعمل بدون موقع إلكتروني رسمي ولديها مواقع على شبكة الإنترنت توفر فرصًا للتواصل الحواري مع أصحاب المصلحة والمجتمع الأوسع، وقد اقترح الباحثون دراسة استقصائية للمنظمات غير الربحية تأخذ التواصل الحواري على محمل الجد وتستجيب للتواصل في الوقت المناسب وتساعدها على كسب ثقة أصحاب المصلحة مما يساعد على تحقيق استدامة المنظمات غير الربحية، إضافة إلى استخدام أداة تقييم البرنامج التي تساعد في توعية المنظمات غير الربحية حول التخطيط للبرامج المؤثرة والإبلاغ عنها.

تهدف **دراسة (Suria & et al, 2023) بعنوان Sustainability of Non Profit Organizations: A Systematic Review_ استدامة المنظمات غير الربحية: مراجعة منهجية** إلى تقييم حالة الأدبيات الأكاديمية حول استدامة المنظمات غير الربحية وكيف تعامل الباحثون السابقون مع استدامة المنظمات غير الربحية من خلال مراجعة آخر 30 مقالة وتحليلها. وقد توصلت نتائج الدراسة وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأبحاث في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ركزت على الأساليب المالية وغير المالية لمعالجة استدامة المنظمات غير الربحية، في حين أقرت الأبحاث في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين بالحاجة إلى دمج المنظور المتنوع لاستدامة المنظمات غير الربحية في إطار عمل شامل. وتوصلت هذه الدراسة إلى مناهج مختلفة تؤثر على استدامة المنظمات غير الربحية مثل النهج المالي أو الاقتصادي، الخصائص التنظيمية والاستراتيجية، بناء القدرات، شراكة أو تعاون، ومنظور قائم على القيمة. ومن الناحية النظرية قدمت الدراسة نظرة شاملة لكيفية محاولة الباحثين الأكاديميين معالجة استدامة المنظمات غير الربحية، أما فيما يتعلق بالمساهمة العملية، تعمل هذه الدراسة كدليل للمنظمات غير الربحية والهيئات التنظيمية ذات الصلة حول كيفية معالجة استدامة المنظمة من وجهات نظر مختلفة. وتم وضع اقتراحات للباحثين المستقبليين للتركيز بشكل خاص على المنظمات غير الربحية في البلدان النامية من خلال نهج مختلف للاستجابة للتحديات الحالية للحفاظ على الاستدامة مقارنة بالدول المتقدمة

تهدف **دراسة (Arman, 2022) بعنوان: For-Profit and Non-Profit Organizations -Development of For-Profit and Non-Profit Organization's Sustainability Reports _ المنظمات الربحية وغير الهادفة للربح – تطوير تقارير الاستدامة للمنظمات الربحية وغير الهادفة للربح** البحث في تطور تقارير الاستدامة التنظيمية للمنظمات الهادفة للربح وغير الهادفة للربح، لفهم أفضل لكيفية تطور تقارير الاستدامة مع تغير اللوائح من طوعية إلى إلزامية، وللتحقيق في كيفية تلبية الشركات لاحتياجات أصحاب المصلحة من المعلومات في تقارير الاستدامة الخاصة بهم. ودرس الباحث تطور تقارير الاستدامة الخاصة بمنظمة (Unicef Sweden) غير الربحية، ومنظمة (H&M Group) الربحية بين عامي (2016 و2020)، كما قام باختيار طريقة تحليل المحتوى النوعية التي تعتمد على تحليل المستندات من خلال القياس الكمي لمحتوى المستند لتحقيق غرض الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن المنظمات المعنية عملت على الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للحصول على عمل مستدام وتلبية احتياجات المعلومات لأصحاب المصلحة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها العمل على تعزيز الرؤى حول كيفية تصرف الشركات الربحية وغير الربحية في تقارير الاستدامة الخاصة بهم، وإلهام علماء المستقبل حول كيفية عمل هذين النوعين من المنظمات عندما يتعلق الأمر بالتمسك بالتزامات أصحاب المصلحة.

استهدفت **دراسة(Sakalasooriya, 2021) بعنوان: Conceptual Analysis of Sustainability and Sustainable Development _ التحليل المفاهيمي للاستدامة والتنمية المستدامة** مناقشة مفاهيم الاستدامة والتنمية المستدامة التي تساعد على توليد معرفة جديدة من خلال إنشاء إطار للتنمية المستدامة في المناطق الحساسة بيئياً في سري لانكا Sri Lanka، من خلال استخدام منهجية متعددة الأوجه والأبعاد، وتنقيح المفهومين الاستدامة والتنمية المستدامة لتحقيق أهداف الدراسة حول "تطوير إطار التنمية المستدامة للمناطق الحساسة بيئيًا، وقد استندت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات لتحديد مفهوم وتطبيق "الاستدامة" كونه مفهوم متعدد الأوجه يتغير عبر الزمان والمكان، وأوضحت الدراسة أن "الاستدامة" ظهرت كتخصص فرعي في غضون العقود القليلة الماضية، لا سيما في مجالات العلوم الفيزيائية والاجتماعية، لأنها استخدمت على نطاق واسع في عمليات حل المشكلات واتخاذ القرار، وتوصلت الدراسة نتائج كان أهمها الحفاظ على مكونات البيئة الفيزيائية الحيوية أو إدارتها نحو مستقبل مستدام.

تقترح **دراسة (Coronato, 2020) بعنوان: The Sustainability Dimensions: A Territorialized Approach to Sustainable Development _ أبعاد الاستدامة: نهج إقليمي للتنمية المستدامة** بعد الإقليم باعتباره البعد الرابع للتنمية المستدامة، وسلطت الضوء على الفرق بين النهج المكاني والنهج الإقليمي في ممارسات التنمية المستدامة، كما بينت أن تضمين

النهج الإنمائي الجوانب المورفولوجية (الجبال والسهول) والوظيفية (المدينة الحضرية أو غير الحضرية، والمنطقة العابرة للحدود)، والتقليدية (المدينة الساحلية، والمدينة المالية، والمدينة الصناعية)، والحكومة (الاستراتيجية الوطنية، والقوانين الخاصة)، والحوكمة (الشبكات الرسمية وغير الرسمية، والهيئات المؤسسية/غير المؤسسية)، تؤدي إلى نتائج إنمائية مختلفة عن عدم إدراجها. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن عدم تحديد خيارات التخطيط / السياسة يؤدي إلى عدم اليقين بشأن استهلاك / استخدام الموارد الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية، مما يؤدي إلى فقدان رأس المال الإقليمي الذي يصعب إعادة إنتاجه، وإن إيجاد توازن بين أجزاء النظام واعتبار الإقليم كعنصر مميز في التحليل هو أيضًا أساس الانتقال من التنمية إلى التنمية المستدامة. وقدمت الدراسة مقترحاً للتفكير وفقًا لنهج إقليمي لتخطيط المقياس الكمي لظاهرة ما، يجب أن يكون إقليميًا، مع الأخذ في الاعتبار الأنظمة الإقليمية الوظيفية.

تهدف **دراسة (Alias and et al, 2020) بعنوان: Sustainability of Non-Profit Organizations Organizational Development Process Mode _ استدامة المنظمات غير الهادفة للربح، وضع عملية التطوير التنظيمي** إلى التعرف على برامج التطوير التنظيمي في المنظمات غير الهادفة للربح، والتي يتم تقييمها من حيث الأنظمة والهياكل والعمليات والاستراتيجيات والتقنيات لتحسين أهدافها التنظيمية وزيادة فعاليتها وتعزيز مواردها البشرية، وقد اقترحت الدراسة نموذج عملية التطوير التنظيمي الذي يربط بين المهارات والعمليات والممارسات. كما استعرضت الدراسات السابقة حول أجندة الاستدامة في المنظمات غير الربحية وبرامج التنمية في المنظمات، وأوضحت أن هذه المنظمات تواجه مشكلة جدول أعمال الاستدامة لأنها لا تهدف إلى تحقيق أي ربح. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن الاستدامة هي عامل مهم لخلق القيمة في المنظمات لأن المنظمة تحتاج إلى أن تكون فعالة في حل مشاكلها، ولكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها يجب أن تساعد موظفيها في تحسين المهارات والمعرفة للقيام بأنشطة مختلفة داخل المنظمة، كون الأداء عالي الجودة للموظفين في المؤسسة يؤدي إلى زيادة جودة خدماتهم وتعزيز إنتاجيتهم وتعزيز تطورهم المستمر الذي يؤدي في النهاية إلى استدامة المنظمة. وقدمت الدراسة مقترحاً لاختيار النموذج الأكثر ملاءمة لتحسين استدامة المنظمات غير الربحية.

3.1. موقع الدراسة من الدراسات السابقة The Site of the Study from Previous Studies

من خلال استعراض الدراسات السابقة لعدد من الباحثين يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث أنها تتناول الاستدامة، ومدى تواجد متطلبات الاستدامة في المنظمات غير الربحية بأبعادها المتمثلة في مجلس الإدارة، الاستدامة المالية، الشراكة، الخطة الاستراتيجية، الكفاءة التنظيمية، الحوكمة. حيث نلاحظ تعدّد واختلاف الدراسات السابقة باختلاف الأهداف التي سعت لتحقيقها، واختلاف متغيراتها، والبيئة التي تمت ضمنها هذه الدراسات، منها ما تناول تقييم الأدبيات الأكاديمية حول استدامة المنظمات غير الربحية، دراسة (Suria & et al, 2023)، ودراسة ممارسات المنظمات غير الربحية في قياس تأثير برامجهم والإبلاغ عنها، دراسة (Nair and et al, 2023) ، ودراسة معرفة كيفية تحقيق الاستدامة المالية في المنشآت غير الهادفة للربح، دراسة (الشيبي، 2022)، وتطور تقارير الاستدامة التنظيمية غير الهادفة للربح، دراسة (Arman, 2022)، ودراسة توظيف معايير محاسبة الاستدامة، دراسة (العواد والابراهيمي، 2021)، ومناقشة مفاهيم الاستدامة التي تساعد على توليد معرفة جديدة، دراسة (Sakalasooriya, 2021)، و تدقيق الأداء وفق أبعاد الاستدامة المالية في المنظمات غير الحكومية غير الربحية، دراسة (نعمة والعبيدي، 2020)، و دراسة أبعاد الاستدامة، دراسة (Coronato, 2020)، ودراسة متطلبات الاستدامة في المنظمات غير الهادفة للربح من حيث الأنظمة والهياكل والعمليات والاستراتيجيات والكفاءة التنظيمية، دراسة (Alias and et al, 2020)، ودراسة مفاهيم التنمية والتنمية المستدامة والاستدامة وتطبيقها على القطاعات الاقتصادية وتنميتها، دراسة (عبد الحي وآخرون، 2019). ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لتبحث في تكامل وانسجام متطلبات الاستدامة الستة، ومدى توافرها في المنظمات غير الربحية في، وذلك من

خلال الدّراسة الميدانية في محافظتي دمشق وريفها، وبشكلٍ خاص منظمتي الهلال الأحمر السوري، والأمانة السورية للتنمية، وبحيث تمتاز هذه الدراسة باختيار متطلبات تحقيق الاستدامة لم تتناولها الدارسات السابقة كلها، وتعتبر من الدراسة القليلة –على حد علم الباحثين– التي تدرس مدى توافر متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية ضمن البيئة السورية، وقد تطرقت الدراسة إلى ستة متطلبات للاستدامة لجعلها أكثر شمولية وأوسع، في حين تناولت الدراسات السابقة ثلاث أو أربع أبعاد فقط للاستدامة، وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، وكذلك في تصميم أداة الدراسة. وبناءً على ما سبق ستعمل الدراسة على البحث في متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية في منظمتي الهلال الأحمر السوري والأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق وريفها.

1.2. مشكلة الدراسة Study Problem

تلعب المنظمات غير الربحية دورًا مهمًا ومتزايدًا في الاقتصاد الدولي، إلا أن الأزمة المالية العالمية أجبرت المنظمات غير الربحية في البلدان النامية على تبني استراتيجيات تضمن نموها واستمرارها واستدامتها، وهكذا فقد قام الباحثان بإجراء دراسة ميدانية أولية استطلاعية (Pilot Study)، ولقاء العديد من الإداريين في منظمتي الهلال الأحمر، والأمانة السورية للتنمية، وتم طرح مجموعة تساؤلات حول متطلبات الاستدامة، واستخلص الباحثان وجود الرغبة في الاستدامة، ولكن هناك مشكلة في إدراك هذه المتطلبات، كما لاحظ الباحثان تفاوت الإجابات بحسب وجهة نظرهم وممارساتهم، ووجود ثغرة بين الجانبين العلمي والعملي، وقصور المقترحات التي قدموها لتبني متطلبات جديدة للاستدامة. وهكذا ومن خلال العودة إلى الدراسات العربية والعالمية، ومحاولة البحث عن دراسة محلية (لا يوجد دراسة في سورية في هذا المجال على حد علم الباحثين) تبين أن هناك ثغرة بحثية ومن الممكن التقدم بها من الناحية العلمية والعملية، ولابد للمنظمة التي تريد الاستمرارية تحديد متطلباتها الأساسية التي تسمح لها بالاستدامة، لذلك فإن هذه الدراسة تأتي لتحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق استدامة المنظمات غير الربحية في محافظتي دمشق وريفها، وقياس مدى وجود هذه المتطلبات في منظمتي الهلال الأحمر السوري، والأمانة السورية للتنمية/الحالة الدراسية/، وفي ما إذا كان هناك متطلبات أخرى. ومن هنا تنطلق الدراسة من طرح التساؤل التالي: **ما هي متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها؟**

وللإجابة على هذا التساؤل موضوع الدراسة تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل هناك مجلس إدارة فعال لتحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها؟
2. هل توجد الموارد المالية الكافية لتحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها؟
3. إلى أي مدى تتوافر آليات الشراكة مع الجهات أصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها؟
4. هل تقوم إدارة المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها بوضع خطط استراتيجية لتحقيق استدامتها؟
5. هل تتمتع المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها بالكفاءة التنظيمية لتحقيق الاستدامة؟
6. إلى أي مدى يتوافر نظام الحوكمة في المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها لتحقيق الاستدامة؟
7. هل هناك متطلبات أخرى لتحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها؟

5.1. أهمية الدراسة Importance of the Study

تكمن أهمية الدراسة من خلال جانبي الدراسة: العلمي والعملي.

