

بحث بعنوان

الرشاقة الاستراتيجية وتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية

Strategic Agility and Strengthening Financial Sustainability in NGOs

الباحثة

أ.م.د/ أسماء سيد حسن

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

تتطلق الدراسة الحالية من توجه الدولة المصرية نحو تعزيز مشاركة الجمعيات الأهلية في التنمية، واعترافاً بالصعوبات التي تواجه الجمعيات الأهلية في مجال التمويل وتحقيق الاستدامة المالية كركن أساسي لتحقيق استدامتها الشاملة في المجتمع، ومع تزايد الاهتمام بالرشاقة الإستراتيجية كإستراتيجية إدارية في المؤسسات المختلفة ومنها الجمعيات الأهلية تستهدف الدراسة الحالية رصد وتحليل العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية (كمتغير مستقل) وتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية (كمتغير تابع)، وهي دراسة وصفية اعتمدت على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة لأعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية بمراكز محافظة أسوان الخمس وعددهم (370)، وتم تطبيق استبيان موجه لأعضاء مجالس الإدارات بالجمعيات الأهلية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية بالجمعيات الأهلية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55)، وأن مستوى تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.3)، كما أثبتت نتائج الدراسة صحة الفروض الفرعية الخمس للدراسة وكذلك صحة الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية وتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية"، وفي النهاية عرضت الدراسة مجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية باستخدام الرشاقة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية:

الرشاقة الاستراتيجية- الاستدامة المالية - الجمعيات الأهلية.

## Abstract

### Strategic Agility and Strengthening Financial Sustainability of NGOs

The current study is based on the Egyptian state's orientation towards enhancing the participation of NGOs in development, in recognition of the difficulties faced by NGOs in the field of financing and achieving financial sustainability as a key pillar to achieve their overall sustainability in society, and with the increasing interest in strategic agility as an administrative strategy in various institutions, including NGOs, the current study aims to monitor and analyze the relationship between strategic agility (as an independent variable) and strengthening financial sustainability in NGOs (as a dependent variable), A Descriptive Study based on the use of social survey by sample for (370) Directors board members of NGOs in Aswan governorate , and a questionnaire addressed to the members of the boards of Directors of NGOs was applied.

The results of the study concluded that the level of strategic agility in NGOs as a whole is high, with an arithmetic average of (2.55), and that the level of strengthening financial sustainability in NGOs as a whole is average, with an arithmetic average of (2.3). the results of the study also proved the validity of the five sub-hypotheses of the study, as well as the validity of the main assumption of the study, which is that " there is a direct statistically significant relationship between strategic agility and strengthening financial sustainability in NGOs." in the end, the study presented a set of proposed planning mechanisms to strengthen financial sustainability in NGOs using strategic agility.

Keywords :

Strategic agility - Financial sustainability - NGOs.

### مشكلة الدراسة:

في عصر يتسم بالتطورات السريعة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، تواجه المنظمات علي اختلاف أنواعها العديد من التحديات والمشكلات علي مختلف المستويات المحلية والوطنية والعالمية، وتتعاظم طبيعة هذه المشكلات والتحديات عندما تواجهها منظمات المجتمع المدني نظرا لطبيعة هذه المنظمات مقارنة بالمنظمات الحكومية والمنظمات الربحية.

ومنظمات المجتمع المدني باعتبارها كيانات خارج الحكومة وقطاع الأعمال تشمل العديد من المجموعات والمنظمات والجمعيات التي تشارك في الحياة العامة، وتعمل هذه المنظمات كوسائل تخدم المواطنين العاديين للتعبير عن مصالحهم وتشارك بشكل أكثر مباشرة وأكبر في الحياة العامة.(Hermoso, J. C. R., & Luca, C. G., 2006, p 320)، وهذه النوعية من المنظمات تضم طائفة كبيرة ومتنوعة من المنظمات تتشابه كثيرا وتختلف قليلا حول العالم، وتضم داخلها كل من الجمعيات بأنواعها المختلفة الخيرية والتعاونية والأهلية والنسائية، المنظمات غير الحكومية الدفاعية والتنموية، الشبكات والتحالفات المدنية، الحركات الاجتماعية، الأندية، النقابات بأنواعها المختلفة، الاتحادات، الروابط، وغيرها من منظمات المجتمع المدني الأخرى.

هذا وتعد الجمعيات الأهلية المكون الأكبر والأكثر انتشاراً داخل منظمات المجتمع المدني والفئة الأكبر التي تظهر جهوده من خلالها ومن خلال أنشطتها وخدماتها الرعائية والتنموية علي المستويات المحلية والوطنية، وقد بات واضحاً أهمية الدور الذي تقوم به الجمعيات الأهلية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للمجتمعات في ظل التغيرات والاحتياجات المتزايدة والتي تعيشها وتتأثر بها كثير من بلدان العالم وخاصةً دول العالم النامي.( فهمي، 1999، ص 76) حول العالم وفي مختلف أقاليمه.

وعلى المستوي الوطني تلعب الجمعيات الأهلية في مصر دوراً هاماً في خطط التنمية المحلية والوطنية وتعطيها الحكومات المتعاقبة اهتماماً كبيراً وتدعمها بطرق مختلفة وتدمجها معها ومع المجتمعات المحلية في مختلف خطط التنمية المحلية، ونتيجة لهذا التطور ظهرت أجيال متعاقبة من المنظمات الأهلية وهناك طلب متزايد من المواطنين علي اشهار وتسجيل منظمات أهلية جديدة منذ بدايات القرن الحادي والعشرين. ( عباس،2020، ص744)، وما قبله إيماناً بدور هذه الجمعيات الأهلية.

ورغم الدعم التشريعي والسياسي الذي تأخذه الجمعيات الأهلية من الدولة والمجتمعات والقيادات، وبالرغم من نجاح العديد منها في تحقيق أهدافها وأهداف المجتمعات التي تخدمها وتسعي إلي تميمتها، فان هذه الجمعيات الأهلية تواجه العديد من المشكلات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها وتعرقل مسيرة المجتمعات في التنمية.

حيث تتعدد المشكلات التي تواجه الجمعيات الأهلية في المجتمعات المختلفة، وحددها الخبراء في معوقات ناتجة عن القوانين والنظم المؤثرة على هذه الجمعيات والافتقار إلى المهارات الخاصة بتقدير احتياجات المجتمع ومحدودية الإمكانيات الإدارية والفنية والافتقار إلى الهياكل والإجراءات الداخلية الملائمة وعدم كفاية التعاون والتنسيق والتنظيم وقلة برامج الدعم الإداري لها ( حمزاوي،1992) من قبل الجهات الحكومية المشرفة عليها.

كما حدد العمري(2002) المعوقات التي تحد من التنسيق بين الجمعيات في المعوقات الإدارية، ومعوقات تتصل بالجهة الإدارية، ومعوقات تتصل باستخدام الوسائل الحديثة والتكنولوجيا، ومعوقات مرتبطة بمجلس الإدارة، ومعوقات خاصة بالتمويل، ومعوقات متصلة بأداء الاتحادات الإقليمية والنوعية، بينما أشار كل من عبد اللطيف وأبو النصر(2001) إلى أن من المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية عجز الموارد المالية والمادية، وافتقار أغلبها إلى العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمدرية لتخطيط وإدارة وتنفيذ وتقديم البرامج، ووجود القصور في التعاون والتنسيق بين هذه الجمعيات وبعضها البعض أو بينها وبين غيرها من الشركاء المحتملون للعمل المجتمعي.

حيث تشير كثير من الدراسات إلي أن المنظمات الأهلية تواجه مشكلات تمويلية ومعوقات مالية كثيرة ومنها علي سبيل المثال دراسة بركات (2005) والتي توصلت إلي أن الجمعيات الأهلية تفتقر إلى وجود استراتيجية لتوليد المال ولتنمية مواردها المالية، ودراسة رشوان(2011) والتي أكدت أن عجز التمويل هو من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات الأهلية بشكل ملحوظ مما يفقدها القدرة علي القيام بدورها البارز والحيوي في المجتمع المستهدف، لان ضمان استمرارية هذه المنظمات مرهون باستمرار التمويل لممارسة أنشطتها واتمام برامجها المختلفة.

وكما يقول ناجي (2018) فإن كثير من الدراسات الميدانية التي طبقت علي المنظمات الأهلية أثبتت أن مشكلة التمويل هي من أهم المشاكل التي تعاني منها هذه المنظمات (ص 65) في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يمر بها المجتمع المصري.

وينظر تحليلية يتبين أن هذه المشكلات تواجه عدد كبير من الجمعيات الأهلية وهي غير قاصرة علي دولة بعينها وإنما هي عامة ولكن تختلف في درجتها وفقا للدولة وحالة ووضع كل جمعية أهلية، كما أن الممارسة والمتابعة الحقيقية لقطاع الجمعيات الأهلية ومن وجهة نظر البحوث السابقة وخبرة الباحثة تؤكد علي أن مشكلات ضعف التمويل تعد واحدة من أهم المشكلات التي تواجه الجمعيات الأهلية.