1.5.1. الأهمية العلمية Scientific Importance تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال تقديم دراسة جديدة للمكتبة العربية، وإضافة بحث علمي إلى المكتبة السورية التي تعاني نقصاً حاداً فيه –على حد علم الباحثين– وهو متطلبات استدامة المنظمات غير الربحية، وحيث أنه في مراحله الأولى من الدراسة والتطبيق، من خلال استخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية، ومن المتوقع أن تؤدي الدراسة إلى الوصول إلى نتائج علمية على أرض الواقع تفيد في دراسة متطلبات استدامة المنظمات غير الربحية، كما ستوفر نتائج الدراسة للباحثين رؤية لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لمتطلبات الاستدامة في مشاريع المنظمات غير الربحية.

2.5.1. الأهمية العملية Practical Importance تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في تقديم دليل عملي ميداني عن متطلبات استدامة المنظمات غير الربحية، وكيفية تطويره، وإضافة متطلبات غير موجودة، وتقديم التوصيات التي تهدف إلى تحسين استدامة المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها، حيث تقدم هذه الدراسة دليلاً يُسهم في تحقيق النقلة النوعيّة المرجوّة للوصول إلى الاستدامة، كما تكمن أهمية الدراسة بالنسبة للمنظمات غير الربحية التي ستتمكن في معرفة الثغرات في إضافة متطلبات جديدة والتي ستؤدي إلى نجاح طويل الأمد، وستكون النتائج مفيدة للمنظمات الأخرى التي لديها هياكل مماثلة، كما ستزود نتائج الدراسة الأطراف ذات الصلة بمعلومات حول كيفية إدارة قطاع المنظمات غير الربحية لتعزيز الاستدامة.

6.1. أهداف الدراسة Objectives of the Study

يكمن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه الدراسة الحالية هو دراسة متطلبات تحقيق استدامة المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها. وإن تحقيق الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتم من خلال تناول الأهداف الفرعية التالية:

1. قياس مدى وجود مجلس إدارة فعال لتحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها.
2. قياس مدى توفر الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها.
3. قياس مدى وجود الشراكة مع أصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها.
4. قياس مدى وجود خطط استراتيجية لتحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها.
5. قياس مدى توفر الكفاءة التنظيمية لتحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها.
6. قياس مدى توافر نظام الحوكمة لتحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها.
7. قياس مدى وجود متطلبات أخرى لتحقيق الاستدامة الاستدامة في المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها.

والوصول إلى نتائج والخروج بتوصيات بناءً على نتائج الدراسة يستفيد منها الإداريون في المنظمات غير الربحية في محافظة دمشق وريفها بشكل عام، والإداريون في منظمتي الهلال الأحمر السوري والأمانة السورية للتنمية بشكل خاص، لتحقيق الاستدامة.

7.1. مجتمع وعينة الدراسة Community and Sample Research

يتكون مجتمع الدراسة من عينة قصدية غرضية من الإداريين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري_ فرع دمشق SARC -Damascus Branc في منطقة أبو رمانة، وفرع ريف دمشق SARC Rural Damascus Branch في مدينة جرمانا، إضافة إلى عينة من الإداريين في الإدارة الوسطى في منظمة الأمانة السورية للتنمية Syria Trust Management في منطقة باب شرقي. وقد تم أخذ العينة من مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد المستهدفين من الدراسة (39) مبحوثاً بعد أخذ الموافقة الرسمية من الجهات المعنية، وتم الاعتماد على الاستبانة التي وزعت بشكل عشوائي على العينة السابقة في المنظمتين المذكورتين.

8.1. حدود الدراسة Research Limits

1. الحدود الموضوعية Objective Limits: اقتصرت الدراسة على تحديد درجة توافر متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الحكومية، وتم اختيار ست متطلبات وهي مجلس الإدارة، الاستدامة المالية، الشراكة، الخطة الاستراتيجية، الكفاءة التنظيمية، الحوكمة، وسبل تطويرها، وفيما إذا كان هناك متطلبات أخرى.

2. الحدود المكانية Spatial Limits: منظمتي الهلال الأحمر السوري، والأمانة السورية للتنمية غير الربحيتين والموجودتين في محافظة دمشق وريفها.

3. الحدود الزمانية Temporal Limits: طبقت هذه الدراسة في الربعين الثالث والرابع من عام 2023.

4. الحدود البشرية Human Limits: الإداريين في الإدارات العليا والوسطى والإدارة التنفيذية في منظمتي الهلال الأحمر السوري، والأمانة السورية للتنمية غير الربحيتين.

9.1. منهجية الدراسة Research Methodology

اعتمدت الدراسة المنهج الاستنتاجي بالطريقة الكمية من خلال دراسة المشكلة بشكل كلي انطلاقًا من النظريات وبعد ذلك الانتقال للجُزئيات من خلال الاستنتاجات، أي تبدأ الدراسة بالعام ثم تنتقل للخاص في مراحلها التالية، لجمع البيانات من العملاء الحاليين والمحتملين، التي تعتمد على النتائج العددية عن طريق استخدام الاستبانة للمستقصى منهم، وطرق العينات ورصد البيانات العددية، وتطبيقها على عينة من الإداريين في الإدارات العليا والوسطى والإدارة التنفيذية في منظمتي الهلال الأحمر والأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق وريفها، بهدف الإجابة على تساؤلات البحث، ثم الوصول إلى نتائج معينة وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة، والمتمثلة في معرفة متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية.

10.1. التعريفات الإجرائية Operational Definitions

تم استخدام العديد من المصطلحات في الدراسة، وهي:

1. **المنظمات غير الربحية Non-Profit Organizations:** هي كيان مصمم لتحسين المجتمع من خلال تسهيل التبرعات والمنح في البرامج (Kenton, 2023, p3).
2. **الاستدامة Sustainability:** التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة (Drury and et al, 2023, p1927).
3. **استدامة المنظمات غير الربحية Sustainability of Non-Profit Organizations:** القدرة على البقاء حتى تتمكن من الاستمرار في خدمة مجتمعها (Hamunakwadi, 2021, p25).

ثانياً: المراجعة الأدبية للمنظمات غير الربحية ومتطلبات تحقيق الاستدامة فيها

Literary Review of Non-Profit Organizations and their Sustainability Requirements

تعتبر المنظمات غير الربحية نوعاً من المنظمات الخاصة التي لها غرض محدد يتعلق بتحسين الرفاهية العامة وليست جزءًا من الحكومة، وبحيث تكون مهمتها التوجه نحو المجتمع المحلي ككل، أو يمكن توجيهها لتقديم الدعم وتحقيق الاستدامة، وقد ذكر (Meyer and et al, 2020) أن من أهم الأحداث التي شهدها عام (2015) اعتراف الجمعية العامة للأمم المتحدة بسبعة عشر هدفًا باسم أهداف التنمية المستدامة (SDGs) تهدف إلى القضاء على الفقر وحماية البيئة وتعزيز النمو.

1.2. تعريف المنظمات غير الربحية Non-Profit Organizations

عرف (Suria & et al, 2023) المنظمات غير الربحية على أنها جمعيات خيرية ومنظمات تطوعية تم تشكيلها لحل القضايا الاجتماعية والمساهمة في المجتمع، كما أوضح (Chaturvedi,& Biswas, 2022, p1) أن المنظمة غير الربحية هي مجموعة تعمل من أجل تحسين المجتمع ويختلف هدفها الأساسي عن كسب الأرباح، وقد وجدت (Harris, 2023, p6) أن المنظمات غير الربحية تساعد الأفراد والجماعات في الخدمات الطبية والتعليمية والمالية وتدعم المجتمعات عبر مقدمو خدمات يطورون الفرص ويعالجون القضايا المجتمعية، ويستخدم مصطلح المنظمة غير الربحية (NFPO) للمنظمات غير الحكومية (NGOs) أيضاً.

2.2. تحديات المنظمات غير الربحية Challenges of Non-Profit Organizations

ذكر (Hamunakwadi, 2021, p25) أن المنظمات غير الربحية تلعب دورًا محوريًا في اقتصاد القطاع الثالث من خلال توفير السلع والخدمات التي وجد القطاع العام وقطاع الأعمال صعوبة في تقديمها، إلا أن المنظمات غير الربحية لا تزال تواجه بعض التحديات التي يمكن أن تؤثر على استدامتها، وبحسب (Ceptureanu and et al, 2017) تشمل هذه التحديات:

a. الفشل في بناء رأس المال الاجتماعي مع قطاعات الاقتصاد والمنظمات الأخرى.
b. الافتقار إلى الحوكمة السليمة وهياكل الإدارة التي تدمج قضايا الاستدامة في عملياتها.
c. نقص في مشاركة أصحاب المصلحة (الحكومة، قطاع الأعمال، المانحون، الشباب، الأطفال) في الأمور التنظيمية.
d. نقص التعاون بين المنظمات غير الربحية والدولة والمنظمات الأخرى.

3.2. تعريف الاستدامة Definition of Sustainability

أشار (Bakshi ,and et all, 2018, p3) إلى أن مصطلح "الاستدامة" يستخدم كمرادف لنوع من التحسين، وقد عرف (الجبوري وآخرون، 2018، p5) الاستدامة بأنها دراسة كيفية عمل الأنظمة الطبيعية وإنتاج كل ما تحتاجه البيئة الطبيعية لكي تبقى متوازنة، كما يستخدم مصطلح "الاستدامة" بحسب (Tarantino , 2020, p3) لوصف منظمة غير ربحية قادرة على دعم نفسها والحفاظ عليها على المدى الطويل، بينما عرف (Moldavanov & Goerdel, 2017, p23) الاستدامة في القطاع غير الربحي بأنها القدرة على الوفاء بمهمتها باستمرار، وتلبية احتياجات مجتمعية مما يسمح للحكومة وقطاع الأعمال بمتابعة التزاماتهم تجاه المجتمع.

4.2. ركائز الاستدامة Sustainability Pillars

ذكر (Epperly & Lee, 2013) أن تصنيفات الدول تستند في مؤشر استدامة المنظمات غير الحكومية التابعة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) إلى القرارات التي اتخذتها مجموعات الخبراء الإقليميين في مجال تطوير المجتمع المدني، حيث يعد مؤشر استدامة المنظمات غير الحكومية التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مصدرًا غنيًا للبيانات ويوضح جدوى قطاع المنظمات غير الحكومية، وهو مقياس شامل يتكون من سبعة ركائز لاستدامة قطاع المنظمات غير الحكومية، وهي:

1. البيئة القانونية: الحقوق والشروط القانونية المتعلقة بالضرائب.
2. الجدوى المالية: حالة الاقتصاد لدعم التمويل الذاتي للمنظمات غير الحكومية، ومدى رعاية التبرع والعمل التطوعي.
3. الصورة العامة: الوعي العام ومصداقية الدور الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية في المجتمع المنظمات غير الحكومية
4. البنية التحتية للمنظمات غير الحكومية: توفر منظمات الدعم الوسيطة التي تزود المنظمات غير الحكومية بوصول واسع إلى نشاط خدمات دعم المنظمات غير الحكومية المحلية.
5. الدعوة: تشكيل ائتلافات وشبكات للتواصل مع صانعي السياسات وكذلك القدرة التنظيمية العامة الأوسع.
6. القدرة التنظيمية: وجود فئات تخضع للحكم بشفافية وخاضعة للمساءلة العامة وتتم إدارتها بكفاءة.

7. تقديم الخدمات: توفير الخدمات التي تلبي باستمرار احتياجات وأولويات وتوقعات المجتمع.

5.2. تخطيط الاستدامة Sustainability Planning

أوضح (Suria & et al, 2023) أن المنظمات غير الربحية تساعد في سد النقص أو الحاجة داخل المجتمع، وتوليد الأموال للبحث، ومساعدة الأفراد والجماعات بالخدمات التعليمية والمالية والطبية والاجتماعية. وإن عدم وجود خطة تتناول كيفية استمرار البرامج في العمل في حالة حدوث تحديات مالية وتغييرات في القيادة والمخاطر الخارجية الأخرى يجعل من الصعب على المؤسسة مواصلة مهمتها بشكل فعال، واستناداً إلى (Tarantino , 2020, p3) إن تخطيط الاستدامة يلعب دورًا كبيرًا في وجود المنظمة غير الربحية لأنه يصف كيف تخطط المنظمة للعمل على المدى الطويل، وبينما تتناول هذه الخطط عادةً الجدوى الاقتصادية، فإنها يمكن أن تشمل أيضًا كيفية التعامل مع قضايا أخرى مثل التحول في المناصب القيادية الرئيسية التي يمكن أن تعطل البرامج الحيوية، والتعرض للمسؤولية التي يمكن أن تعيق ماليًا المنظمة، وتشمل القضايا التي يجب معالجتها لضمان الاستدامة بشكل أفضل الجدوى المالية وانتقالات القيادة والتعرض للمخاطر، ويتم تحقيقه من خلال العلاقة المتبادلة بين المجتمع والبيئة والاقتصاد.

6.2. أبعاد الاستدامة Dimensions of Sustainability

يعد تحقيق التوازن المستدام أمرًا صعبًا، ويمكن النظر إلى الاستدامة وأبعادها الرئيسية الثلاثة من الناحية المفاهيمية على أنها مؤسسة مدعومة بثلاث ركائز تمثل الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وقد تحدث (العواد والابراهيمي، 2021) بأن السنوات الأخيرة شهدت حاجة المنظمات عامة، والمنظمات غير الربحية خاصة، الى تقارير الاستدامة كجزء من الاعمال الاعتيادية ولغرض تحقيق المنظمات لأهدافها ورغباتها ينبغي عليها تلبية احتياجات ورغبات أصحاب المصالح والمستثمرين، وبيان مدى قدرة هذه المنظمات في الربط بين أبعاد الاستدامة التي تتمثل في الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

1.6.2. الاستدامة الاقتصادية Economic Sustainability:

تطرق (Rosen, 2018) إلى البعد الاقتصادي الذي يتمثل في توفير مستويات معيشية جيدة، وتوفير الخدمات التي يحتاجها الناس والوظائف الضرورية للاستدامة في المجتمع، حيث يتطلب المجتمع المستدام تنمية اقتصادية طويلة الأجل، وأشار كل من (Aghbashlo & Rosen, 2018) بأن أفضل الخيارات للاستدامة الاقتصادية قد تختلف من بلد إلى آخر، فالبلدان الغنية بحاجة إلى تطوير اقتصاداتها بدلاً من النمو من أجل الحفاظ على الموارد، والدول الفقيرة تستفيد أكثر من النمو الاقتصادي، وفي بعض الأحيان، تنقسم حجج الاستدامة الاقتصادية إلى فئات.

a. الاستدامة القوية: تستند هذه النظرة إلى رأس المال الطبيعي (مخزون الكوكب من الموارد الطبيعية، بما في ذلك الهواء والماء والجيولوجيا والتربة وجميع الكائنات الحية) التي توفر خدمات النظام البيئي التي لا يمكن استبدالها برأس المال البشري (مخزون المعرفة والعادات والاجتماعية وسمات الشخصية والإبداع والعمل).
b. الاستدامة الضعيفة: ويستند هذا الرأي على مفهوم إجمالي رأس المال الثابت، وهو مجموع رأس المال البشري والطبيعي، ويسمح لرأس المال البشري أن يحل محل لرأس المال الطبيعي.

2.6.2. الاستدامة الاجتماعية Social Sustainability:

وجدت (هارون، 2016) بأن هذا المفهوم يرتبط بأهمية المعلومات المتعلقة بتأثير أنشطة الشركات على المجتمع لكونه يهدف لتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توزيع الموارد الطبيعية والاقتصادية وتنمية الثقافات واحترام حقوق الانسان والمشاركة، بينما رأى (فرحان، 2016) أنه يمكن اعتبارها كمؤشرات للبعد الاجتماعي لأن العدالة الاجتماعية مؤشر يعكس نوعية الحياة التي يمكن

قياسها من خلال معرفة السكان الذين يعيشون تحت مستوى خط الفقر ونسبة العاطلين عن العمل، وقد ذكر (Rosen, 2018) أن هناك عاملين أساسيين في الاستدامة المجتمعية.

a. العدالة: تتطلب المساواة بين الأجيال توزيعًا أكثر توازناً للثروة، مما يتطلب تحولات في الموارد بين الدول الغنية والفقيرة.
b. الصحة: وتشمل المقاييس المهمة لصحة الإنسان متوسط العمر المتوقع ووفيات الأطفال.

3.6.2. الاستدامة البيئية Environmental Sustainability:

اعتبر كل من (Krivačić & Janković, 2018) بأن التحدي البيئي الذي يواجه المنظمات هو كيفية وضع الخطط الاستراتيجية من قبل المتخصصين لديها في المحافظة على الموارد الطبيعية ومكافحة تلوث الماء والهواء وجميع الامور المتعلقة بالبيئة ، وتؤثر القضايا البيئية بحسب كل من (Aghbashlo & Rosen, 2018) على الاستدامة، وإن فقدان التنوع البيولوجي في جميع أنحاء العالم يهدد الاستدامة، كما أن استخراج أو استخدام الموارد المحدودة والإفراج عنها في البيئة من الانبعاثات والنفايات في الهواء والماء والأرض أيضًا تعرض الاستدامة للخطر.

7.2. متطلبات الاستدامة في المنظمات غير الحكومية Sustainability Requirements in NGOs

قام كل من (Moldavanov & Goerdel, 2017, p23) بدراسة متطلبات استدامة المنظمات غير الربحية في هذا العقد، باعتباره أهم الأسباب لتنفيذ الأهداف الإنمائية للألفية وأهداف التنمية المستدامة التي تركز على الاستدامة، وقد أوضحا أنه من بين الموضوعات التي تمت مناقشتها بشكل متكرر والمتعلقة بالقطاع غير الربحي، كيف تحقق المنظمات غير الربحية الاستدامة، وسنتطرق إلى أهم متطلبات الاستدامة في المنظمات غير الربحية.

1.7.2. مجلس الإدارة Board of Directors:

ذكر (Pyanov & et al, 2021) أن المنظمة غير الربحية القوية ترتبط بمجلس إدارة قوي يدير العمليات اليومية والموظفين، وهو مسؤول عن صياغة المبادئ التوجيهية والسياسات والاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة وفقًا لمهمتها والغرض المعلن عنها، في حين تحدث كل من (Banerjee & Seyam, 2018) عن أهم العوامل التي تؤثر على هيكل مجلس الإدارة، وهي واجبات المجلس الصريحة على النحو الذي يحدده مديروه، وهذا ينطوي على انتخاب المسؤولين الذين يتحملون مسؤولية ضمان عمل المجلس بطريقة منظمة وفعالة، والمسؤولون الأكثر شيوعًا للمجالس غير الربحية هم:

a. رئيس مجلس الإدارة: ويعمل على تركيز أنشطة المنظمات غير الربحية خلال فترة ولايته.
b. نائب رئيس المجلس: يعمل أحياناً كرئيس تحت التدريب ويصبح رئيسًا في نهاية فترة الرئيس الحالي، ويصبح رئيس الجلسة في حالة غياب الرئيس ويتولى جميع المهام والصلاحيات الملازمة لهذا المنصب حتى عودة الرئيس.
c. السكرتير: مسؤول عن كتابة محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، والتي تعتبر السجل الرسمي لمناقشات وقرارات المجلس.
d. أمين الخزانة: مهمته الإشراف على الشؤون المالية للمنظمات غير الربحية، دون إدارة المعاملات النقدية اليومية فعليًا.

2.7.2. الاستدامة المالية Financial Sustainability :

وجد كل من (Gajdová & Majdúchová, 2018) أن أهم متطلبات استدامة المنظمات غير الربحية هي الاستدامة المالية، والحفاظ على علاقات مستقرة وطويلة الأمد مع المانحين، والتنويع المشترك للمصادر والشفافية المالية، وسلطوا الضوء كذلك على إمكانية أن تحل قضايا الاستدامة المالية قصيرة وطويلة الأجل من خلال وضع خطط استراتيجية واضحة، وقد ذكرت (Suria & et al, 2023) أن التمويل المناسب يعتبر من بين المتطلبات الهامة لاستدامة المنظمات غير الربحية، لكونها بحاجة إلى تنفيذ ممارسة الاعتماد على الذات أو التمويل الذاتي لتبقى مستدامة، ويرجع ذلك إلى أن الاعتماد المفرط على الإيرادات الحكومية يمكن

أن يعرض استراتيجية المنظمات غير الربحية للخطر في تقديم الخدمات، ومن ثم فإن التمويل الذاتي من خلال تنويع المصادر المالية مناسب لتحقيق التوازن المالي الذي يؤدي إلى استدامة طويلة الأجل للمنظمات غير الربحية، وفي هذا الإطار اعتبر (Elyas& et al, 2020) الاستدامة المالية ذات أهمية قصوى لضمان استدامة المنظمات غير الربحية، التي تبحث عن إيرادات إضافية من خلال وسائل بديلة، كون المنظمات غير الربحية تكسب غالبية عائداتها من التبرعات والدعم العام ومن خلال عملياتهم، وقد أكد (Mc Donald & et al, 2015) أيضًا على استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية، من خلال استراتيجيات تعزيز الإيرادات والرسوم للخدمات، والمشاريع التجارية، والرعاية، ورسوم العضوية.

3.7.2. الشراكة Partnership:

أوضح (Kassem and et al, 2020) أن الشراكات ضرورية لتسريع التقدم في الاستدامة، لكونها ضرورية للتنمية المستدامة، لأن الطبيعة المعقدة لمشاكل الاستدامة تتطلب المشاركة النشطة من جميع الشركاء لحلها، ولأن التنمية المستدامة تؤكد على الحاجة إلى التحصيل المتبادل للصحة البيئية والعدالة الاجتماعية والثروة الاقتصادية، والتي من أجلها يتم تخصيص المسؤوليات والموارد لشركاء مختلفين. وقد شرح (Padilla and et al, 2012) التوقعات الخارجية للشراكات، حيث ترسخ التعاون في القطاع غير الربحي في الثمانينيات، عندما واجهت وكالات الخدمة الاجتماعية ومقدمو الرعاية الصحية منافسة متزايدة من القطاعات الربحية وتحالفات لتلبية احتياجات المجتمع مع ضمان استمراريتهم التنظيمية، أما في السنوات الأخيرة فقد أثر الركود الاقتصادي بشكل كبير على القطاع غير الربحي، مما أدى إلى زيادة عدد المنظمات غير الربحية التي تتنافس على تقليل مصادر التمويل، بسبب الانخفاض الكبير في الموارد المتاحة للمنظمات غير الربحية وزيادة الطلب على الخدمات من قبل سكان المجتمع الذين يعانون من الأوقات الاقتصادية الصعبة، كان هناك اهتمام أكبر بالحاجة إلى حلول تعاونية بين الوكالات غير الربحية. وتشير المصادر الواسعة إلى أن الدافع لإقامة تعاون رسمي يأتي عادة من خارج المنظمة، كما قد توفر التفويضات من السلطات العليا (الوكالات الحكومية أو الهيئات التنظيمية المهنية) الدافع للعلاقات التعاونية التي لم تكن لتحدث طواعية لولا ذلك.

4.7.2. الخطة الاستراتيجية Strategic Plan:

استناداً إلى (Suria & et al, 2023) فإن الخطة الاستراتيجية الواضحة تعتبر من أهم متطلبات استدامة المنظمات غير الربحية، والتي تحدد مهمة المجتمع وتدمج تأثير مجموعات المصالح مع مهام المنظمات، ومع ذلك، من الملاحظ أن المنظمات غير الربحية تواجه تحديات في توجيه استراتيجيات الاعتماد على الذات لتعزيز تأثيرها الاجتماعي مع الحفاظ في نفس الوقت على مبدأ "الربح غير الربحي"، وقد وجد (Pyanov & et al, 2021) أن الخطة الاستراتيجية للمنظمة تتضمن رؤية طويلة المدى لمستقبل المنظمة وأهدافها، بالإضافة إلى الوضع المالي الحالي، حيث تحتاج المنظمة إلى النظر في البرامج الفردية والوظائف الإدارية التي تشمل المنظمة ككل وعلاقاتها مع المنظمات وأصحاب المصلحة الآخرين، بينما تحدث (Murithi, 2014) أن نجاح المنظمة غير الربحية يعتمد على صياغة استراتيجيات مناسبة للواقع البيئي التنافسي الذي تواجهه المنظمة، وعلى الرغم من كونها غير ربحية، فلديها مهمة واستراتيجية وأهداف مختلفة عن تلك المنظمات التي تبحث عن أرباح، لتتمكن من البقاء والازدهار والاستجابة والتكيف مع العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتغييرات فيها. ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي ضروري لأن الهدف منه هو تطوير استراتيجيات تنافسية تمكن المنظمات غير الربحية من العثور على موقع متميز في البيئة الحالية وتجاوز تصورات الوضع الحالي لمواصلة تمييز المنظمة في المستقبل. وقد اقترح (Alexander & et al, 2021) أن عملية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية تتلخص في تسلسل ديناميكي من الأنشطة التي تشمل:

a. تحليل البيئة الخارجية: من خلال تقييم الفرص والتهديدات فيما يتعلق بالمنافسين والمانحين والاقتصاد والتأثيرات الاجتماعية والسياسية والتكنولوجيا من أجل تحسين القيمة إلى المستفيدين.

b. تحليل البيئة الداخلية: عن طريق تقييم القدرات ونقاط القوة والضعف.
c. تحديد فرص التحسين الرئيسية: والقضايا الاستراتيجية التي ستؤثر على مستقبل المنظمات غير الربحية.
d. تحديد الخيارات الاستراتيجية: من حيث الأهداف والاستراتيجيات الكبرى.
e. تنفيذ التغيير: لتحسين العمليات والخدمات الداخلية من خلال تعزيز قدرات المستفيدين.
f. الأداء والمراجعة والتعلم: من الاستراتيجيات المعتمدة بهدف التطوير المستقبلي للقدرة الإدارية الاستراتيجية للمنظمة.