ونتيجة لتنامي مشكلة ضعف التمويل التي تعاني منها الجمعيات الأهلية خاصة مع تزايد المشكلات والازمات الاقتصادية العالمية أصبح التفكير والتوجه نحو تحقيق الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية مطلباً ضرورياً، حيث أصبحت قضية توفير التمويل اللازم على المدى الطويل وتحقيق الاستدامة المالية (FS) sustainability Financial الشغل الشاغل على أجندة أعمال المؤسسات والدول على حد سواء، لاسيما بعد الأزمة المالية التي شهدها العالم عام 2008م. (عيسي وحسين، 2019، ص 88)

فالاستدامة المالية هي الحالة المالية التي تكون فيها المنظمة قادرة على الاستمرار في تحقيق رسالتها على المدى الطويل، حيث تتجلى أهمية الاستدامة المالية كمتطلب وأساس ضروري لبقاء المنظمة وقدرتها على إحداث التغيير المنشود والمخطط، ( أبو غنيمه و الجارحي، 2023، ص 48)، كما يشار للاستدامة المالية بأنها مدى امكانية استدامة الربحية الحالية للمنظمة في الفترات المستقبلية، وأن المنظمات تحقق أداءً مالياً أكثر استدامة عندما تستمر الموارد التي تقود عملية توفير القيمة في العمليات الحالية للمنظمة وكذلك في توفير قيمة في الفترات المستقبلية، حيث أن المنظمات ذات الأداء المستدام هي تلك المنظمات الأقل عرضة للصدمات الخارجية التي تؤثر على توفير القيمة داخل المنظمة. ( Banker& Tripathy, 2014,p 875 )

وبالنسبة للجمعيات الأهلية كمنظمات غير حكومية فالاستدامة المالية أمر بالغ الأهمية من أجل الاستقرار وتعزيز النمو، وقد يستلزم ذلك تطوير قواعد موارد متنوعة للمنظمات غير الحكومية، حتى تتمكن من الاستمرار في هيكلها المؤسسي وإنتاج الفوائد للفئة المستهدفة بعد توقف الدعم المالي من المانحين ومع ذلك، فإن معظم المنظمات غير الحكومية عادةً ما تقوم بإنهاء عملياتها عندما يتوقف تمويل الجهات المانحة. ( بدح، 2018، ص 132)

هذا ويؤكد دريسنر (2002) Dresner أن الاستدامة المالية ضرورية لاستمرار المنظمات غير الحكومية وفعاليتها على المدى البعيد، كما يحدد فرانسواز (2015) Francois، ثلاثة عوامل رئيسية

تتعلق بالاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية هي (1) العوامل المتأصلة والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالاستدامة المالية وتتكون من كل من: الإدارة المالية، وعوامل الميزانية، والعوامل التي تؤثر على الاستدامة المالية، وتحليل البيانات المالية، وخطة الاستدامة المالية، والمشاريع الاجتماعية، وجمع الأموال، وطلبات المنح، وإدارة مخاطر الاستثمار، (2) العوامل الجانبية وهي ترتبط بشكل غير مباشر بالاستدامة المالية وتتكون من كل من: الحوكمة، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية والرضا الوظيفي، وتقييم الاحتياجات، ورسم خرائط الأصول للعلاقات المجتمعية، وتقديم الخدمات، والتكنولوجيا، وتقييم البرامج، والتسويق الاجتماعي، والتحول التنظيمي، (3) العوامل البيئية وهي قضايا اجتماعية واقتصادية وسياسية قد تؤثر على التمويل والدعم وعمليات المنظمة غير الربحية.

ويعرض التراث البحثي لتنوع رائع عبر قارات العالم لتناول الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية وما يماثلها من منظمات غير حكومية وغير ربحية، ففي أوروبا تناولت دراسة جادجوفو وماجدشوفو (2018) Gajdová and Majdúchová، معايير الاستدامة المالية واختبارها في ظروف القطاع السلوفاكي غير الربحي، وكيف أصبحت المنظمات غير الربحية شركاء للدولة في مجال تقديم الخدمات الاجتماعية غير المضمونة من قبل الدولة، وكيف تمثل الاستدامة المالية أحد أهم التحديات الأساسية في القطاع غير الربحي السلوفاكي، وأكدت الدراسة على أهمية تنوع هياكل الموارد المالية، وضمان استقلالها واستقرارها المالي واستدامتها من المنظورين القصير والطويل الأجل.

بينما استهدفت دراسة ستانوفيش وزملائه (2019) Stanovci, et al. تحديد الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في كوسوفو، وأشارت إلى أن اعتماد المنظمات غير الحكومية على مساعدة المانحين تسبب في إيجاد فجوة بين أنشطتها وحاجة دوائرها التي تخدمها، مما يتطلب تحقيق الاستدامة المالية من خلال القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وأشكال مختلفة من توليد الإيرادات، وتوليد إيرادات غير محدودة.

وفي قارة أمريكا اللاتينية عرضت دراسة جارسيا رادا وزملائها (2015) Garcia-Rada, et al، حالة تعليمية عن منظمة غير ربحية تخدم قاعدة هرم السكان في كوستاريكا، وتحتاج إلى تحديد ما إذا كانت استدامتها المالية مضمونة بشكل أفضل من خلال زيادة خدماتها أو من خلال البحث عن أموال من سوق المانحين.

أما في أفريقيا فقد سعت دراسة ساونجامي (2014) Saungweme لتحديد ما إذا كانت المنظمات غير الحكومية المحلية في زيمبابوي مستدامة مالياً، وتحليل أهم العوامل التي أثرت على استدامتها المالية، وتوصلت نتائجها إلى أن المنظمات غير الحكومية المحلية في زيمبابوي ليست

مستدامة ماليا وتعتمد على أموال الجهات المانحة الخارجية، وليس لديها أموال احتياطية، ولا تولد دخلاً خاصاً بها.

بينما استهدفت دراسة كل من ماتيندا وناجوا (Mutinda & Ngahu, 2016) تحديد محددات الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في مقاطعة ناكورو، بكينيا، وتوصلت النتائج إلى أن أنظمة الرقابة المالية الداخلية لها تأثير إيجابي كبير على الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في مقاطعة ناكورو.

وأشار شيكوما ونجيرو (Chepkemoi & Njeru, 2017) إلى أن المنظمات غير الحكومية المحلية في نيروبي لديها أدوات للميزنة والإدارة المالية لضمان الاستخدام الحكيم للموارد المتاحة. ومن خلال الإدارة والممارسات المالية تمكنت المنظمات غير الحكومية المحلية من تخطيط مواردها المالية واستخدامها بحكمة مما جعلها مستدامة وجذبت المزيد من الدعم المالي.

كما أوضح واندراسانج (Wandera & Sang, 2017) أن مراقبة الميزانية وإعداد التقارير المالية وتوزيع مصادر الدخل وإدارة علاقات المانحين لها آثار إيجابية وهامة على الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في جنوب السودان. وخلص البحث إلى أن مختلف أنشطة مراقبة الميزانية إلى جانب مشاركة الموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة في عملية الميزانية أسهمت إسهاماً كبيراً في الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية.

وفي ذات السياق الإفريقي فقد أوضح وايجوي وعلي (Waigwe & Ali, 2018) أن التخطيط المالي والضوابط المالية وتمويل المانحين وممارسات الإبلاغ المالي لها تأثير كبير على الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في كينيا. وأوصت الدراسة بالاستثمار في طرق مبتكرة للتخطيط المالي تتسق مع أفضل الممارسات المحاسبية الدولية، وتعزيز آليات الرقابة المالية، وتوزيع مصادر الإيرادات، وضمان اتساق التقارير المالية التي ينبغي أن تكون وفقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي من أجل تحقيق الاستدامة المالية.

كما أشار موسي وزملائه (Musah, Adjei, & Ibrahim, 2020) إلى أن الممارسات الإدارية المالية السليمة، وتوليد الدخل الخاص من قبل المنظمات غير الحكومية، وتوزيع الدخل، و العلاقات الجيدة مع الجهات المانحة هي المحددات الرئيسية للاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في غانا.

وتناول شافا (Shava, 2021) التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في مقاطعة موينزي في زيمبابوي في جهودها لضمان الاستدامة المالية.

وأوضح ناليفات وزملائه (NALIVATA, MULI, & NYAMONGO, 2022) أنه لكي تكون المنظمات غير الربحية مستدامة مالياً يجب أن يكون لديها مجموعة متنوعة من مصادر التمويل،

والتي قد تشمل رعاية محليين أو دوليين ، من أجل تجنب خروج المبادرات التي تدعمها عن مسارها، وأنه يجب على المنظمات غير الحكومية تنويع مصادر إيراداتها لتشمل الحكومة العامة والمحلية والوطنية ، وكذلك شركات القطاع الخاص ، بدلا من الاعتماد فقط على التبرعات الخارجية.

وأشار كل من جول وموراندي (2023) Gul & Morande إلى وجود ثلاثة عوامل أساسية داخلية مؤثرة على الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في دول العالم النامي هي الأداء المالي وممارسات الأداء التنظيمي، ومصصلحة المجتمع.

بينما خلصت دراسة كاتونجو وفيري (2023) Katongo and Phiri، إلى أن ممارسة الإدارة المالية السليمة والعلاقة الجيدة مع المانحين وتنويع الدخل لها تأثير إيجابي كبير على الاستدامة المالية بين المنظمات غير الحكومية المحلية في لوساكا، و أنه إذا أرادت المنظمات غير الحكومية أن تظل مستدامة ماليا فإنها تحتاج إلى الحفاظ على قيم الإدارة المالية الجيدة، وبناء علاقات قوية جدا مع الجهات المانحة لتتمكن من تأمين التمويل الكافي الذي من شأنه أن يدعمها في إدارة مشاريعها وبرامجها ، وإنشاء مصادر دخل مختلفة لتعزيز مؤسساتها ماليا. وهناك حاجة أيضا إلى تدريب إدارات المنظمات غير الحكومية المحلية على مختلف مصادر الدخل حتى تتمكن المنظمات غير الحكومية المحلية من الحد من الاعتماد المفرط على أموال المانحين.

وعلى مستوى العالم العربي فقد استهدفت دراسة بدح (2018) التعرف على اتجاهات المدراء لأثر تنويع مصادر التمويل الدولية على الاستدامة المالية في المنظمات الدولية غير الحكومية العاملة في فلسطين، وتوصلت نتائج البحث إلى أنه لا يوجد تنويع كاف لمصادر التمويل الدولية في هذه المنظمات غير الحكومية.