5.7.2. الكفاءة التنظيمية Organizational Efficiency:

عرف (Ferguson & et al, 2018, p7) الكفاءة التنظيمية بأنها القدرة على أداء العمل بشكل أسرع وبموارد أقل، وإذا تم تنفيذها بنجاح، فإن هذا النهج يسمح للمنظمات غير الربحية بتجربة حلول مختلفة للمشاكل في السعي لإحداث تغيير في النظام الاجتماعي ووضع أنشطتها وجهودها فيما يتعلق بالجهات الفاعلة الأخرى، والمنظمات غير الربحية التي تركز على زيادة فعاليتها، واعتبر (Perry, 2019) أن زيادة الطلب على قادة المنظمات غير الربحية الأكثر فعالية تتطلب مجموعة متطورة من المهارات أو الكفاءات، نظرًا للطيف الواسع من التعقيدات في هذه المنظمات، حيث تتطلب جميع المنظمات غير الربحية كفاءات تنظيمية معينة لإدارة العمليات اليومية التي تتراوح من الموظفين إلى الشؤون المالية، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يمتلك القادة التنفيذيون غير الربحيون الكفاءات التنظيمية الأساسية اللازمة للتوصل إلى رؤية مع ضمان بقاء الوظائف التنظيمية للمنظمة سليمة، وهي التخطيط، جمع التبرعات، الإدارة، العلاقات مع مجلس الإدارة، الاتصالات والعلاقات العامة، والإدارة المالية، حيث تساهم هذه الكفاءات التنظيمية في المجالات: القدرة على التغيير، الاتصال، التخطيط الاستراتيجي، تخطيط التعاقب.

6.7.2. الحوكمة Governance:

ذكر (محمد، 2018) بأن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عرفت الحوكمة بأنها النظام الذي تستخدمه المنشأة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها، كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنشأة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى، وتحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنشأة. في حين تحدثت (Sabrina & et al, 2021) أن حوكمة الشركات تمثل العناصر الرئيسية التي تؤثر على استراتيجية العمل، وقد كان هناك اتجاه تقدمي للمنظمات في السنوات القليلة الماضية نحو نظام حوكمة يهدف إلى تضمين لجان المسؤولية الاجتماعية للشركات في عملية صنع القرار، وتوظيف عدد متزايد من لجان الاستدامة في منظمتهم، بينما اعتبر كل من (Banerjee & Seyam, 2018) أن هناك طريقتان فعالتان لتهيئة مناخ من الحوكمة الرشيدة، وهما دليل مجلس الإدارة والتدريب السنوي على الحوكمة لأعضاء مجلس الإدارة، ويصف الدليل السلوك المتوقع من عضو مجلس الإدارة والذي يتضمن مدونة لقواعد السلوك، سياسة الحضور لاجتماعات مجلس الإدارة، وصف لمناصب مسؤولي مجلس الإدارة، وصف لهيكل لجان مجلس الإدارة، أي معلومات إضافية يرى أعضاء مجلس الإدارة أنها ضرورية لأداء مهامهم.

ثالثاً الإطار العَملي للدراسة والتَّحليل الإحصائي

The practical framework for study and statistical analysis

يتناول الفصل الثالث لمحة عن منظمتي الهلال الأحمر السوري، والأمانة السورية للتنمية، كما سيتناول الهدف الأساسي من هذه الدراسة، وهو توضيح "متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية في سورية" ويستعرض المنهجية المتبعة وإجراءات الدراسة، والتحليل الاحصائي الذي يقود إلى استخلاص النتائج التي من شأنها تحقيق أهداف الدراسة.

1.3. الهلال الأحمر السوري Syrian Red Crescent

تأسس الهلال الأحمر العربي السوري بحسب (IFRC, 2022) عام (1942)، ويقع مقره الرئيسي في دمشق، ولديه شبكة من (14) فرعًا في جميع محافظات سورية و(73) شعبة نشطة تابعة للفروع تحتوي (10627) متطوعًا نشطًا، و(5389) موظفًا يعملون ضمن المركز الرئيسي وفروعه والشعب التابعة للفروع جنباً إلى جنب مع الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر والمنظمات غير الحكومية الدولية والمحلية الشريكة. وقد تجلت استراتيجية الهلال الأحمر العربي السوري على البنود التالية:

a. الاستجابة الطارئة المتكاملة مع التركيز على التخطيط للطوارئ، ووضع إجراءات التشغيل المعيارية وآلية التمويل.
b. التركيز على المشاركة المجتمعية وإشراك ومشاركة المجتمعات في التقييم والتخطيط والتنفيذ وكذلك تنمية القدرات.
c. الحماية مع التركيز على البرمجة التي تأخذ في الاعتبار كرامة وسلامة والدعم القانوني للأشخاص المحتاجين.
d. تقوية أسس الهلال الأحمر العربي السوري مع التركيز على التطوير التنظيمي فيما يتعلق بإنشاء نظم دعم عملياتي.

2.3. الأمانة السورية للتنمية The Syrian Trust for Development

تعتبر الأمانة السورية للتنمية بحسب الموقع الالكتروني (الأمانة السورية للتنمية، 2023) مؤسسة غير حكومية وغير ربحية أنشئت في سورية عام (2007) بهدف تمكين الناس على اختلاف مشاريعهم من تأدية دورهم الكامل في بناء مجتمعهم، وتسعى جاهدة إلى تشجيع الأفراد والمجتمعات على تنفيذ أعمالها بالشراكة مع المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية والحكومة والقطاع الخاص عبر مشاريع وبرامج. يدير شؤون الأمانة السورية للتنمية فريق إدارة تنفيذية، من خلال:

a. التنمية الريفية: يركز جهوده على تزويد المجتمعات الريفية بفرص توسيع مواردها لتمكينها من تحسين أسلوب حياتها.
b. المالية: تزويد الإدارة بالخدمات المالية لتحقيق الأهداف بعيدة وقريبة المدى للأمانة، وضمان استدامة المنظمة.
c. الموارد البشرية والشؤون الإدارية: دعم رؤية الأمانة ورسالتها بتقديم خدمات لتطوير وتعزيز بيئة العمل.
d. إدارة الاستراتيجيات والتخطيط: تسعى لضمان التناسق والتكامل بين جميع مبادرات الأمانة.

3.3. منهجية الدراسة Study Methodology

تم توزيع استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض وتوزيعها على المستقصى منهم وهم عينة من الإداريين في منظمتي الهلال الأحمر والأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق وريفها بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة، ثم الوصول إلى النتائج وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة، بالاعتماد على المصادر الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، كما تم الاعتماد على المصادر الثانوية من خلال معالجة الإطار النظري للدراسة عن طريق الاعتماد على الأبحاث العلمية المحكمة، والتي تصب في مجال الدراسة.

4.3. تطوير أداة الدراسة Development of the Study Tool

من أجلِ تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياته، تمَّ تطوير استبانة خاصة بالاستناد إلى المراجع والدِّراساتِ السَّابقة، وهي (Nair and et al, 2023)، (Suria & et al, 2023)، (Arman, 2022) ، (Sakalasooriya, 2021)، (Coronato, 2020)، (Alias and et al, 2020)، (الشيبي، 2022)، (العواد والابراهيمي، 2021)، (نعمة والعبيدي، 2020)، (عبد الحي وآخرون، 2019)، واعتمادهِا في جمع البيانات الأوليّة، وقد تضمنت الاستبانة (30) عبارة متعلِّقة بأسئلة الدراسة، بالإضافة إلى عبارات تتناول الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وعباراتٍ تبحثُ في توافر متطلبات الاستدامة والوقوف على مفهومها المطبَّق في منظمتي الهلال الأحمر السوري والأمانة السورية للتنمية، وقد وزِّعَت الاستبانة على العينة المؤلَّفة من (39) مبحوثاً في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المنظمات محل الدراسة، وتم استعادتها جميعاً، ثم تحليلها على برنامج (SPSS).

5.3. صدق وثبات أداة الدراسة Validity and Rreliability of the Study Tool

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال توزيع استبانة أولية على عينة تجريبية من (15) مبحوثاً من العاملين في المستويات الإدارية العليا في منظمتي الهلال الأحمر السوري والأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق وريفها، حيث استخدم الباحثين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة قبل التوزيع النهائي لها، لمعرفة متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (0 –1)، وتعتبر القيمة المقبولة له (0.60) فأكثر، وكانت النتائج كما هي مبيّنة في الجدول رقم (3-1).

الجدول رقم (3-1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة*

تسلسل	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	مجلس الإدارة	5	0.701
2	الاستدامة المالية	5	0.710
3	الشراكة	5	0.683
4	الخطة الاستراتيجية	5	0.637
5	الكفاءة التنظيمية	5	0.717
6	الحوكمة	5	0.697

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS.

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-1) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوحت بين (0.637-0.717)، وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

6.3. الاتساق الداخلي Internal Validity

قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه، وقد وجدا ارتباطاً معنوياً بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له الفقرة، ويبيّن الجدول (3-2) معاملات الارتباط عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة (95 %).

الجدول رقم (3-2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور

معاملات الارتباط عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة (95 %) بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه	
محور مجلس الإدارة	0.653 – 0.518
محور الاستدامة المالية	0.729 – 0.569
محور الشراكة	0.843-0.738
محور الخطة الاستراتيجية	0.804 – 0.598
محور الكفاءة التنظيمية	0.721 – 0.578
محور الحوكمة	0.706 – 0.638

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول رقم (3-2) نجد أنَّ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مجلس الإدارة والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (0.518 – 0.653)، ومحور الاستدامة المالية بين (0.569 – 0.729)، ومحور الشراكة بين (0.738-0.843)، ومحور الخطة الاستراتيجية بين (0.598 – 0.804)، ومحور الكفاءة التنظيمية بين (0.578 – 0.721)، ومحور الحوكمة بين (0.638 – 0.706)، وبذلك يعتبر كل محور من هذه المحاور بما يخص متطلبات الاستدامة هو صادق لما وضع لقياسه.

7.3. خصائص عينة الدراسة Study Sample Characteristics

تكونت عينة الدراسة من (39) فرداً من الإداريين في الإدارات العليا والوسطى والإدارة التنفيذية في منظمتي الهلال الأحمر السوري والأمانة السورية للتنمية غير الربحيتين والموجودة في محافظة دمشق وريفها. حيث يبين الجدول رقم (3-3) خصائص العينة.

الجدول رقم (3-3) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الاستجابة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	19	48.7
	أنثى	20	51.3
العمر	أقل من (30) عاماً	13	33.3
	(30-39) عاماً	15	38.5
	(40-49) عاماً	7	17.9
	أكبر من (50) عاماً	4	10.3
التحصيل العلمي	معهد متوسط	4	10.3
	بكالوريوس	20	51.3
	ماجستير	12	30.8
	دكتوراه	3	7.7
التخصص	هندسة	15	38.5
	علوم إنسانية	2	5.1
	أنظمة المعلومات	8	20.5
	غير ذلك	14	35.9
المسمى الوظيفي	مدير مديرية	4	10.3
	رئيس دائرة	7	17.9
	رئيس شعبة	9	23.1
	غير ذلك	19	48.7
سنوات الخبرة	من سنة إلى (5) سنوات	11	28.2
	من (6-10) سنوات	8	20.5
	من (11-15) سنوات	12	30.8
	من (16-20) سنة	5	12.8
	أكثر من (20) سنة	3	7.7

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS.

باستقراء الجدول رقم (3-3) يتضح أن فئتي النوع الاجتماعي من المبحوثين متقاربتين، حيث كانت نسبة الإناث الأعلى وبلغت (51.3%) في حين بلغت نسبة الذكور (48.7%) من عينة الدراسة، كما بيَن التحليل الإحصائي أنَّ الفئة العمرية الأكثر تكراراً وفقاً للجدول أعلاه هي الفئة التي تقع أعمارها بين (30-39) عاماً، وقد جاءت في المرتبة الأولى في توافرها بنسبة وقدرها(38.5%)، يليها الفئة العمرية الأقل من ثلاثين عاماً بنسبة (33.3%)، وبلغت الفئة العمرية بين(40-49) عاماً نسبة وقدرها (17.9%)، وجاءت الفئة العمرية الأكبر من خمسين عاماً في المرتبة الأخيرة بنسبة وقدرها(10.3%)، أما فيما يتعلق بالتحصيل العلمي فإن الغالبية من حملة الشهادة الجامعية، بنسبة (51.3%)، مع نسبة معقولة نحو (30.8%) من حملة درجة الماجستير، ونسبة (10.3%) من حملة شهادة المعهد المتوسط، أما فيما يتعلق بشهادة الدكتوراه فكانت أقل نسبة وقدرها (7.7%)، كما بين الجدول السابق أن تخصص الهندسة كان الأعلى بنسبة (38.5%) يليه تخصصات أخرى بنسبة (35.9%)، وبلغت نسبة تخصص أنظمة المعلومات (20.5%)، واحتل تخصص العلوم الإنسانية المرتبة الأخيرة بنسبة وقدرها (5.1%)، وقد توزع المسمى الوظيفي للمستقصى منهم بين التخصصات الإدارية بنسبة (48.7%)، ورئيس شعبة بنسبة (23.1%)، ورئيس دائرة بنسبة (17.9%)، وكانت أقل نسبة لمدراء المديريات وقد بلغت (10.3%)، أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فإنَّ غالبية أفراد العينة كانوا ممن أمضوا بين (11-15) سنة

في العمل بنسبة (30.8%)، يليها أفراد العينة ممن تراوح عملهم بين (1-5) سنوات بنسبة (28.2%)، وكانت نسبة (20.5%) للأفراد الذين تراوحت مدة عملهم بين (6-10) سنوات، وأخيراً بلغت نسبة العينة ممن أمضوا أكثر من عشرين عاماً (7.7%).

8.3. التحليل الوصفي لمتطلبات الاستدامة Descriptive Analysis of Sustainability Requirements

استعين بمقياس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقياس التشتت (الانحراف المعياري) كقيم وصفية إحصائية لتوصيف إجابات المستقصى منيم بخصوص مختلف عبارات ومحاور استبانة الدراسة الأساسية التي ستساعد في قياس توافر العناصر المدروسة.

1. البعد الأول /مجلس الإدارة/ First dimension/Board of Directors

يوضح الجدول رقم(3-4) استجابات المبحوثين في منظمتي الهلال الأحمر والأمانة السورية للتنمية حول بعد مجلس الإدارة.

الجدول رقم (3-4) استجابة المبحوثين حول بعد مجلس الإدارة

تسلسل	العبارة	استجابة المبحوثين						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	القوة النسبية		
1	تمتلك منظمتكم مجلس إدارة يتمتع بالكفاءة والفعالية ولديه المؤهلات العلمية والعملية	0	0	3	17	19	%92.3	4.410	0.637
2	يشرف أعضاء مجلس الإدارة على الإدارة التشغيلية للمنظمة وعملياتها	0	3	4	19	13	%82	4.076	0.870
3	يقوم مجلس الإدارة بصياغة المبادئ التوجيهية والسياسات والاستراتيجيات للمنظمة وفقًا لمهمة وغرض المنظمة	0	2	6	25	6	%79.5	3.897	0.718
4	يضفي مجلس الإدارة طابعاً مؤسسياً يضمن الاستدامة	0	3	9	22	5	%69.2	3.743	0.785
5	تساهم قوة مجلس الإدارة في نمو واستقرار المنظمة	0	0	1	19	19	%97.4	4.461	0.654

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد مجلس الإدارة (4.106)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.616)، وباستقراء بيانات الجدول رقم (3-4) يتضح أن استجابات عينة الدارسة تتوزع توزعاً إحصائياً وفقاً للمتوسط الحسابي حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (5) والتي تنص على(تساهم قوة مجلس الإدارة في نمو واستقرار المنظمة) بمتوسط حسابي (4.461)، وانحراف معياري (0.654)، وقوة نسبية (97.4%)، وجاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية والتي تضمنت (يشرف أعضاء مجلس الإدارة على الإدارة التشغيلية للمنظمة وعملياتها) بمتوسط حسابي(4.410)، وانحراف معياري(0.637)، وقوة نسبية (92.3%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم(2) وهي (يشرف أعضاء مجلس الإدارة على الإدارة التشغيلية للمنظمة وعملياتها)، بمتوسط حسابي (4.076)، وانحراف معياري(0.870)، وقوة نسبية(82%)، وفي المرتبة قبل الأخيرة العبارة رقم(3)، وهي (يقوم مجلس الإدارة بصياغة المبادئ التوجيهية والسياسات والاستراتيجيات للمنظمة وفقًا للمهمة والغرض المعلن للمنظم) بمتوسط حسابي(3.897)، وانحراف معياري(0.718)، وقوة نسبية(79.5%)، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (4)، والتي تضمنت(يضفى مجلس الإدارة طابعاً مؤسسياً يضمن الاستدامة) بمتوسط حسابي(3.743)، وانحراف معياري(0.875)، وقوة نسبية (69.2%).

2. البعد الثاني /الاستدامة المالية/ Second Dimension /Financial Sustainability

يوضح الجدول رقم(3-5) استجابات المبحوثين في منظمتي الهلال الأحمر والأمانة السورية للتنمية حول بعد الاستدامة المالية.

الجدول رقم (3-5) استجابة المبحوثين حول بعد الاستدامة المالية

تسلسل	العبارة	استجابة المبحوثين						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	القوة النسبية		
1	الاعتماد على موارد أصحاب المصلحة الآخرين من أجل ضمان الاستدامة المالية	0	0	3	8	28	%92.3	4.610	0.6277
2	تحصل المنظمة على التمويل الكافى الذي يقدمه المانحون لتحقيق الاستدامة المالية	0	3	6	16	14	%76.9	4.051	0.916
3	لدى منظمتكم مديرين مؤهلين يديرون بكفاءة وفعالية الموارد المالية المقدمة من المؤسسات المالية المانحة	0	2	2	18	17	%89.8	4.282	0.793
4	يتم تحقيق أهداف الاستدامة المالية	0	2	6	13	13	%79.5	4.205	0.893
5	تتسبب القوة المالية والأرباح المرتفعة فى تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة	0	3	5	20	11	%79.5	4.000	0.858

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الاستدامة المالية (4.250)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.602)، وباستقراء بيانات الجدول رقم (3-5) يتضح أن استجابات عينة الدارسة تتوزع توزعاً إحصائياً وفقاً للمتوسط الحسابي حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والتي تنص على (الاعتماد على موارد أصحاب المصلحة الآخرين من أجل ضمان الاستدامة المالية) بمتوسط حسابي (4.610)، وانحراف معياري (0.627)، وقوة نسبية (92.3%)، وجاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية والتي تضمنت (لدى منظمتكم مديرين مؤهلين يديرون بكفاءة وفعالية الموارد المالية المقدمة من المؤسسات المالية المانحة) بمتوسط حسابي(4.282)، وانحراف معياري(0.793)، وقوة نسبية(89.8%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم(4) وهي (يتم تحقيق أهداف الاستدامة المالية)، بمتوسط حسابي (4.205)، وانحراف معياري(0.893)، وقوة نسبية (79.8%)، والمرتبة الرابعة للعبارة رقم(2) والتي تضمنت(تحصل المنظمة على التمويل الكافي الذي يقدمه المانحون للمنظمة لتحقيق الاستدامة المالية) بمتوسط حسابي(4.051)، وانحراف معياري(0.916)، وقوة نسبية (76.9%)، وأخيراً العبارة رقم (5) وقد تضمنت(تتسبب القوة المالية والأرباح المرتفعة في تحقيق الاستدامة المالية للمنظم) بمتوسط حسابي(4.000)، وانحراف معياري(0.858)، وقوة نسبية (79.5%).

3. البعد الثالث /الشراكة/ Third Dimension /Partnership

يوضح الجدول رقم(3-6) استجابات المبحوثين في منظمتي الهلال الأحمر والأمانة السورية للتنمية حول بعد الشراكة.

الجدول رقم (3-6) استجابة المبحوثين حول بعد الشراكة

تسلسل	العبارة	استجابة المبحوثين						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	القوة النسبية		
1	يوجد لدى منظمتكم الشركاء والجهات المانحة البديلة	0	3	6	12	18	%77.0	4.153	0.960
2	يتحقق التوافق مع مهمة الشركاء واستراتيجيتهم	0	4	7	12	16	%71.8	4.025	1.012
3	يتميز الشركاء بالاستقرار المالي وكفاية وفعالية الموارد المالية المكتسبة	0	0	2	32	5	%94.9	4.076	0.522
4	تتمتع الخدمات المقدمة من الشركاء بالجودة العالية	0	5	9	18	7	%63.1	3.692	0.922
5	تتوفر علاقات طويلة الأمد مع الشركاء من الممولين المؤسسيين والجهات المانحة	0	1	4	21	13	%87.1	4.179	0.720

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الشراكة (4.045)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.592)، وباستقراء بيانات الجدول رقم (3-6) والذي يتضح أن استجابات عينة الدارسة توزعت إحصائياً وفقاً للمتوسط الحسابي حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (5) والتي تنص على (تتوفر علاقات طويلة الأمد مع الشركاء من الممولين المؤسسيين والجهات المانحة) بمتوسط حسابي (4.179)، وانحراف معياري (0.720)، وقوة نسبية (87.1%)، وجاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية والتي تضمنت (يوجد لدى منظمتكم الشركاء والجهات المانحة البديلة) بمتوسط حسابي(4.153)، وانحراف معياري(0.960)، وقوة نسبية (77.0%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم(3) وهي (يتميز الشركاء بالاستقرار المالي وكفاية وفعالية الموارد المالية المكتسبة)، بمتوسط حسابي (4.076)، وانحراف معياري(0.522)، وقوة نسبية (94.9%)، وفي المرتبة قبل الأخيرة العبارة رقم(2) والتي تضمنت(يتحقق التوافق مع مهمة الشركاء واستراتيجيتهم) بمتوسط حسابي(4.25)، وانحراف معياري(1.012)، وقوة نسبية(71.8%)، والمرتبة الأخيرة للعبارة رقم (4) والتي تضمنت(تتمتع الخدمات المقدمة من الشركاء بالجودة العالية) بمتوسط حسابي(3.692)، وانحراف معياري(0.922)، وقوة نسبية (63.1%).

4. البعد الرابع /الخطة الاستراتيجية/ Fourth Dimension /Strategic plan

يوضح الجدول رقم (3-7) استجابات المبحوثين في منظمتي الهلال الأحمر والأمانة السورية للتنمية حول بعد الخطة الاستراتيجية.

الجدول رقم (3-7) استجابة المبحوثين حول بعد الخطة الاستراتيجية

تسلسل	العبارة	استجابة المبحوثين						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	القوة النسبية		
1	يوجد لدى المنظمة خطة استراتيجية تتميز بالكفاءة والفعالية	0	0	4	14	21	%89.7	4.435	0.680
2	تعتمد إدارة المنظمة على أساليب علمية وإدارية متطورة في صياغة الخطة الاستراتيجية	0	3	4	23	9	%82.1	3.974	0.810
3	تتضمن الخطة الاستراتيجية للمنظمة رؤية طويلة المدى لمستقبل المنظمة وأهدافها	0	3	7	20	9	%74.4	3.897	0.852
4	تناقش إدارة المنظمة مع موظفيها تحسين خطتها الاستراتيجية	0	1	4	15	19	%87.23	4.333	0.772
5	يتم إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين الداخليين والخارجيين فى عملية التخطيط الاستراتيجى	0	3	4	17	15	82.1	4.128	0.893

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الخطة الاستراتيجية (4.164)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.546)، وباستقراء بيانات الجدول رقم (3-7) يتضح أن استجابات عينة الدارسة تتوزع توزعاً إحصائياً وفقاً للمتوسط الحسابي حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والتي تنص على يوجد لدى المنظمة خطة استراتيجية تتميز بالكفاءة والفعالية) بمتوسط حسابي (4.435)، وانحراف معياري (0.680)، وقوة نسبية (89.7%)، وجاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية والتي تضمنت (تناقش إدارة المنظمة مع موظفيها تحسين خطتها الاستراتيجية) بمتوسط حسابي(4.333)، وانحراف معياري(0.772)، وقوة نسبية (87.2%)، وفي المرتبة الثالثة كانت العبارة رقم(5) وهي (يتم إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين الداخليين والخارجيين في عملية التخطيط الاستراتيجي)، بمتوسط حسابي (4.128)، وانحراف معياري(0.893)، وقوة نسبية(82.1)، وفي المرتبة قبل الأخيرة العبارة رقم(2) والتي تضمنت(تعتمد إدارة المنظمة على أساليب علمية وإدارية متطورة في صياغة الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي(3.974)، وانحراف معياري (0.810)، وقوة نسبية(82.1%)، والمرتبة الأخيرة كانت العبارة رقم (3) وقد تضمنت(تتضمن الخطة الاستراتيجية للمنظمة رؤية طويلة المدى لمستقبل المنظمة وأهدافه) بمتوسط حسابي(3.897)، وانحراف معياري(0.852)، وقوة نسبية (74.4%).

5. البعد الخامس /الكفاءة التنظيمية/ Fifth Dimension /Organizational Efficiency

يوضح الجدول رقم (3-8) استجابات المبحوثين في منظمتي الهلال الأحمر والأمانة السورية للتنمية حول بعد الكفاءة التنظيمية.

الجدول رقم (3-8) استجابة المبحوثين حول بعد الكفاءة التنظيمية

تسلسل	العبارة	استجابة المبحوثين					القوة النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	هناك توافق فى كيفية إدراك التنفيذيين والإدارة والموظفين لتقييم الكفاءات التنظيمية	0	0	3	4	32	%92.4	4.743	0.694
2	تقوم المنظمة بحث الموظفين على المساهمة فى تحقيق أهداف وغايات المنظمة	0	0	4	14	21	%89.7	4.435	0.680
3	تهتم المنظمة بتوعية الموظفين بأهمية اكتساب مهارات ومعارف جديدة	0	4	5	17	13	%76.9	4.000	0.945
4	تحقق المنظمة مبدأ المساءلة والشفافية والمرونة فى الالتزام بالتشريعات والقوانين المعمول بها	0	1	4	17	17	%87.2	4.282	0.759
5	تتفهم الإدارة العليا غرض المنظمة وتأخذ زمام المبادرة في تحقيقها	0	3	3	18	15	84.7	4.153	0.874

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الكفاءة التنظيمية (4.342)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.651)، وباستقراء بيانات الجدول رقم (3-8) يتضح أن استجابات عينة الدارسة تتوزع توزعاً إحصائياً وفقاً للمتوسط الحسابي حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والتي تنص على (هناك توافق في كيفية إدراك التنفيذيين والإدارة والموظفين لتقييم الكفاءات التنظيمية) بمتوسط حسابي (4.743)، وانحراف معياري (0.694)، وقوة نسبية (92.4%)، وجاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الثانية والتي تضمنت (تقوم المنظمة بحث الموظفين على المساهمة في تحقيق أهداف وغايات المنظمة) بمتوسط حسابي(4.435)، وانحراف معياري(0.680)، وقوة نسبية(89.7%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم(4) وهي (تحقق المنظمة مبدأ المساءلة والشفافية والمرونة في الالتزام بالتشريعات والقوانين المعمول بها)، بمتوسط حسابي (4.282)، وانحراف معياري(0.759)، وقوة نسبية (87.2%)، وفي المرتبة قبل الأخيرة العبارة رقم(5) والتي تضمنت(تتفهم الإدارة العليا غرض المنظمة وتأخذ زمام المبادرة في تحقيها) بمتوسط حسابي(4.153)، وانحراف معياري(0.87)، وقوة نسبية(84.7%)، وأخيراً العبارة رقم (3) وقد تضمنت (تهتم المنظمة بتوعية الموظفين بأهمية اكتساب مهارات ومعارف جديدة) بمتوسط حسابي(4.000)، وانحراف معياري(0.945)، وقوة نسبية (76.9%).