وتناولت دراسة الشيبيني(2022) مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح لبعض الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دراسة الاستدامة المالية ومؤشراتها ودمج تلك المؤشرات مع مؤشرات تنوع الأداء وفق أبعاد الاستدامة المالية من شأنه تحسين الأداء وضمان تحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الحكومية غير الهادفة للربح. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة وجود مؤشرات خاصة بتنوع الأداء وفق أبعاد الاستدامة المالية تخص المنظمات غير الهادفة للربح، أن تمتلك المنشآت غير الربحية مصادر تمويل واسعة تتألف من عدة مصادر للتمويل لا تعتمد بصورة رئيسية على الإعانات من الحكومة وتبرعات الأفراد، ويجب على المنشآت غير الهادفة للربح تنوع إيراداتها لمواجهة الأزمات الاقتصادية حتى تتمكن من تحقيق الاستدامة المالية وتستمر لتقديم الخدمات للمجتمع.

وانطلاقا من أن الجمعيات الأهلية المتميزة يجب أن تتصف بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح وأن تركز على الرؤية والرسالة والأهداف، وعمل تحليل دقيق للبيئتين الداخلية والخارجية بهدف



التعرف على نقاط القوة والضعف والتحديات تمهيداً لصياغة الاستراتيجيات الملائمة التي تضمن تحقيق تميزها في الأداء (الدوري، 2010، ص85)، ولن يتم ذلك إلا من خلال استخدام التخطيط السليم.

حيث أن التخطيط يستهدف توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أو التي يمكن أن تتاح من أجل تحقيق أهداف معينة مع الاستخدام الأمثل لهذه الإمكانيات ومراعاة مجموعة من الاعتبارات عند الالتزام بمنهج التخطيط أهمها: الوقت، المرونة، و المشاركة، وأن تكون هناك خطة عامة وخطط فرعية ثم القيام بالمتابعة للخطة، وأن يراعي أن التخطيط عملية مستمرة. (البكري، 2020، ص59) ونتيجة لزيادة التغييرات والتحديات المتنوعة ومنها مشكلات ضعف التمويل للجمعيات الأهلية، الأمر الذي حتم عليها تبني استراتيجيات جديدة لتمكّنها من مواجهة هذه الظروف والتحديات من أجل البقاء والاستمرار في النمو، ولذا ظهر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية باعتباره مدخلاً لمواجهة تلك التغييرات المتتالية وتكوين البدائل المتعددة وتوظيفها في اتخاذ القرارات الكفيلة بتذليل الصعوبات. (هنية، 2016، ص16)

وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، وتعد ميزة تنافسية تتراكم لتصبح مستدامة، وذلك حتى تمتلك رؤية واضحة، وتحرص على أن تمتلك الإدارة القدرة على قيادة التغييرات المفاجئة التي تشهدها البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة من خلال توليد البدائل المناسبة، وتطوير المهارات، وإعادة التنظيم، وتعبئة الموارد، واتخاذ الإجراءات الحازمة، وإزالة العوائق التي تعوق التغيير، وتؤهلها للبحث عن طرق مبتكرة للتعامل مع الصراعات في أي ظرف من خلال التنبؤ بالتغيرات البيئية والتكيف معها، كما تساهم في صياغة الرؤية الاستراتيجية التي تطمح لها المنظمة في المستقبل (الديب، 2019، ص1)

حيث تعتبر الرشاقة نوع من أنواع المرونة والتي تتمثل في القدرة على القيام بالأعمال المفاجئة وغير المخطط لها عبر أنشطة جديدة، استجابة للتحويلات غير المتوقعة من المستفيدين (Narasimhan, Swink, & Kim, 2006, p 449) وداخل المجتمع وعلي مستوي الدولة والعالم، وتشير الرشاقة الاستراتيجية إلى القدرة المستمرة للمؤسسات على الحصول على المرونة والقدرة على التكيف بسرعة وتطوير ونشر الموارد اللازمة كاستجابة لديناميكية الخارجية من حولها. (Junni, P., Sarala, R., Tarba, S., & Weber, Y., 2015, p 598)

ويشير الضابط (2022) إلى أن أهمية تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في المنظمة يتمثل في مساعدتها للمنظمات للاستفادة من الفرص المتاحة في ظل التنافس الحاد مع المنظمات الأخرى التي تقدم نفس الخدمات، وتساعد على إيجاد مفهوم مشترك ومتكامل بين إستراتيجيات المنظمة وتنفيذها، وتتبنى الرشاقة الإستراتيجية التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة للمنظمة، وتمثل الرشاقة

الإستراتيجية مفتاح النجاح والتميز في بيئة الأعمال الديناميكية، بالإضافة إلى تساعد الرشاقة الإستراتيجية المنظمة على السيطرة على الأزمات، والتكيف مع التغيرات الطارئة (الضابط، 2022، ص 30)

وتتبلور أهمية مدخل الرشاقة الاستراتيجية في قدرة الإدارة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية المحيطة والمفاجئة في مجال العمل، وذلك من خلال التمتع بالمرونة على التعديل وتغيير الأهداف والقرارات، والقدرة على الالتزام وتحمل المسؤولية. (عبد العال، 2019، ص 264)، حيث تعتبر الرشاقة الاستراتيجية مفهوماً حاسماً للمنظمات لا سيما في أوقات الأزمات، حيث تتيح لها التكيف مع الظروف المتغيرة والازدهار في بيئة متقلبة (Elali, p 3 2021).

وكما يقول بابلا وزملائه (Papla, Yeltayeva & Pak (2022) فان الرشاقة الاستراتيجية تكتسب أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي يمكنها تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من خلال سيولة الموارد ووحدة القيادة والحساسية الاستراتيجية، ومن هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجمعيات الأهلية.

ومن هذا المنطلق يمكن أن تكون الرشاقة الاستراتيجية عاملاً رئيسياً في تعزيز الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية، حيث يؤكد ميكالدزا (Mikeladze (2021) على أهمية التخطيط المالي والإدارة المالية الجيدة والتي يمكن تعزيزها من خلال الرشاقة الاستراتيجية، وفي قطاع العمل الاهلي والجمعيات الأهلية يركز إلياس وزملائه (Ilyas, Butt, Ashfaq, & Acquadro (2020) على دور مشاركة المتطوعين واستخدام ممارسات إدارة الموارد الاستراتيجية، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي في ضمان تحقيق الاستدامة المالية.

كما يؤكد كل من علي وكيليكا (Ali & Kilika (2016) على أهمية العلاقات الجيدة مع المانحين لتحقيق الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية، والتي يمكن إدارتها بشكل أكثر فعالية من خلال الرشاقة الاستراتيجية، كما يمكن أن تعزز الرشاقة الاستراتيجية بشكل كبير الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية، لا سيما في سياق تنوع مصادر التمويل وإدارة أموال المانحين والتخطيط المالي. (Mohamed & Makori, 2022)، كما يؤكد شولتن وزملائه (Scholten, Sharkey (2010) Scott, & Fynes, أن الرشاقة الاستراتيجية يمكن أن تساعد الجمعيات الأهلية علي تدعيم الاستدامة المالية من خلال تمكينها من مواجهة أنماط تمويل المانحين المتغيرة.

وتشير هذه الدراسات مجتمعة إلى أن الجمع بين التخطيط المالي، والمشاركة التطوعية، وإدارة الموارد الاستراتيجية، والعلاقات مع المانحين، وكلها تيسرها الرشاقة الاستراتيجية، يمكن أن يسهم في تدعيم الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية، ومن الملاحظ رغم وجود اهتمام علي المستوي الوطني في مصر بمواجهة مشكلات الجمعيات الأهلية خاصة المرتبطة بضعف التمويل والتصدي لهذه

المشكلات من قبل المتخصصين والتخصصات المرتبطة بالتخطيط الاجتماعي إلا إنه لا توجد في حدود علم الباحثة دراسة بحثية متخصصة في التخطيط الاجتماعي سعت لتوظيف مدخل الرشاقة الاستراتيجية لتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية، ومن هذا المنطلق تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في تحديد العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية بمحافظة أسوان.

### أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة الراهنة فيما يلي:

- 1- التوجه الوطني المصري من قبل الدولة المصرية لتعزيز مشاركة الجمعيات الأهلية في التنمية وتدعيم استدامتها المالية، بما يضمن للجمعيات الأهلية الاستمرار في عملها على المدى الطويل دون الاعتماد فقط على مصادر التمويل التقليدية غير المستقرة.
- 2- تتناول الدراسة موضوعاً جديداً في إطار التخطيط الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية هو الرشاقة الاستراتيجية والذي يدخل في صميم التخطيط الاجتماعي واهتماماته
- 3- تقديم الدراسة لاستراتيجية إدارية جديدة هي الرشاقة الاستراتيجية تحتأجها الجمعيات الأهلية في ظل البيئات المتغيرة والظروف الاقتصادية الصعبة من حولها لتساعدها في تخطيط وإدارة الموارد المالية بالجمعيات الأهلية ومواجهة مشكلات ضعف التمويل.
- 4- ندرة الدراسات (في حدود علم الباحثة) التي تناولت متغيري الدراسة الرشاقة الاستراتيجية وتدعيم الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية في المجتمع المصري.
- 5- من المتوقع أن تقدم الدراسة وتكشف عن ممارسات واستراتيجيات مبتكرة يمكن أن تعزز الاستدامة الشاملة للجمعيات الأهلية.

### أهداف الدراسة:

1. تحديد مستوى الرشاقة الاستراتيجية بالجمعيات الأهلية.
2. تحديد مستوى تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية.
3. تحديد العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية.
4. تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية.
5. تحديد مقترحات تفعيل إسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية.
6. التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية باستخدام الرشاقة الاستراتيجية.

فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرقابة الاستراتيجية وتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية ":

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

1. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرقابة الاستراتيجية وتنوع مصادر التمويل بالجمعيات الأهلية.
2. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرقابة الاستراتيجية والتخطيط المالي الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية.
3. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرقابة الاستراتيجية والإدارة المالية السليمة بالجمعيات الأهلية.
4. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرقابة الاستراتيجية وتدابير التمويل بالجمعيات الأهلية.
5. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرقابة الاستراتيجية وبناء القدرات التمويلية بالجمعيات الأهلية.