6. البعد السادس /الحوكمة/ Sixth Dimension Governance

يوضح الجدول رقم(3-9) استجابات المبحوثين في منظمتي الهلال الأحمر والأمانة السورية للتنمية حول بعد الحوكمة.

الجدول رقم (3-9) استجابة المبحوثين حول بعد الحوكمة

تسلسل	العبارة	استجابة المبحوثين						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	القوة النسبية		
1	إن تطبيق الحوكمة الرشيدة يؤدي إلى تحسين بناء عمليات المنظمة	0	0	3	8	28	%92.3	4.641	0.627
2	إن تطبيق آليات الحوكمة يؤثر إيجابًا على جودة التقارير والمعلومات المالية في المنظمة	0	0	5	9	25	%87.2	4.512	0.720
3	إن تطبيق آليات الحوكمة يؤثر إيجابا على تدعيم ورفع كفاءة أداء مجلس الإدارة في المنظمة	0	0	5	21	13	%87.1	4.205	0.656
4	يتوافر في المنظمة تفهم من الإدارة العليا لغرض المنظمة وتأخذ زمام المبادرة في تحقيقها	0	6	5	19	9	%71.8	3.794	0.978
5	تتبنى الإدارة سياسات الموظفين التي تحفز الموظفين وتحافظ عليهم داخل المنظمة	0	4	8	17	10	%69.2	3.846	0.932

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الحوكمة (4.211)، وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.522)، وباستقراء بيانات الجدول رقم (3-4) يتضح أن استجابات عينة الدارسة تتوزع توزعاً إحصائياً وفقاً للمتوسط الحسابي حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والتي تنص على(إن تطبيق الحوكمة الرشيدة يؤدي إلى تحسين بناء عمليات المنظمة) بمتوسط حسابي (4.641)، وانحراف معياري (0.627)، وقوة نسبية (92.3%)، وجاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الثانية والتي تضمنت (إن تطبيق آليات الحوكمة يؤثر إيجابًا على جودة التقارير والمعلومات المالية في المنظمة) بمتوسط حسابي(4.512)، وانحراف معياري(0.720)، وقوة نسبية(87.2%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم(3) وهي (إن تطبيق آليات الحوكمة يؤثر إيجابا على تدعيم ورفع كفاءة أداء مجلس الإدارة في المنظمة)، بمتوسط حسابي (4.205)، وانحراف معياري(0.656)، وقوة نسبية (87.1%)، والعبارة رقم(5) في المرتبة الرابعة وهي (تتبنى الإدارة سياسات الموظفين التي تحفز الموظفين وتحافظ عليهم داخل المنظمة) بمتوسط حسابي(3.846)، وانحراف معياري(0.932)، وقوة نسبية(69.2%)، وأخيراً العبارة رقم (4) وهي (يتوافر في المنظمة تفهم من الإدارة العليا لغرض المنظمة وتأخذ زمام المبادرة في تحقيقها) بمتوسط حسابي(3.794)، وانحراف معياري(0.978)، وقوة نسبية (71.8%).

9.3. التحليل العاملي الاستكشافي لمتطلبات الاستدامة Exploratory Factor Analysis of Sustainability Requirements

تم الاستعانة بالأسلوب الإحصائي وهو التحليل العاملي الاستكشافي الذي يسعي إلى اكتشاف العوامل التي يمكن أن تصنف إليها المتغيرات باعتبار هذه العوامل فئات من هذه المتغيرات، وذلك لعمل وصف دقيق للتباين بين كافة المتغيرات /العوامل/ التي تمت ملاحظتها، واختزال عدد من المتغيرات المكونة للمتغير الرئيسي إلى أقل، وتحديد العوامل المشتركة التي تؤثر في مجموعة المتغيرات المترابطة وتفسير الارتباطات بينها.

يوضح الجدول رقم (3-10) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الستة.

الجدول رقم (3-10) مصفوفة الارتباط

Correlation Matrix							
		المجلس	المالية	الشراكة	الخطة	الكفاءة	الحوكمة
Correlation	المجلس	1.000	.373	.358	.232	.414	.412
	المالية	.373	1.000	.548	.010	.592	.337
	الشراكة	.358	.548	1.000	.149	.703	.531
	الخطة	.232	.010	.149	1.000	.187	-.014-
	الكفاءة	.414	.592	.703	.187	1.000	.444
	الحوكمة	.412	.337	.531	014	.444	1.000

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (3-1) أن هناك علاقات ارتباطية طردية وعكسية بين المتغيرات المختلفة، وكذلك علاقات ارتباطية قوية ولكنها قليلة وعلاقات ارتباطية متوسطة وضعيفة، كما نلاحظ أن أعلى ارتباط كان بين المتغيرين: الكفاءة التنظيمية والخطة الاستراتيجية وقيمته (0.703) وهي قريبة من (1) مما يشير إلى أنه لا توجد مشكلة تداخل خطي في البيانات.

يوضح الجدول رقم (3-11) اختباري (KMO and Bartlett's) لحساب مدى كفاية حجم العينة.

الجدول رقم (3-11) اختباري KMO and Bartlett's

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.757
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	68.108
	Df	15
	Sig.	.000

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (3-11) أن قيمة قياس اختبار (KMO) بلغت (0.757) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي فإن حجم العينة يعتبر كافياً لإجراء التحليل العاملي، أما اختبار (Bartlett's) للدائرية فقد بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) مقدار(0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية المعتمد وهو (0.05)، وهذا يدل على أن هنالك ارتباط بين المتغيرات مما يدل على إمكانية إجراء التحليل العاملي على البيانات.

يوضح الجدول رقم (3-12) نسبة التباين بين المتغيرات والتي يتم حسابها في كل متغير بواسطة بقية المتغيرات.

الجدول رقم (3-12) التباين بين المتغيرات

Communalities		
	Initial	Extraction
المجلس	1.000	.497
المالية	1.000	.598
الشراكة	1.000	.718
الخطة	1.000	.928
الكفاءة	1.000	.724
الحوكمة	1.000	.534
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول رقم (3-12) التباين الذي تفسره العوامل المشتركة من المتغيرات، حيث نلاحظ أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من تباين المتغيرات، حيث أن أعلى نسبة للمتغير الخطة الاستراتيجية وتساوي (0.928) أي أن (92.8%) من التباين في

المتغير الخطة الاستراتيجية تفسره العوامل المشتركة، يليها المتغير الكفاءة التنظيمية التي بلغت (0.724)، أي أن (72.4%) من التباين في المتغير الكفاءة التنظيمية تفسره العوامل المشتركة، وأقل نسبة للمتغير مجلس الإدارة وتساوي (0.497) أي أن (49.7%) من التباين في المتغير مجلس الإدارة تفسره العوامل المشتركة.

يوضح الجدول رقم (3-13) تفسير التباين الكلي للعوامل الستة.

الجدول رقم (3-13) التباين الكلي

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings[a]
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2.943	49.050	49.050	2.943	49.050	49.050	2.919
2	1.056	17.596	66.646	1.056	17.596	66.646	1.254
3	.742	12.363	79.009				
4	.617	10.276	89.284				
5	.365	6.081	95.365				
6	.278	4.635	100.000				
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.							

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول رقم (3-13) نسبة التباين المفسر للتباين الكلي في ثلاثة مراحل متتالية باستخدام طريقة تحليل المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis) وهي كالتالي:

المرحلة الأولى:(Initial Eigenvalues)

في هذه المرحلة قام البرنامج بإعطاء (6) علاقات خطية للبيانات، كما قام بإعطاء القيم المبدئية للجذور الكامنة لكل مكون من المكونات، فقيمة الجذور الكامنة للمكون الأول بلغت (2.943) حيث تفسر تباينات هذا المكون (49.05%) من التباين الكلي، أما قيمة الجذور الكامنة في المكون الثاني فقد بلغت (1.056) حيث تفسر تباينات هذا المكون (17.596%).

المرحلة الثانية:(Extraction Sums of Squared Loadings)

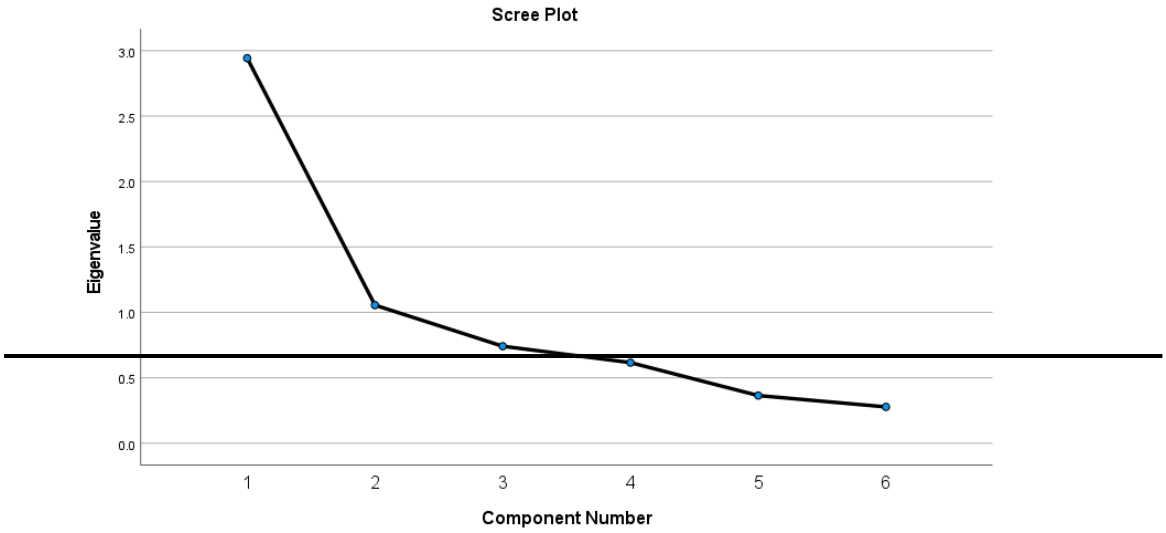
هذه المرحلة تحوي مجموع المربعات المستخلصة لقيم التشبع (Extraction Sums of Squared Loadings) قبل تدوير العوامل، ويحتوي هذا القسم على نفس البيانات الموجودة في القسم الاول ولكن للعومل المستخلصة فقط وهي العوامل التي تكون لها قيم جذور كامنة أكبر من الواحد الصحيح ونجد أنه تم استخلاص عاملين وتم اسقاط باقي العوامل، ويفسر العاملين المستخلصين تقريبا نسبة (66.646%) من التباين الكلي.

المرحلة الثالثة:(Rotation Sums of Squared Loadings)

تحتوي مجموع المربعات بعد تدوير العوامل (Rotation Sums of Squared Loadings) ويتضمن نفس البيانات الموجودة في القسم الثاني ولكن بعد تدوير العوامل المستخلصة، ونجد أن عملية التدوير تعمل على توزيع نسب التباين التي تشرحها العوامل المستخلصة بطريقة متكافئة ومنطقية.

الرسم البياني رقم (3-1)

يوضح الرسم البياني رقم (3-1) لركام الجذور الكامنة للعوامل المختلفة.



*المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الرسم البياني رقم (3-1) الجذور الكامنة لكل عامل تم استخلاصه، كما يبين أن كمية التباين التي تعزى لكل عامل تتلاشى بحدة مع استخلاص العوامل المتعاقبة، يتضح أن الركام يبدأ في الظهور مع العامل الاول وحتى العامل الثاني، كما نجد أن العوامل الثالث والرابع والخامس والسادس تقابل قيمة جذر كامن أقل من (1) لذلك يتم الاحتفاظ بالعاملين الأول والثاني.

4. النتائج العامة للدراسة General Results of the Study

1.4. النتائج الخاصة لعينة الدراسة Special Results of the Study Sample

1. أشارت نتائج الدراسة بأن نسبة (51.3%) من الإناث، ونسبة (48.7%) من الذكور، ونلاحظ أن فئتي النوع الاجتماعي من المبحوثين متقاربتين، حيث كانت نسبة الإناث الأعلى وقد يكون ذلك راجعاً إلى تساوي الفرص في العمل في المنظمات غير الحكومية بين الذكور والإناث، مع وجود فارق بسيط لصالح الإناث يعود سببه إلى هجرة الشباب لتحسين ظروفهم المعيشية، وتتوافق نسبياً مع دراسة (Perry, 2019) التي أظهرت أن نسبة الإناث في عينة الدراسة بلغت (48%) من حجم العينة.