مفاهيم الدراسة وإطارها النظري:

## ( 1 ) مفهوم الرقابة الاستراتيجية Strategic Agility

تعرف الرقابة لغة من ( رشق ) رقاقة حسن قده ولطف، ورسق في عمله خف وأسرع فهو رشيق (مجمع اللغة العربية، 2004، ص 347)، ويرجع أصل كلمة الرقابة في معجم الرائد للفعل رشق - يرشق، رقاقة ويرجعها إلى رشق: كان حسن القامة لطيفها وأيضاً رشق في عمله: كان خفيفاً سريعاً (جبران، 1992)، ويشير المعجم الوسيط (2004) إلى أن مفهوم الرقابة يقصد به " خفة و سرعة في العمل".

وفي إطار الإدارة والتخطيط الاجتماعي يري ويدجاجاني وزملائه (2021) Widjajani, Nurjaman., & Dwipriyoko, أن الرقابة خاصة تسمح بالنمو في بيئات غير متوقعة من حيث التغيير، وتعني أن المنظمات في إمكانها اتخاذ إجراءات حاسمة لتوقع التغيير والاستفادة منه. ويمكن تعريف الرقابة Agility بأنها " القدرة على تغيير أنظمة العمل إستجابة لمتطلبات التغيير في ظروف غير مؤكدة ، بهدف بقاء واستمرار المؤسسة والاستمرار في البحث عن فرص أعمال

جديدة ومستحدثة في ضوء التغيرات المستمرة" (المواضية ، 2016، ص 48)، فالرشاقة تعني: استجابة المؤسسة لتحديات سوق العمل، وتوظيف التغييرات المتلاحقة لصالح المؤسسة، مما ينعكس على جودة العمل والأداء المتميز، والمؤسسات الرشيقة Organizations Agile تهتم بالتعامل مع التغيير باعتباره فرصة لكسب مميزات جديدة، من خلال تعظيم الفرص المتاحة بالبيئة المحيطة، وتحويل أي تهديدات إلى فرص متميزة. (مغاوري، 2016، ص ص 135-136).

وتعرف الرشاقة الاستراتيجية اصطلاحاً "بالقدرة على مواجهة التغيرات الطارئة على بيئة العمل في الوقت المثالي، من خلال تصميم نظام استراتيجي يتسم بالمرونة والاستجابة السريعة والحد من المخاطر (عبد الرازق، 2018، ص 335).

هذا وقد أشار ولقد أشار فيبر وترابا (Weber & Tarba (2014) إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تتعلق بقدرة المنظمات على التكيف المستمر مع المتغيرات، بالإضافة إلى أنها توفر إمكانية إرضاء العملاء ذوي التوقعات المرتفعة، كما تعرف بأنها قدرة تنظيمية على التعامل مع التحولات التي تكونت بصورة غير متوقعة في بيئات العمل من خلال استجابات سريعة ومبتكرة تستغل التغيرات كفرص للنمو الازدهار" (Price, 2016,P.13).

كما تعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تعديل اتجاهها الاستراتيجي بسرعة وفعالية، وتوقع الفرص والتهديدات في بيئتها أو الاستجابة لها، فإذا كانت إدارة المؤسسة ترغب أيضاً في زيادة السرعة الاستراتيجية، فإنه من الأهمية بمكان أن تكون جميع عملياتها مرنة ورشيقة للغاية، وذلك بما يسمح بتعديلها بسرعة إذا ظهرت فرص جديدة في السوق، أو تغيرت أولويات المؤسسة الاستراتيجية (الضمور، 2023، ص 75).

ويري مورتون وزملائه (Morton, Stacey, & Mohn (2018) أن الرشاقة الاستراتيجية هي ممارسة الضبط المستمر للاتجاه الاستراتيجي للمؤسسات وتكييفه في ظل تطبيقات الاستراتيجيات الحديثة، كدالة على الطموحات الاستراتيجية ولمواجهة الظروف المتغيرة، حيث أن الرشاقة الاستراتيجية هي القدرة على التكيف والتكيف بشكل مستمر وكاف في الوقت المناسب الاتجاه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة، ويكون معروفاً بالحساسية تجاه البيئة، وقد يتضمن ذلك ابتكار وإنتاج منتجات وخدمات جديدة أو إنشاء نماذج أعمال جديدة ومبتكرة لإيجاد قيمة مضافة جديدة للمؤسسة.

(Swafford, Ghosh, Murthy, 2006. p 173)

وفي إطار الدراسة الحالية يمكن أن تضع الباحثة مفهوماً إجرائياً للرشاقة الاستراتيجية كما يلي:

- 1- تشير الرشاقة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على التكيف السريع والاستجابة الفعالة للتغيرات في بيئتها الخارجية مع الحفاظ على تركيز واضح على أهدافها وغاياتها طويلة المدى.
- 2- تشمل القدرة على توقع الاتجاهات الجديدة المتصاعدة في بيئة ومجتمع العمل واغتنام الفرص والتخفيف من المخاطر المتوقعة.
- 3- يؤكد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية على المرونة والابتكار والاستجابة في عمليات صنع القرار الاستراتيجي مما يمكن المؤسسات من الازدهار في الظروف المختلفة والاستفادة من الفرص.
- 4- تتعدد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتعتمد الدراسة الحالية على أبعاد الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سيولة الموارد، تقنية المعلومات.

### ( 2 ) مفهوم الاستدامة المالية Financial Sustainability

يشير معجم اللغة العربية المعاصرة (2008) الي كلمة الاستدامة أنها من استدامَ وتشتق الي يستديم، استَدِمَ، استدامةً، فهو مستديم، والمفعول مُستدام (للمتعدّي)، استدام الشيءُ: استمرَّ، وثبت ودام، كما أن الاستدامة في اللغة هي التأتى في الأمر أو طلب دوامه، يقال: استدامة أو أدامه أو دوامه: إذا تأتى فيه أو طلب دوامه. ( ص 55)

أما الاستدامة اصطلاحا فهي مرادف للاستمرارية، والاستدامة هي مفهوم يطلق على العمليات والتوجهات الساعية الي تطويع و إدارة التعاملات والانشطة البشرية من أجل إحداث وتحقيق التوافق مع البيئة.

ومفهوم الإستدامة المالية يعد من المفاهيم الحديثة نسبيًا حيث ظهر هذا المفهوم بعد مفهوم التنمية المستدامة فهو يعد جزء منها ولكن يخص الوحدة الاقتصادية ( المنظمة) والنواحي الاقتصادية والمالية فيها وإستمراريتها وديمومتها، فالإستدامة المالية هي دراسة لفهم كيفية عمل الوحدة والسيطرة على المتغيرات الخارجية والداخلية التي تساعد على إستمراريتها وزيادة الموارد والثروة بشكل فعال فيها. ( السلموني والجارحي، 2023، ص 1102)

كما يشير مفهوم الاستدامة المالية إلى الحالة المالية التي تكون فيها المنظمة لها القدرة علي الاستمرار في سياسات الإنفاق والإيرادات الحالية في الأجل الطويل دون خفض الملاءة المالية لها أو التعرض لمخاطر الإفلاس أو عدم الوفاء بالتزاماتها المالية المستقبلية. ( عبد الرحمن، 2020، ص 8)

وعرف باومان (2011) Bowman باومان الاستدامة المالية على أنها قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالقدرة المالية لفترة طويلة، كما تعرف بأنها القدرة على الحصول على إيرادات لتغطية

النفقات من أجل الحفاظ على إنتاجية العمليات بمعدل ثابت أو متزايد لإنتاج المنتجات أو الخدمات والحصول على فائض. ويجب أن يبقى في الاعتبار أن الاستدامة المالية قد تتحقق على مستوى المشروع أو البرنامج أو المستوى التنظيمي. (León, 2001, p 124)

في حين يري عومري (2015) Omeri أن الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية كالجمعيات هي ببساطة قدرة المنظمة لإعادة تخصيص الأصول في أعقاب الفرص والتهديدات والحفاظ على الرصيد المالي على مدى فترة طويلة، وتري الباحثة أن الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية يمكن أن تمتد لقدرة المنظمة على رفع مستواها في الحصول على الإيرادات أو تدبير التمويل محليا وتقليل الاعتماد على التمويلات الأجنبية.

**وفي إطار الدراسة الحالية يمكن أن تضع الباحثة مفهوماً إجرائياً للاستدامة المالية كما يلي:**

- 1- تشير الاستدامة المالية إلى قدرة المنظمة على إدارة شؤونها المالية بطريقة تضمن جديها على المدى الطويل وقدرتها على أداء مهمتها بفعالية بمرور الوقت.
- 2- تتضمن الحفاظ على التوازن بين الإيرادات والمصروفات، وإدارة الأصول المالية وغير المالية بحكمة، وإنشاء أنظمة وممارسات تدعم الاستقرار المالي.
- 3- تتجاوز الاستدامة المالية الجدوى المالية قصيرة الأجل وتشمل استراتيجيات لتوليد وإدارة الموارد بطريقة تمكن المنظمة من التكيف والنمو والازدهار في المستقبل.
- 4- تتطلب الاستدامة المالية إدارة استباقية للمخاطر لتحديد وتقييم وتخفيف المخاطر المالية المحتملة التي قد تؤثر على استقرار المنظمة وقدرتها على البقاء.
- 5- يمكن تحقيق الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية من خلال تنوع مصادر التمويل، التخطيط المالي الاستراتيجي، الإدارة المالية السليمة، تدبير التمويل، بناء القدرات التمويلية.