2. كما أوضحت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً التي تقع أعمارها بين (30-39) عاماً بنسبة قدرها (33.3%)، وربما يعود ذلك إلى أن هذه المرحلة العمرية تتصف بالاستقرار والنضج وتوافر الخبرات العلمية والعملية في العمل الاجتماعي الفعال في المنظمات غير الربحية، وجاءت الفئة العمرية الأكبر من خمسين عاماً بنسبة (10.3%) في المرتبة الأخيرة، وهي تمثل فئة مهمة بما تكتسبه من خبرات ومهارات في إدارة العمل الاجتماعي، وتتوافق مع دراسة (عبد الغني، 2017) التي جاءت الفئة العمرية بين (30-39) بنسبة (35.7%).

3. أما فيما يتعلق بالتحصيل العلمي فإن الغالبية من حملة الشهادة الجامعية، بنسبة (51.3%)، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة مؤهلون علمياً مما ينعكس إيجاباً على مستقبل هذه المنظمات، في حين كانت شهادة الدكتوراه الأقل نسبة من حيث توافرها في عينة الدراسة وقد بلغت نسبة وقدرها (7.7%)، وهذا ما أكدته دراسة (الشيبي، 2022) حيث يشكل حملة الدكتوراه (7.1%) من عينة الدراسة، وبالتالي نستنتج من ذلك أن جميع أفراد العينة في منظمتي الهلال الأحمر السوري والأمانة السورية للتنمية تتمتّع بمستوى

علمي مرتفع ومؤهلون علمياً مما ينعكس إيجابياً على استدامة هذه المنظمات، ويسهم في اتخاذ القرارات بفاعلية وكفاءة بناءاً على خلفية علمية صحيحة.

4. كما بينت نتائج الدراسة أن تخصص الهندسة كان الأعلى بنسبة (38.5%)، وتوضح النتيجة السابقة الدور الهام للمهندسين في المنظمات غير الربحية، وقدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة، واحتل تخصص العلوم الإنسانية المرتبة الأخيرة بنسبة وقدرها (5.1%)، وتتوافق مع دراسة (محمد، 2018) التي أظهرت نسبة (3.9%) من عينة الدراسة حاصلة على مؤهلات علمية مختلفة.

5. وقد توزع المسمى الوظيفي للمستقصى منهم بين التخصصات الإدارية بنسبة (48.7%)، وكانت أقل نسبة لمدراء المديريات وقد بلغت (10.3%)، ونلاحظ أن النتيجة السابقة تخدم أهداف الدراسة كون غالبية أفراد عينة الدراسة من أصحاب الرأي والمناصب، كما يمتلكون الخبرة الكافية في المنظمتين محل الدراسة، مما يعني زيادة قدراتهم ومهاراتهم في تحليل أبعاد الدراسة، وتتوافق مع دراسة (Perry, 2019) حيث بلغت نسبة لطاقم العمل الإداري من عينة الدراسة.

6. أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فإنَّ غالبية أفراد العينة كانوا ممن أمضوا بين (11-15) سنة في العمل بنسبة (30.8%)، وأخيراً بلغت نسبة العينة ممن أمضوا أكثر من عشرين عاماً (7.7%)، وتشير النتيجة أن أفراد العينة لديهم الخبرة ومدد زمنية جيدة في العمل في المنظمتين كافية لصقل الخبرة والمعرفة لممارسة المهام اللازمة لمناصبهم، وتتوافق نسبياً مع دراسة (محمد، 2018) حيث بلغت نسبة الموظفين في الشركات ممن أمضوا بين(11-15) سنة (23.2%).

2.4. النتائج الخاصة بمدى تحقيق المنظمات محل الدراسة لمتطلبات الاستدامة:

Results on the Extent to which the Organizations under Study Meet Sustainability Requirements

أوضحت نتائج الدراسة بأن استجابات المبحوثين في منظمتي الهلال الأحمر السوري، والأمانة السورية للتنمية فيما يخص فقرات أبعاد الاستدامة قد جاءت وفق الترتيب التالي تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي:

1. الكفاءة التنظيمية: أوضحت نتائج الدراسة بأن استجابة المبحوثين من عينة الدراسة قد جاءت مؤكدة على توفر الكفاءة التنظيمية في منظمتي الهلال الأحمر السوري، والأمانة السورية للتنمية وذلك لكون المتوسط الحسابي لبعد الكفاءة التنظيمية قد بلغ (4.342) وهو أكبر من (3)، وبهذا يكون الباحثين قد حققا الهدف رقم (5) من الدراسة، وذلك لكون منظمتي الهلال الأحمر والأمانة السورية للتنمية تشمل بعض هذه الكفاءات القيادية التي لديها القدرة على إلهام وتحفيز الآخرين، والابتكار، وإن الكفاءات التنظيمية المتصورة نتيجة لهذه الدراسة تشير إلى مجالات ذات قدر كبير من التوحيد عبر المستويات التنفيذية والإدارية والموظفين، كما تشير إلى قدرة المنظمتين على مناصرة التغيير واعتباره أمراً أساسياً، وتتوافق مع دراسة (Alias and et al, 2020) التي أوضحت أن أحد الشروط الأساسية للاستدامة هو كيفية تحقيق المنظمات غير الربحية للكفاءة التنظيمية، كما وتتوافق مع دراسة (Perry, 2019) التي أشارت إلى وجود أهمية إحصائية للنتائج المتعلقة بكل من الكفاءات التنظيمية الأربع التي تم تقييمها ذاتيًا في كيفية إدراك المديرين التنفيذيين والإدارة والموظفين للكفاءات التنظيمية داخل هذه المنظمة، وكان لها صدى باعتبارها أعلى كفاءة في تسجيل الدرجات.

2. بعد الاستدامة المالية: أوضحت نتائج الدراسة أن استجابة المبحوثين من عينة الدراسة قد جاءت مؤكدة على توفر الاستدامة المالية في منظمتي الهلال الأحمر السوري، والأمانة السورية للتنمية وذلك لكون المتوسط الحسابي لبعد الاستدامة المالية قد بلغ (4.250) وهو أكبر من (3)، وبهذا يكون الباحثين قد حققا الهدف رقم (2) من الدراسة، وهذه الاستجابات قد تؤكد التقدم في تحقيق الاستدامة المالية لدى المنظمتين، الأمر الذي يتطلب تفعيل دور المشروعات التنموية الخاصة بالمنظمات غير الربحية لتحقيق الاستدامة المالية، والتي تتوافق مع دراسة (الشيبي، 2022) التي أوضحت أن نسبة (50%) من أفراد العينة يتفقون أنه لدى الجمعيات التي يعملون بها تنوع بمصادر التمويل التي تضمن الاستدامة المالية للجمعيات الخيرية، كما وتتوافق مع دراسة (Alias

(and et al, 2020 التي أوضحت أن أحد الشروط الأساسية للاستدامة هو كيفية تحقيق المنظمات غير الربحية للاستدامة المالية والتي تعتبر أحد الشروط الأساسية للاستدامة الكاملة للمنظمة.

3. **بعد الحوكمة:** أوضحت نتائج الدراسة أن استجابة المبحوثين من عينة الدراسة قد جاءت مؤكدة على توافر نظام الحوكمة في منظمتي الهلال الأحمر السوري، والأمانة السورية للتنمية وذلك لكون المتوسط الحسابي لبعد الحوكمة قد بلغ (4.211) وهو أكبر من (3)، وبهذا يكون الباحثين قد حققا الهدف رقم (6) من الدراسة، وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (الشيبي، 2022) التي أوردت أنه من أهم أسباب استدامة المنظمات الخيرية هو تطبيق الحوكمة والشفافية وطرح المشاريع الرائدة في تقديم الخدمات للمستفيدين، كما وتتوافق مع دراسة (محمد، 2018) التي ذكرت أن تطبيق حوكمة الشركات تساعد في علاج المشكلات التي تواجه الشركات للوصول للاستدامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدراسة (4.08).

4. **بعد الخطة الاستراتيجية:** أوضحت نتائج الدراسة بأن استجابة المبحوثين من عينة الدراسة قد جاءت مؤكدة على وجود خطط استراتيجية في منظمتي الهلال الأحمر السوري، والأمانة السورية للتنمية وذلك لكون المتوسط الحسابي لبعد الخطة الاستراتيجية قد بلغ (4.164) وهو أكبر من (3)، وبهذا يكون الباحثين قد حققا الهدف رقم (4) من الدراسة وذلك لكون قيمة التخطيط الاستراتيجي مفهومة جيدًا على جميع مستويات المنظمتين، والخطة الإستراتيجية للمنظمتين تتسم بالموثوقية والفائدة المقدمة بشكل عام في عمليات التخطيط المدروسة جيدًا، ويتم تحسين جودة الخطة الإستراتيجية بشكل مستمر مع الاعتمام بالأهداف التي تدعم المبادرات الإستراتيجية الشاملة، والعمل على تقييم جهود التخطيط الاستراتيجي من خلال إشراك أصحاب المصلحة على جميع مستويات المنظمة والقيام بذلك بانتظام. وتتوافق مع دراسة (Perry, 2019) التي أشارت أن منظمة براينت قد أكملت عملية التخطيط الاستراتيجي، وأفاد (55.8%) من قادة المنظمات غير الربحية أن الموظفين على جميع المستويات شاركوا في هذه العملية، كما تتوافق مع دراسة (Suria & et al, 2023) التي أظهرت نتائج التحليل أن تطوير خطط استراتيجية أكثر استهدافاً وفعالية تساعد في تعزيز استدامة المنظمات غير الربحية.

5. **بعد مجلس الإدارة:** أوضحت نتائج الدراسة أن استجابة المبحوثين من عينة الدراسة قد جاءت مؤكدة على وجود مجلس إدارة فعال في منظمتي الهلال الأحمر السوري، والأمانة السورية للتنمية وذلك لكون المتوسط الحسابي لبعد مجلس الإدارة قد بلغ (4.106) وهو أكبر من (3)، وبهذا يكون الباحثين قد حققا الهدف رقم (1) من الدراسة. وهذه النسبة تظهر تأكيد عينة الدارسة على ضرورة وجود مجلس إدارة يتسم بالحكمة والرؤيا الاستراتيجية والذي يضمن استدامة المنظمة حتى تستمر في تقديم خدماتها، والأمر الذي يتطلب استمرار الاهتمام بالاختيار المدروس لأعضاء مجلس الإدارة، وتتوافق مع دراسة (محمد، 2018) التي ذكرت أن المتوسط الحسابي لبعد مجلس الإدارة قد بلغ (4.23) وأظهرت أن قوة مجلس الإدارة تساهم في نمو واستقرار الشركات لتحقيق الاستمرارية.

6. **بعد الشراكة:** أوضحت نتائج الدراسة بأن استجابة المبحوثين من عينة الدراسة قد جاءت مؤكدة على وجود الشراكة مع أصحاب المصلحة في منظمتي الهلال الأحمر السوري، والأمانة السورية للتنمية وذلك لكون المتوسط الحسابي لبعد الشراكة قد بلغ (4.045) وهو أكبر من (3)، وبهذا يكون الباحثين قد حققا الهدف رقم (3) من الدراسة، وذلك يدل على وجود درجة مرتفعة نسبياً من الوعي بأن التواصل الفعال مع الشركاء وأصحاب المصلحة يعمل على إضفاء الشرعية على عمليات المنظمات غير الربحية، إضافة لكون المنظمتين محل ثقة الداعمين وأصحاب المصلحة مما يوفر لها قدرة على الاستدامة تستطيع تقديم خدماتها للمستهدفين والاستمرار في مشاريعها التنموية، كما أن توافر الثقة لدى الداعمين يعد من العوامل الجوهرية التي تضمن استمرارية المنظمات، وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (العواد والابراهيمي، 2021) التي أوضحت أن المتوسط الحسابي حول تعزيز ثقة الداعمين كان (4.14)، كما تتوافق هذه الدراسة مع دراسة (الشيبي، 2022) التي ذكرت أن نسبة (85.7%) من أفراد العينة يعتقدون أنه ربما تستطيع الجمعيات ضمان الاستمرارية لأنشطتها وبرامجها من خلال المحافظة على الداعمين، كما وتتوافق مع دراسة

(Nair and et al, 2023) التي وجدت أن (60%) من المانحين المحتملين وصفوا مهمة المنظمات غير الربحية بأنها أهم عامل يجب مراعاته عند التبرع.

3.4. النتائج الخاصة بالعوامل التي تؤثر على متطلبات تحقيق الاستدامة

Results on the Factors that Influence the Requirements for Achieving Sustainability

أهم العوامل التي تؤثر على متطلبات تحقيق الاستدامة هي:

1. الخطة الاستراتيجية من أهم العوامل التي تؤثر على متطلبات تحقيق الاستدامة وتفسر (92.8%) من التباين الكلي.
2. الكفاءة التنظيمية تأتي في المرتبة الثانية من حيث أهمية العوامل التي تؤثر على متطلبات تحقيق الاستدامة وتفسر (72.4%) من التباين الكلي.