### ( 3 ) مفهوم الجمعيات الأهلية - NGOs - Civil associations

يشير (المعجم الوجيز، 2000) إلى أن الجمعية في اللغة تعني: طائفة تتألف من أعضاء لغرض خاص وفكرة مشتركة. (ص 117)

الجمعيات الأهلية اصطلاحاً تعني: كل جماعة ذات صفة اختيارية مكونة من عدة أشخاص بغرض معين غير الحصول على الربح المادي، وتكون للجمعية شخصية اعتبارية بمجرد إشهارها على أنه لا يمنح هذه الشخصية قبل الغير إلا بعد أن يتم شهر نظام الجمعية بالطريقة التي يقرها القانون (بدوي، 1992، ص 53) في بلد الاعلان والاشهار.

وتعتبر الجمعيات الأهلية بمثابة العمود الفقري للمجتمع المدني في أي مجتمع من المجتمعات، فهي تتحمل مسؤولية كبرى في تنفيذ أهدافه الإنمائية، وذلك من خلال التأكيد على مفهوم المجتمع

المدنى القوي، بمعنى الفعالية والكفاءة في تحقيق الأهداف والوصول إلى الفئات المستهدفة ( محمد، 2006، ص 3) من خلال برامجها وخدماتها ومشروعاتها والتي تصل للمواطنين في عمق مجتمعاتهم المحلية.

وينظر للجمعيات الأهلية باعتبارها تلك المنظمات التي ينشئها سكان المجتمع بغرض حل مشكلات مجتمعهم وتمثل أيضاً وحدات بنائية تستمد صفة الشرعية من المجتمع وتستهدف إشباع حاجات أفراد المجتمع لتبادل المنفعة استناداً على الجهود التطوعية ( أبو النصر، 2004، ص 20) لسكان هذه المجتمعات والأهداف المشتركة التي تجمعهم.

ويعرف قانون تنظيم ممارسة العمل الاهلي في مصر رقم 149 لسنة 2019 الجمعيات الأهلية بأنها كل جماعة ذات تنظيم تهدف إلى المساهمة في تنمية الفرد والمجتمع وتحقيق متطلباته وتعظيم قدراته على المشاركة في الحياة العامة والتنمية المستدامة دون أن تهدف إلى الربح، ويتم تأسيسها وفقاً لأحكام هذا القانون، وتتألف بحد أدنى من عشرة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين أو منهما معاً ( الجمهورية، 2019، ص 6)

**وفي إطار الدراسة الحالية يمكن أن تضع الباحثة مفهوماً إجرائياً للجمعيات الأهلية كما يلي:**

- 1- كل مؤسسة أهلية محلية كونها السكان في مجتمعهم بوصفها جمعية أهلية تستهدف خدمتهم واشباع احتياجاتهم ومواجهة مشكلاتهم.
- 2- تخضع هذه الجمعيات الأهلية حتي وإن اختلفت مسمياتها في الدول المختلفة لقوانين هذه الدول التي تم اشهارها فيها وتمارس عملها تحت مظلتها.
- 3- الجمعيات الأهلية هي بالأساس منظمات قاعدية غير هادفة للربح وتعتمد على التطوع والمتطوعين في وضع سياساتها وتنفيذ برامجها.
- 4- لهذه الجمعيات الأهلية تنظيم معين يبدأ بالمؤسسين لها ثم الجمعية العمومية التي تضم كل الأعضاء بعد اشهارها، ثم مجلس الإدارة، وبعض اللجان والاقسام الداخلية المنبثقة من مجلس الادارة.
- 5- تعمل الجمعيات الأهلية في مصر في مجالات وأنشطة متعددة بهدف تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية وتنمية المجتمعات المحلية.
- 6- تعتمد الدراسة الحالية علي الجمعيات الأهلية المشهورة بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان والتي أتمت الإجراءات الرسمية لتوفيق الأوضاع.

**( 4 ) الرشاقة الاستراتيجية وتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية:**

تعد التغييرات السريعة في عالم اليوم والتحديات المتنوعة في مختلف المستويات والقطاعات وكذلك التطور التكنولوجي والمعلوماتي المتسارع عوامل متعددة فرضت على المؤسسات المعاصرة



ضرورة تبني وابتكار استراتيجيات جديدة تمكنها من التعامل وتجاوز هذه العوامل والتحديات، هذا وتعد الرشاقة الاستراتيجية إحدى أهم الاستراتيجيات الادارية الحديثة التي يمكن استخدامها لتحقيق النجاح للمنظمات علي اختلاف أنواعها ومساعدتها علي تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها، فالرشاقة الاستراتيجية هي القدرة والسرعة على اغتنام الفرص، وتغيير الاتجاه، والحصول على الايجابيات والمزايا التي توفرها بيئة العمل، والمساعدة على مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه المنظمة، من خلال استخدام الإستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها" (مسن، 2019، ص 83)

وهناك من يراها علي أنها مجموعة من الخطوات والإجراءات والعمليات التي تتخذها المؤسسات لكي تتكيف مع التغيرات السريعة التي تحيط بها، وبلورة إستراتيجية للاستجابة بسرعة لهذه التغيرات". (سعد، 2017، ص 55)، وهي قدرة المؤسسات على إدارة وضبط التغيير المستمر من خلال ابتكار بدائل وتطوير المهارات، وإعادة التنظيم، في حين يراها البعض بأنها قدرة المنظمات على الانتقال السريع للإنجاز والاستجابة للظروف المتغيرة والمفاجأة وذلك بما يرتبط باكتساب السرعة والمرونة التي تعطي المنظمات المقدره على تبديل أعمالها وذلك نتيجة لامتلاك هذه المنظمات المقدره الفعلية لتتخذ القرار المناسب بالوقت المناسب. (البدراي، ٢٠١٥، ص 169)

هذا وأكدت العديد من الدراسات السابقة على الحاجة لتبني مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كأحد العناصر الأساسية التي تعول عليها المنظمات للوصول الى أقصى درجات التميز والفاعلية في الأداء في ظل التحديات الداخلية و الخارجية، وذلك من خلال تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المختلفة، كما أن تصاعد حدة التهديدات الداخلية والخارجية يتطلب نوعا من الرشاقة في الممارسات الإدارية لقيادة المؤسسة في ظل ظروف غير مستقرة. (العجمي، 2021، ص 26)

وتكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات في أنها تسهم في تعزيز قدرة المنظمات الحديثة على اكتشاف التغيرات البيئية والتطورات التي تحدث في العمليات الداخلية والخارجية لها، والاستجابة لها بسرعة من خلال الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة الأعمال، وتقديم استجابة سريعة للزمات التي قد تحدث من خلال إعادة تجميع الموارد والعمليات والاستراتيجيات. (M. A. & O. U., 2020، p.8)، كما أنها تسهم في تحسين القدرات التنظيمية للمنظمة، ومساعدتها على التكيف والتكيف بشكل مستمر، وبشكل مناسب في الوقت المناسب مع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة في تحقيق الأداء الجيد، الذي يمكنها من المنافسة والبقاء، حيث سيؤدي تبني الرشاقة الاستراتيجية إلى تعزيز الأداء المستمر والتعديل المناسب للمؤسسة نحو بيئة الأعمال الديناميكية والتكيف في الوقت المناسب. (Lyn Chan & Muthuveloo, 2019, p 1730)

كما تكمن أهميتها وكما يقول (Doz & Kosonen, 2008) في أنها تعطي للمنظمة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة ما يزيد قدرتها على إعادة تقييم خيارات سابقة

وتوجيهها نحو تطورات جديدة، وتزيد فرص الابتكار أيضا مع زيادة الرشاقة، كما تتبلور أهمية الرشاقة الاستراتيجية في أنها تمثل مفتاح النجاح في بيئة العمل الديناميكية في مجتمعات اليوم حيث تعمل علي تمكين المنظمات من التحكم والتكيف مع التغيرات المتسارعة حولها وداخلها. وتؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة، وتهتم بوجود مسار واضح مشترك بين استراتيجيات التطوير الاداري وتنفيذها.

وتتكون الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لرأي دووز وكونسنين (2010) Doz, & Kosonen, من ثلاثة ابعاد أساسية تتمثل في الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد، وتشير مراجعة الأدبيات الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية أن لها العديد من الابعاد التي اوردها الدراسات والبحوث السابقة حيث تمكنت الباحثة من حصر اثني عشر بعدا للرشاقة الاستراتيجية هي الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الاهداف الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، المسؤولية المشتركة، سيولة الموارد، سرعة الاستجابة، وحدة القيادة، تقنية المعلومات، الشراكة في المسؤولية، اتخاذ الاجراءات، وتشير الباحثة لأهم هذه الابعاد التي استخدمتها في دراستها الحالية فيما يأتي:

### ■ بعد الحساسية الاستراتيجية:

ويقصد بالحساسية الاستراتيجية الانفتاح على قدر كبير من المعلومات من خلال المحافظة على العلاقات الإيجابية مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات، وأن هناك مجموعة عوامل تتربط للحفاظ على مستوى ملائم من الحساسية الاستراتيجية مثل عمليات الاستراتيجيات المفتوحة التي يمكن خلالها التواصل مع الجهات المعنية ذات العلاقة من أجل وضع وتصميم الاستراتيجيات المناسبة ورفع منسوب اليقظة الاستراتيجية لكل ما يمكنه التأثير على المؤسسة وإكسابها قدر من المرونة، وكذلك الحوار الداخلي الذي يتطلب مستويات عالية من التنوع والانفتاح المعرفي الذي يمكن خلاله تحويل الرؤى إلى توجه استراتيجي ( الزهراني، 2021، ص 56)، ويعتبر هذا البعد مزيج من البصيرة والتبصر والبحث، والحساسية الاستراتيجية تعرف بأنها وحدة التصور وشدة الوعي والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية التي تحدث، وتعني أيضاً الانفتاح على قدر كبير من المعلومات وتوظيف الذكاء، والابداع من خلال الحفاظ على تنمية العلاقات مع الأفراد والمنظمات الأخرى من أجل الحصول على المعلومات، واغتنام الفرص بأسرع وقت ممكن. (Liu, Y., & Yang, L, 2010, p

5)

### ■ بعد القدرات الجوهرية:

ويقصد بالقدرات الجوهرية الأدوات الضرورية في تحسين قدرة المؤسسات والهيئات، و تعزيز مهارات الرشاقة الاستراتيجية لديها من خلال تحسين قدرتها على استغلال الإمكانيات البشرية

والتكنولوجية في مواجهة التغييرات المختلفة والعمل في بيئات غير مستقرة و غير ثابتة بمرونه و كفاءة عالية (Davidson & Buchel, 2019, p 81) . حيث تشير القدرات الجوهرية في الرشاقة الاستراتيجية إلي نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة في بيئتها الداخلية وتعتمد عليها في تسويق نفسها ووضع خططها وصياغة استراتيجياتها للعمل.