4.4. وجود متطلبات أخرى لتحقيق الاستدامة في المنظمات محل الدراسة

Other Sustainability Requirements in the Organizations under Consideration

من خلال المقابلات الميدانية في منظمتي الهلال الأحمر السوري والأمانة السورية للتنمية أفاد العاملون في مفاصل إدارية مختلفة إلى وجود متطلبات متعددة لتحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية غير متوفرة حالياً، نذكر منها على سبيل المثال:

1. العمليات الداخلية: التي تتم من خلال توفير البيئة الملائمة صحياً وفنياً للعاملين عن طريق اعتماد أساليب إدارية حديثة، واستغلال أقصى طاقة متاحة من خلال زيادة الاعتماد على تقنيات المعلومات بالعمليات الداخلية.
2. التعلم والنمو: التي تتم عن طريق زيادة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال اتباع دورات إدارية ومالية وفنية، وتحسين الإضافات التكنولوجية، ورفع أداء العاملين الفني والتقني بتدريبهم على مهارات التواصل مع العملاء.
3. الموارد البشرية والتطوع: التي تتجلى في ضعف الأمان الوظيفي في القطاع غير الربحي وقلة مشاركة أفراد المجتمع في العمل التطوعي، من خلال تحقيق الأمان الوظيفي والعمل على تشجيع العمل التطوعي في هذا القطاع المهم.

5. مقترحات الدراسة Study Suggestions

في ضوء القيام بالدراسة الميدانية في المنظمتين محل الدراسة، وبعد استعراض الأدبيات اللازمة وتحديد مشكلة الدراسة والتوصل إلى مجموعة نتائج ميدانية في مجال توافر متطلبات الاستدامة في منظمتي الهلال الأحمر السوري والأمانة السورية للتنمية على أرض الواقع، يتسنى لنا تقديم بعض المقترحات التي لعل وعسى أن تكون مهمة في الوصول إلى الاستدامة، ومنها ما يلي:

1. تطوير وتنمية قدرات مجلس الادارة على المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وتحسينها، من خلال تحديد الأهداف والغايات العامة والتأكد من توافقها مع مهمة المنظمة ورؤيتها، إضافة إلى العمل على ضمان التوجه نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمالية بشكل فعال، والمساهمة في حماية مصالح الشركاء والموظفين والمنظمة نفسها عن طريق مراقبة الأداء وتقييم النتائج واتخاذ القرارات الحاسمة التي تساهم في استدامة المنظمة ونجاحها.
2. تعزيز مفهوم الاستدامة المالية لتتمكن المنظمات من الاستمرار في تحقيق رسالتها وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين مع تحقيق فائض مالي عن طريق وجود برامج ومؤشرات خاصة بتدقيق الأداء وامتلاك قاعدة تمويل واسعة عن طريق تنويع مصادر الدخل ووضع الموازانات التخطيطية السنوية للإيرادات المتوقع الحصول عليها خلال السنة المالية، والنظام الرقابي الجيد، وتأهيل فرق استثمارية مهمتها تطوير إدارة تنمية الموارد المالية، مما يزيد من فرص الاستدامة المالية.
3. تحسين العلاقة مع الداعمين والشركاء، والعمل على بناء الشراكات والحفاظ عليها، من خلال تعظيم الشراكات الحالية إضافة إلى تشكيل شراكات جديدة، تساعد على زيادة الموارد والحفاظ على منظمة مستدامة، فالشراكات ليست مساعي من جانب واحد، كونها تهدف إلى تلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة وضمان استدامة أعمالهم.

4. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ضمن الخطة الاستراتيجية، من خلال تحليل الوضع الحالي وتنفيذ التغيير لتأمين العناصر الخارجية الأساسية للموارد وإقامة الشراكات وجمع الأموال وتحديد استراتيجيات التنويع لفرص التمويل المحتملة، وتطبيق نهج استراتيجي مع أساليب مبتكرة لبيئة مالية متغيرة، ووضع خطة استراتيجية طويلة الأجل، مع الحرص على إنشاء ممارسات متسقة لرصد ومراجعة الأداء، مما يحسن مشاركة الموظفين وخدمة العملاء ونتائج الأعمال.

5. تطوير الكفاءات التنظيمية في المنظمتين محل الدراسة، عن طريق تبني نهج قائم على العمليات، إضافة إلى التنسيق والرقابة السليمة على مستويات الأداء، وتطبيق المعايير عند إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومراعاة الأسس والاعتبارات التي يجب الأخذ بها عند إنشاء وتحديد التقسيمات النمطية المكونة للمنظمة أو عند إجراء التعديلات التنظيمية المختلفة لمعالجة التحديات العديدة التي تواجه المنظمات غير الربحية للوصول إلى منظمة مستدامة.

6. تطبيق الحوكمة الفعالة لتحقيق الاستدامة في المنظمات من خلال تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح، وتأكيد أهمية الشفافية لترسيخ نزاهة المعاملات المالية بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاصة للشركاء.

المراجع References

1. أسعد، حسن العواد والابراهيمي، (2021)، توظيف معايير محاسبة الاستدامة "معيار (FNO101) في المصارف التجارية" لتعزيز ثقة المستثمرين/ بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية/ **مجلة نماء للاقتصاد والتجارة**، 5(1)، ص(6).
2. أماني عبد السلام، (2021)، تصور مقترح لتحويل جامعة أسيوط لإحدى جامعات الجيل الرابع في ضوء أهداف التمية المستدامة ورؤية مصر (2030)، **المجلة العلمية لكلية التربية** – جامعة اسيوط، 37(12)، ص(50).
3. أمجد عبد الرحمن محمد، (2018)، دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية، ص(6).
4. توفيق البشير،(2015)، حوكمة المؤسسات غير الربجية، جامعة الإمام محمد بن سعود، المحرر، **كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية**، ص(17).
5. حسن نعمة، وصبيحة نالعبيدي، (2020)، تدقيق الأداء لمصادر الإيرادات في المنظمات غير الحكومية ودوره في تحقيق الاستدامة المالية فيها، **مجلة دراسات محاسبية ومالية**، 15(50)، ص(7).
6. حنان هارون، (2016)، أثر الافصاح المحاسبي عن المعلومات غير المالية للمسئولية الاجتماعية والاستدامة على دقة تنبؤ المحللين الماليين، **مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال**، 2(3)، ص(21).
7. عدنان فرحان، (2016)، التنمية المستدامة في العراق / الواقع والتحديات/، **أوراق اقتصادية**، ص (14).
8. فؤاد الجبوري وآخرون، (2018:5)، الاستدامة الحضرية والاستدامة الاجتماعية: وجهي عملة واحدة، ص (5).
9. محمد عبد المحسن الشيبي، (2022)، مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية في المنشآت غير الهادفة للربح/ دراسة ميدانية على بعض الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة، **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة**، ص (27).
10. محمد نجم موسى، (2017)، دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اقتراح مشاريع تنمية الأقاليم لقضاء بعقوبة، رسالة دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، العراق: كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القادسية، ص(104).
11. محمد ابراهيم، وإسلام الشربيني، (2018)، دور الإفصاح المحاسبي عن أبعاد الاستدامة في الحد من ممارسات إدارة الأرباح/ دراسة تطبيقية، **معهد الدلتا العالي للحاسبات والمعلومات**، ص (4).
12. محمود عبد الحي وآخرون، (2019)، التنمية المستدامة والاستدامة /دراسة مرجعية لتطور المفهوم/ **مجلة الدراسات والبحوث البيئية** ،9(4)، ص(42).

المراجع الأجنبية|:

1. Aghbashlo and Rosen, M, (2018), Exergoeconoenvironmental Analysis as a New Concept for Developing Thermodynamically, Economically, and Environmentally Sound Energy Conversion Systems, in "Journal of Cleaner Production. Journal of Cleaner Production, (187),p(200-205).
2. Alexander and et al, (2021), stainable development of non-profit and non governmental organizations: financial and organizational mechanisms. E3S Web of Conferences (250,04008), p(3). doi:/10.1051/e3sconf/202125004008.
3. Alias and et al, S, N, (2020). Sustainability of Non-Profit Organizations: Organizational Development Process Mode, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10(16). doi:10.6007/IJARBSS/v10-i16/8313.
4. Arman, B. (2022). For-Profit and Non-profit Organizations -Development of For-Profit and Non-profit Organization's sustainability reports. Gothenburg, Bachelor's Degree Business Administration, Sweden: University of Boras.
5. Bakshi ,and et all, B, (2018), Claiming Sustainability: Requirements and Challenges, ACS Sustainable Chem.
6. Banerjee and Seyam, S, (2018), Not For Profit Board of Directors and Governance. International Journal of Accounting and Finance Studies, 1(2), p (170).
7. Ceptureanu and et al, S, I, (2017),Toward a Romanian model: Determinants of sustainability. MDPI Journal, 9(966), p (23).
8. Chaturvedi,and Biswas, M, (2022), Social Marketings Strategies for the Non-Profit Organization. Academy of Marketing Studies Journal, 26(6), P(1).
9. Coronato, M. (2020). The Sustainability Dimensions: A Territorialized Approach to Sustainable Development. Global Journal of Human-Social Science, 20(10). doi:10.34257/GJHSSHVOL20IS10PG23
10. Drury and et al, M, (2023:1927), Embedding animals within a definition of sustainability, (1927), doi:10.1007/s11625-023-01310-7.
11. Elyas and et al, S, (2020), Drivers for Non-Profits' Success: Volunteer Engagement and Financial Sustainability Practices through the Resource Dependence Theory, Economies, P(3). doi:10.3390/economies8040101.
12. Epperly and Lee, B, (2013), Corruption and NGO Sustainability: A Panel Study of Post-communist States. International Society for Third-Sector Research, P(6). doi:10.1007/s11266-013-9404-3
13. Ferguson and et al, L, (2018). Global social work in a political context. Radical perspectives, P(7).
14. Gajdová and Majdúchová, A, (2018). Financial sustainability criteria and their testing in the conditions of the Slovak non profit sector ,Contemporary E conomics, 12(1), P(262). doi:/10.5709/ce.1897 9254
15. Hamunakwadi, P. (2021), Towards a framework to achieve sustainability in non-profit organisations empowering youths and providing child social-care services in Johannesburg. Science with Social Transformation and Management, P(25), doi:/0000-0003-2940-4036/
16. Harris, M, E, (2023). What Unique Supportive Strategies Do Non-Profit Leaders Utilze To Promote Sustainbility? The University of Memphis, P(6).
17. IFRC(2022) Preparedness of National societies/Syrian Arab Red Crescent case study/ . P(2).
18. Kassem and et al, H. (2020), Mapping and Analysis of Sustainability-Oriented Partnerships in Non-Profit Organizations: The Case of Saudi Arabia. Sustainability, p(73), doi:10.3390/su12177178.
19. Kenton, W, (2023:3), Nonprofit Organization (NPO): Definition and Example, Investopedia's Retirement Guide,p(3).
20. Krivačić and Janković, D, (2018). Managerial Attitudes on Environmental Reporting: Evidence from Croatia. 5(4), p(328). doi:10.5890/JEAM.2017.12.005.
21. Mc Donald and et al, R, (2015). Virtuous to pragmatic pursuit of social mission: a sustainability based typology of nonprofit organizations and corresponding strategies. Management Research Review, 38(9), p(970). doi:/10.1108/MRR 11 2013 0262>

22. Meyer and et al, D, F, (2020), The Nexus of Government Incentives And Sustainable Development Goals: Is the Management of Resources the Solution to Non-Profet organisations? Technological and Economic Development of Economy, 26(6), p(1285), doi:/10.3846/tede.2020.13404
23. Moldavanov and Goerdel, Pp (2017), Understanding the puzzle of organizational sustainability: toward aconceptual framework of organizational social connectedness and sustainability, Public Management Review, p(3), doi://doi.org/10.1080/14719037.201 7.1293141.
24. Murithi, C, (2014). Factors that Determine Sustainability f Non-Profet organisations in Kena, p(12).
25. Nair and et al, R, (2023),Web-Disclosure Practices for Transparency and the Sustainability of Non-Profit Organizations, International Review on Public and Nonprofit Marketing, doi:/10.1007/s12208-021-00330-2.
26. Padilla and et al, L, (2012), Financial Sustainability for Nonprofit Organizations, Health and Rand Education, p(13).
27. Perry, J, (2019), Leadership Styles and Perceived Organizational Competencies at a Nonprofit Organization, Fisher Digital Publications, p(33), Retrieved from /fisherpub,sjf.edu/education_etd/414
28. Prugsamatz, R, (2017), Factors that influence organization learning sustainability in non-profit organizations, Organization learning sustainability, 17(3). doi:/10.1108/09696471011034937.
29. Pyanov and et al, A, (2021). Sustainable development of non-profit and non-governmental organizations: financial and organizational mechanisms. EDP Sciences, p(5).
30. Rosen, M, (2018) Issues, Concepts and Applications For Sustainabilty, Journal of Culture, Politics and Innovation, 3(10), p(11). doi:doi:10.12893/gjcpi.
31. Sabrina and et al, S, (2021), The Dimension of Sustainability: A Comparative Analysis of Broadness of Information in Italian Companies. Sustainability, 13(1457), p(4). doi:/10.3390/su13031457.
32. Sakalasooriya, N, (2021). Conceptual Analysis of Sustainability and Sustainable Development. Open Journal of Social Sciences.
33. Suria and et al, K, (2023), Sustainability of Non Profit Organizations: A Systematic Review. Accounting and Finance Research, 12(2), p(41). doi:/10.5430/afr.v12n2p25.
34. Tarantino , F, (2020), Challenges and Best Practices for Building Long-Term Sustainability in Nonprofit Organizations, San Francisco: Charity First Insurance Services.
47.USAID, (n.d.). https://www.usaid.gov. (U.S. Agency for International Developmen) Retrieved from An official website of the United States government.

المواقع الالكترونية:

1. الموقع الرسمي للأمانة السورية للتنمية، (2023/8/23)، موقع الأمانة السوية للتنمية، تم الاسترداد من https://www.marefa.org/.