### ■ بعد المسؤولية المشتركة:

حيث يقصد بالمسؤولية المشتركة داخل المنظمات تضافر جهود العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤسين، والمشاركة في القيام بالأعمال والأنشطة، والاعتماد المتبادل بين الاقسام والادارات وفرق العمل، وأسلوب القيادة التشاركي، ويشير الضابط (2022) إلي أهمية أن تستند المسؤولية المشتركة للمؤسسة إلى درجة عالية من الثقة للمرؤسين من خلال وجود أنظمة اتصال فعالة، ومشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم النتائج.

### ■ بعد سيولة الموارد:

فوفقا لوجهة نظر كلاوس وزملائه (2021) Clauss et al تمتلك المنظمة موارد متعددة تعتمد عليها في الإنتاج لتقديم منتجاتها منها الموارد البشرية بشكل أساسي والموارد المادية والمالية ولنجاح الرشاقة الاستراتيجية تحتاج إلى مرونة هذه الموارد بشكل يدعم التغيير السريع المطلوب ، وتصبح الموارد وإعادة تخصيصها وتجميع المتاح منها ودمجها مع الموارد الجديدة أمراً هاماً وضرورياً. ويشير كل من ايفوري وبروكس (Ivory & Brooks (2017 لسيولة الموارد على أنها: قدرة تنظيمية وتنسيقية مستمرة تشمل على تخصيص الموارد، ونهج إدارة الأفراد، بالإضافة إلى آليات وحوافز التعاون، كما يشير جلد والسعدي (٢٠٢٢) إليها بأنها: قدرة المؤسسة على توفير الموارد المطلوبة في أي وقت من أجل إنجاز مهامها، وإنتاج منتجاتها، والوفاء بمتطلبات والتزامات العملاء دون تكبد خسائر غير مقبولة. (ص 423)

### ■ بعد تقنية المعلومات:

ويقصد بهذا البعد قدرة المنظمة على اكتشاف التغييرات البيئية والاستجابة لها، والقدرة على استغلال الفرص المتاحة، والقدرة على تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الاختيارات المرنة التي تقدمها تقنية المعلومات (أبو العينين وأحمد، 2020، ص 352)، ففي عالمنا المعاصر تعد التقنية المعلوماتية وتكنولوجياتها عاملاً حاسماً في تطوير المنظمة ورشاقته الاستراتيجية ومن غيره لا يمكن للمنظمة ان تحقق العديد من اهدافها وخدماتها.

ونظراً لأهمية الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها المتنوعة يمكن أن تستخدم للمساعدة في حل مشكلات المنظمات وتحسين إدارتها ومستوي تحقيق أهدافها خاصة المنظمات غير الحكومية مثل الجمعيات الأهلية، ففي عالم اليوم وكما يدل على ذلك كل من فزيكش وزملائه (Vašiček, Sikirić, (2019

Kostić, & كاردوف باردييس وزملائه (2019) Córdoba Paredes, Calabuig Moreno, & Alonso Dos Santos, غالباً ما تواجه منظمات المجتمع المدني وفي مقدمتها الجمعيات الأهلية تحديات تتعلق بالاعتماد المفرط على التمويل الدولي، والدعم المالي المحدود من المانحين، والحاجة إلى تأمين مصادر دخل متنوعة من أجل الاستقرار المالي وتحقيق الاستدامة المالية، لذا يمكن توظيف مدخل الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق وتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية.

وتعد الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية من القضايا والموضوعات الحيوية لها فكما يقول مورر وسلتان (2020) Morrar & Sultan فإن الاستدامة المالية في المنظمات غير الحكومية أمر بالغ الأهمية للاستقلال عن جداول أعمال المانحين، وتلبية احتياجات المستفيدين على المدى الطويل. فالاستدامة المالية حاسمة بالنسبة للمنظمات غير الحكومية لأنها تؤثر على قدرتها على البقاء على المدى الطويل وقدرتها على الاضطلاع بمهامها بفعالية.

هذا وتتضمن الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية أبعاد مختلفة ومتعددة حيث ذكر كل من هايلي وسالواي (2026) Hailey & Salway، وستايكو (2028) Staicu وليفتسنكو (2022) Levchenko العديد من الأبعاد لتدعيم الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية مثل الوصول إلى مصادر تمويل بديلة، وتطوير نماذج تمويل جديدة.

وأشار بريس وزملائه (2022) Preis, Closmann, Bauche, Albert, & Eichholz، إلى أن أبعاد الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية تشمل عوامل مختلفة حاسمة لقدرتها على البقاء، وتتضمن هذه الأبعاد الممارسات السليمة للإدارة المالية، وتنويع الدخل، وتوليد الدخل الخاص، والعلاقات الجيدة مع المانحين، واستخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات وأنظمة المحاسبة المتقدمة، كما أشار روهارا (2016) RUHARA إلى أن أبعاد الاستدامة المالية في المنظمات غير الحكومية تشمل كل من آليات التمويل، وإدارة تخصيص الموارد، وإدارة أصحاب المصلحة، والشراكات بين القطاعين العام والخاص.

وفي هذا السياق يؤكد محمد وماكوري (2022) Mohamed & Makori أن أبعاد الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية تشمل كل من تنويع الدخل والتخطيط المالي وإدارة أموال المانحين، ويضيف ماتيندا وناجوا (2016) Mutinda & Ngahu أنظمة الرقابة المالية الداخلية كأحد أبعاد الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية والتي تؤثر بشكل كبير على الاستدامة المالية بها، كما اقترح فرانسواز (2015) Francois، أن أبعاد الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية تتضمن التحليل المالي، وإدارة الميزانية، والتدفق النقدي، والمساءلة، والاستثمار، وتدبير التمويل، والنمو التنظيمي.

وأوضح كيمناي (2022) Kimani في دراسته الأولى المعنونة "تأثير الرسالة والرؤية على الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في كينيا" أن أبعاد الاستدامة المالية في المنظمات غير

الحكومية تشمل التخطيط الاستراتيجي، والأداء التنظيمي، والتواصل القيادي، وتكيف الموظفين مع الرؤية والرسالة لتحسين الاستقرار المالي، كما أوضح كيمناي (2022)، Kimani، في دراسته الثانية والمعونة " تأثير القيادة الاستراتيجية على الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في كينيا " أن القيادة الاستراتيجية تؤثر على الاستدامة المالية في المنظمات غير الحكومية الكينية من خلال تعزيز الأداء ومن خلال التخطيط الفعال والضوابط التنظيمية.

وفي اطار الأبعاد المختلفة للاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية والتي تناولتها العديد من الدراسات السابقة حددت الباحثة أبعاد الاستدامة المالية في الدراسة الحالية في خمسة ابعاد رئيسية هي تنوع مصادر التمويل، التخطيط المالي الاستراتيجي، الإدارة المالية السليمة، تدبير التمويل، بناء القدرات التمويلية.

### الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### (1) منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف رصد وتحليل العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) وتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية (كمتغير تابع)، وذلك من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والتحليل بمعطيات الإطار النظري ونتائج الإطار الميداني للدراسة. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة لأعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية بمراكز محافظة أسوان وعددهم (370) مفردة.

#### (2) مجالات الدراسة:

##### (أ) المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في الجمعيات الأهلية بمراكز محافظة أسوان، وذلك لاهتمامها بتحقيق الاستدامة المالية لبرامجها وأنشطتها المتعددة.

##### (ب) المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي بالعينة لأعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية بمراكز محافظة أسوان الإدارية الخمس، وذلك كما يلي:

#### (1) وحدة المعاينة:

تمثلت وحدة المعاينة للدراسة في عضو مجلس إدارة الجمعيات الأهلية بمراكز محافظة أسوان أياً كان نوعه أو سنه أو حالته الاجتماعية أو مؤهله الدراسي أو وظيفته أو عدد سنوات خبرته في العمل الأهلي.

#### (2) إطار المعاينة:

## مجلة الخدمة الاجتماعية

تم حصر أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية بمراكز محافظة أسوان وبلغ عددهم (10002) مفردة، وذلك وفقاً لإحصاءات إدارة الجمعيات الأهلية بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان في مارس 2024م وتوزيعهم كالتالي:

### جدول رقم (1) يوضح توزيع أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية بمراكز محافظة أسوان مجتمع الدراسة\*

م	المراكز الادارية	إجمالي عدد جمعيات المراكز	عدد أعضاء مجلس الادارات
1	مركز أسوان	412	3730
2	مركز كوم أمبو	164	1476
3	مركز دراو	67	635
4	مركز نصر النوبة	126	1148
5	مركز إدفو	322	3013
المجموع		1091	10002

### (3) نوع وحجم العينة:

تمثلت نوع العينة في العينة العشوائية الطبقية، وتطبيق قانون الحجم الأمثل للعينة (الضحيان، حسن، 2002، ص 247). بلغ حجم العينة (370) مفردة. وتم استخدام طريقة التوزيع المتناسب، وذلك كما يلي:

### جدول رقم (2) يوضح توزيع عينة أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية بمراكز محافظة أسوان باستخدام قانون الحجم الأمثل للعينة

م	المراكز الادارية	إجمالي عدد جمعيات المركز	عدد أعضاء مجلس الادارات	الحجم الأمثل للعينة
1	مركز أسوان	412	3730	138
2	مركز كوم أمبو	164	1476	55
3	مركز دراو	67	635	23
4	مركز نصر النوبة	126	1148	42
5	مركز إدفو	322	3013	112
المجموع		1091	10002	370

### (ج) المجال الزمني:

\* مركز معلومات مديرية التضامن الاجتماعي بأسوان. (يناير -2024). بيان من إدارة الجمعيات الأهلية بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان في يناير 2024م.

تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات من الميدان والتي بدأت في 2023/1/3م إلى 2023/3/1م.

(3) متغيرات الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	المتغير التابع " تدعيم الاستدامة المالية "	عدد العبارات	المتغير المستقل " الرقابة الاستراتيجية "
6	تنوع مصادر التمويل	6	الحساسية الاستراتيجية
6	التخطيط المالي الاستراتيجي	6	القدرات الجوهرية
6	الإدارة المالية السليمة	6	المسئولية المشتركة
6	تدبير التمويل	6	سيولة الموارد
6	بناء القدرات التمويلية	6	تقنية المعلومات
10	الصعوبات التي تواجه إسهامات الرقابة الاستراتيجية في تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية		
10	مقترحات تفعيل إسهامات الرقابة الاستراتيجية في تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى التراث النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.</li> </ul>			

(4) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان لأعضاء مجالس الإدارة حول الرقابة الاستراتيجية وتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية:

- قامت الباحثة بتصميم استبيان لأعضاء مجالس الإدارة حول الرقابة الاستراتيجية وتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية، وذلك في ضوء الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.

- اشتمل استبيان أعضاء مجالس الإدارة على صحيفة البيانات الأولية التالية: (النوع، والسن، والمؤهل الدراسي، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة في العمل الأهلي، والمراكز الإدارية).

- كما اشتمل استبيان أعضاء مجالس الإدارة على الأبعاد التالية: أبعاد الرقابة الاستراتيجية بالجمعيات الأهلية، وأبعاد تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية، والصعوبات التي تواجه إسهامات الرقابة الاستراتيجية في تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية، ومقترحات تفعيل إسهامات الرقابة الاستراتيجية في تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية.

- اعتمد استبيان أعضاء مجالس الإدارة على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (موافق، إلى حد ما، غير موافق) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: موافق (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، غير موافق (درجة واحدة).

- وللتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستبيان أعضاء مجالس الإدارة قامت الباحثة بالإطلاع على الأدبيات النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، وذلك لتحديد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والمتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، والقدرات الجوهرية، والمسئولية المشتركة، وسهولة الموارد، وتقنية المعلومات)، وتحديد أبعاد تدعيم الاستدامة المالية والمتمثلة في (تنوع مصادر التمويل، والتخطيط المالي الاستراتيجي، والإدارة المالية السليمة، وتدبير التمويل، وبناء القدرات التمويلية). ثم تم عرض الأداة على عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسوان وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات وارتباطها بأبعاد الدراسة، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.
- تم حساب ثبات استبيان أعضاء مجالس الإدارة باستخدام معامل ثبات (ألفا. كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (20) مفردة من أعضاء مجالس الإدارة بالجمعيات الأهلية (خارج إطار عينة الدراسة)، وبلغ معامل الثبات (0.969) وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.
- كما أجرت الباحثة ثبات إحصائي لاستبيان أعضاء مجالس الإدارة باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارات الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (20) مفردة من أعضاء مجالس الإدارة بالجمعيات الأهلية (خارج إطار عينة الدراسة)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الأداة (0.957) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، كما بلغت قيمة معامل الثبات (0.978)، وتبين أن معاملات الثبات للأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.
- (5) تحديد مستوى أبعاد استبيان أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية:
- يمكن تحديد مستوى أبعاد استبيان أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، وتم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3-1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (3/2 = 0.67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة



إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

**جدول رقم (3) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة**

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

**(6) أساليب التحليل الكيفي والكمي:**

- اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:
- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
  - أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا- كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، ومعادلة سيبرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

**نتائج الدراسة الميدانية:**

**المحور الأول: وصف أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة:**

**جدول رقم (4) يوضح وصف أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية مجتمع**

**الدراسة**

(ن=370)

م	المتغيرات الكمية	$\bar{x}$	$\sigma$	م	النوع	ك	%
1	السن	46	8	1	ذكر	193	52.2
2	عدد سنوات الخبرة	12	5	2	أنثى	177	47.8
					المجموع	370	100
م	الحالة الاجتماعية	ك	%	م	المؤهل الدراسي	ك	%
1	أعزب	40	10.8	1	مؤهل متوسط	107	28.9
2	متزوج	258	69.7	2	مؤهل فوق المتوسط	66	17.8

## مجلة الخدمة الاجتماعية

32.2	119	مؤهل جامعي	3	8.1	30	مطلق	3
21.1	78	دراسات عليا	4	11.4	42	أرمل	4
100	370	المجموع		100	370	المجموع	
%	ك	المراكز الادارية	م	%	ك	الوظيفة	م
37.3	138	مركز أسوان	1	33.8	125	رئيس مجلس إدارة	1
14.9	55	مركز كوم أمبو	2	3.8	14	نائب رئيس مجلس إدارة	2
6.2	23	مركز دراو	3	49.5	183	عضو مجلس إدارة	3
11.4	42	مركز نصر النوبة	4	5.4	20	أمين صندوق	4
30.3	112	مركز إدفو	5	7.6	28	سكرتير الجمعية	5
100	370	المجموع		100	370	المجموع	

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية (46) سنة، وبنحرف معياري (8) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في العمل الأهلي (12) سنة، وبنحرف معياري (5) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية ذكور بنسبة (52.2%)، بينما الإناث بنسبة (47.8%).
- أكبر نسبة من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية متزوجين بنسبة (69.7%)، يليها أرمل بنسبة (11.4%)، ثم أعزب بنسبة (10.8%)، وأخيراً مطلق بنسبة (8.1%).
- أكبر نسبة من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (32.2%)، يليها مؤهل متوسط بنسبة (28.9%)، ثم دراسات عليا بنسبة (21.1%)، وأخيراً مؤهل فوق المتوسط بنسبة (17.8%).
- أكبر نسبة من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية وظيفتهم عضو مجلس إدارة بنسبة (49.5%)، يليها رئيس مجلس إدارة بنسبة (33.8%)، ثم سكرتير الجمعية بنسبة (7.6%)، يليها أمين صندوق بنسبة (5.4%)، وأخيراً نائب رئيس مجلس إدارة بنسبة (3.8%).
- أكبر نسبة من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية بمركز أسوان بنسبة (37.3%)، يليها مركز إدفو بنسبة (30.3%)، ثم مركز كوم أمبو بنسبة (14.9%)، يليها مركز نصر النوبة بنسبة (11.4%)، وأخيراً مركز دراو بنسبة (6.2%).

## مجلة الخدمة الاجتماعية

المحور الثاني: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالجمعيات الأهلية:

(1) الحساسية الاستراتيجية:

جدول رقم (5) يوضح الحساسية الاستراتيجية بالجمعيات الأهلية

(ن=370)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.42	2.77	-	-	23.2	86	76.8	284	لدي الجمعية رؤية واضحة معلنة	1
1	0.4	2.81	-	-	19.5	72	80.5	298	لدي الجمعية رسالة واضحة معلنة	2
3	0.53	2.57	1.9	7	39.2	145	58.9	218	تضع الجمعية خططها مراعية التطورات المستقبلية	3
5	0.65	2.41	8.9	33	41.1	152	50	185	تحرص الجمعية علي تحديد أهدافها الاستراتيجية بشكل دوري	4
4	0.58	2.52	4.3	16	39.7	147	55.9	207	تحرص الجمعية علي تعديل استراتيجياتها لتلبية الظروف المتطورة	5
6	0.61	2.38	6.8	25	48.4	179	44.9	166	تحلل الجمعية البيئة الخارجية دورياً لمعرفة القضايا المستحدثة	6
مستوى مرتفع	0.36	2.58	الحساسية الاستراتيجية ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الحساسية الاستراتيجية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.58)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول لدي الجمعية رسالة واضحة معلنة بمتوسط حسابي (2.81)، يليه الترتيب الثاني لدي الجمعية رؤية واضحة معلنة بمتوسط حسابي (2.77)، ثم يليه الترتيب الثالث تضع الجمعية خططها مراعية التطورات المستقبلية بمتوسط حسابي (2.57)، وأخيراً الترتيب السادس تحلل الجمعية البيئة الخارجية دورياً لمعرفة القضايا المستحدثة بمتوسط حسابي (2.38).

(2) القدرات الجوهرية:

جدول رقم (6) يوضح القدرات الجوهرية بالجمعيات الأهلية

(ن=370)

الترتيب	الانحراف	المتوسط	الاستجابات	العبارات	م
---------	----------	---------	------------	----------	---

## مجلة الخدمة الاجتماعية

	المعياري	الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.47	2.77	2.2	8	18.4	68	79.5	294	1	تعمل الجمعية على استخدام مواردها بفعالية لدعم أنشطتها
3	0.5	2.72	2.2	8	24.1	89	73.8	273	2	تحافظ الجمعية على استقرار الأداء الوظيفي بها
1	0.4	2.8	-	-	20.3	75	79.7	295	3	تحافظ الجمعية على علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة المتنوعين
4	0.52	2.67	2.4	9	28.1	104	69.5	257	4	تطور الجمعية التعاون مع المنظمات الأخرى لتعزيز التأثير الجماعي
5	0.57	2.51	3.5	13	42.2	156	54.3	201	5	تعزز الجمعية من مهارات أعضائها لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل
6	0.59	2.39	5.1	19	50.3	186	44.6	165	6	توفر الجمعية الموارد التعليمية للأعضاء لتعزيز المعرفة
مستوى مرتفع	0.32	2.64	القدرات الجوهرية ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى القدرات الجوهرية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.64)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تحافظ الجمعية على علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة المتنوعين بمتوسط حسابي (2.8)، يليه الترتيب الثاني تعمل الجمعية على استخدام مواردها بفعالية لدعم أنشطتها بمتوسط حسابي (2.77)، ثم يليه الترتيب الثالث تحافظ الجمعية على استقرار الأداء الوظيفي بها بمتوسط حسابي (2.72)، وأخيراً الترتيب السادس توفر الجمعية الموارد التعليمية للأعضاء لتعزيز المعرفة بمتوسط حسابي (2.39).

### (3) المسؤولية المشتركة:

جدول رقم (7) يوضح المسؤولية المشتركة بالجمعيات الأهلية

(ن=370)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.44	2.8	1.6	6	16.5	61	81.9	303	1	يسود الجمعية شعور مشترك بالمسؤولية عن نجاحها بين الأعضاء
6	0.57	2.54	3.8	14	38.6	143	57.6	213	2	يحرص جميع الأعضاء على المشاركة الفعالة في تقييم اثر برامج الجمعية
2	0.38	2.83	0.3	1	16.5	61	83.2	308	3	توجد أنظمة اتصال فعالة بالجمعية تربط الأعضاء ببعضهم البعض

## مجلة الخدمة الاجتماعية

4	0.47	2.76	1.6	6	21.1	78	77.3	286	توجد درجة ثقة عالية بين جميع الأعضاء في الجمعية	4
5	0.49	2.71	1.9	7	25.1	93	73	270	تتم اجتماعات دورية بالجمعية لتحسين أساليب العمل	5
1	0.37	2.86	0.8	3	12.4	46	86.8	321	تشارك الجمعية جميع الأعضاء في عملية صنع القرار	6
مستوى مرتفع	0.29	2.75	المسئولية المشتركة ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المسئولية المشتركة بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.75)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تشارك الجمعية جميع الأعضاء في عملية صنع القرار بمتوسط حسابي (2.86)، يليه الترتيب الثاني توجد أنظمة اتصال فعالة بالجمعية تربط الأعضاء ببعضهم البعض بمتوسط حسابي (2.83)، ثم يليه الترتيب الثالث يسود الجمعية شعور مشترك بالمسئولية عن نجاحها بين الأعضاء بمتوسط حسابي (2.8)، وأخيراً الترتيب السادس يحرص جميع الأعضاء علي المشاركة الفعالة في تقييم اثر برامج الجمعية بمتوسط حسابي (2.54).

(4) سيولة الموارد:

جدول رقم (8) يوضح سيولة الموارد بالجمعيات الأهلية

(ن=370)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	0.49	2.13	6.2	23	74.3	275	19.5	72	تقوم الجمعية بتوفير الموارد المطلوبة	1
4	0.62	2.4	7	26	46.2	171	46.8	173	يحرص أعضاء الجمعية علي الاستثمار الأمثل للموارد دون خسائر	2
6	0.64	2.01	19.7	73	59.2	219	21.1	78	تمتلك الجمعية الموارد اللازمة لتنفيذ أنشطتها	3
3	0.66	2.47	9.5	35	34.3	127	56.2	208	يسمح مجلس إدارة الجمعية بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية	4
1	0.5	2.69	1.9	7	26.8	99	71.4	264	يتعامل المسئولون بالجمعية مع الموارد المتاحة بكفاءة	5
2	0.66	2.49	9.2	34	33	122	57.8	214	تمتلك الجمعية نظام مرن يتيح لجميع العاملين الوصول لجميع الملفات	6
مستوى	0.35	2.37	سيولة الموارد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى سيولة الموارد بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.37)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتعامل المسئولين بالجمعية مع الموارد المتاحة بكفاءة بمتوسط حسابي (2.69)، يليه الترتيب الثاني تمتلك الجمعية نظام مرن يتيح لجميع العاملين الوصول لجميع الملفات بمتوسط حسابي (2.49)، ثم يليه الترتيب الثالث يسمح مجلس إدارة الجمعية بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بمتوسط حسابي (2.47)، وأخيراً الترتيب السادس تمتلك الجمعية الموارد اللازمة لتنفيذ أنشطتها بمتوسط حسابي (2.01).

(5) تقنية المعلومات:

جدول رقم (9) يوضح تقنية المعلومات بالجمعيات الأهلية

(ن=370)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	0.71	2.32	14.1	52	39.7	147	46.2	171	تمتلك الجمعية البنية التكنولوجية الأساسية التي تدعم العمليات الرقمية	1
6	0.78	2.17	23	85	37	137	40	148	يوجد بالجمعية اتصال انترنت موثوق لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات	2
2	0.66	2.54	9.5	35	27.6	102	63	233	تستفيد الجمعية من التكنولوجيا الحديثة للتخزين والمعالجة لبياناتها	3
4	0.62	2.32	8.1	30	51.6	191	40.3	149	تنفذ الجمعية تدابير قوية لحماية الأصول الرقمية لها	4
3	0.73	2.44	14.1	52	27.6	102	58.4	216	تمتلك الجمعية موقع الكتروني على الإنترنت لنشر المعلومات والتفاعل مع المجتمع	5
1	0.44	2.84	2.7	10	10.8	40	86.5	320	تستثمر الجمعية تطبيقات التليفون المحمول لتعزيز إمكانية الوصول للأعضاء	6
مستوى مرتفع	0.46	2.44	تقنية المعلومات ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تقنية المعلومات بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.44)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تستثمر الجمعية تطبيقات التليفون

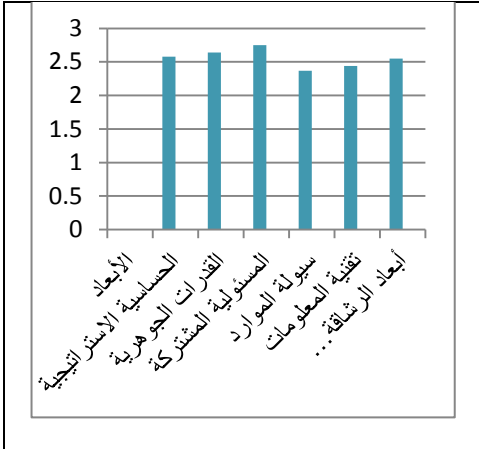
## مجلة الخدمة الاجتماعية

المحمول لتعزيز إمكانية الوصول للأعضاء بمتوسط حسابي (2.84)، يليه الترتيب الثاني تستفيد الجمعية من التكنولوجيا الحديثة للتخزين والمعالجة لبياناتها بمتوسط حسابي (2.54)، ثم يليه الترتيب الثالث تمتلك الجمعية موقع الكتروني على الإنترنت لنشر المعلومات والتفاعل مع المجتمع بمتوسط حسابي (2.44)، وأخيراً الترتيب السادس يوجد بالجمعية اتصال انترنت موثوق لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات بمتوسط حسابي (2.17).

### ▪ مستوى الرقابة الاستراتيجية بالجمعيات الأهلية ككل:

### جدول رقم (10) يوضح مستوى الرقابة الاستراتيجية بالجمعيات الأهلية ككل

(ن=370)



م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	الحساسية الاستراتيجية	2.58	0.36	مرتفع	2
2	القدرات الجوهرية	2.64	0.32	مرتفع	4
3	المسؤولية المشتركة	2.75	0.29	مرتفع	1
4	سيولة الموارد	2.37	0.35	مرتفع	5
5	تقنية المعلومات	2.44	0.46	مرتفع	3
	أبعاد الرقابة الاستراتيجية ككل	2.55	0.28	مستوى مرتفع	

شكل رقم (1) يوضح مستوى الرقابة الاستراتيجية بالجمعيات الأهلية ككل

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الرقابة الاستراتيجية بالجمعيات الأهلية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول المسؤولية المشتركة بمتوسط حسابي (2.75).
- الترتيب الثاني الحساسية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.58).
- الترتيب الثالث تقنية المعلومات بمتوسط حسابي (2.44).
- الترتيب الرابع القدرات الجوهرية بمتوسط حسابي (2.64).
- الترتيب الخامس سيولة الموارد بمتوسط حسابي (2.37).

المحور الثالث: أبعاد تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية:

(1) تنوع مصادر التمويل:

جدول رقم (11) يوضح تنوع مصادر التمويل بالجمعيات الأهلية

(ن=370)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.6	2.68	7.3	27	17.6	65	75.1	278	تخطط الجمعية لأنشطتها في ضوء التمويل الذاتي لديها	1
5	0.67	2.45	9.7	36	35.9	133	54.3	201	تقوم الجمعية بتقديم مقترحات التمويل لجهات المانحة	2
3	0.64	2.57	8.4	31	26.5	98	65.1	241	تخطط الجمعية للاستفادة من الصلاحيات المالية التي قدمها قانون الجمعيات الجديد	3
6	0.63	2.24	10.8	40	54.9	203	34.3	127	تستهدف الجمعية استثمار المسئولية الاجتماعية للشركات	4
4	0.65	2.54	8.4	31	29.2	108	62.4	231	تبني الجمعية علاقات جيدة مع الممولين المحليين	5
2	0.62	2.59	7.3	27	25.9	96	66.8	247	تتلقى الجمعية تبرعات مالية وعينية	6
مستوى مرتفع	0.37	2.51	تنوع مصادر التمويل ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تنوع مصادر التمويل بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.51)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تخطط الجمعية لأنشطتها في ضوء التمويل الذاتي لديها بمتوسط حسابي (2.68)، يليه الترتيب الثاني تتلقى الجمعية تبرعات مالية وعينية بمتوسط حسابي (2.59)، ثم يليه الترتيب الثالث تخطط الجمعية للاستفادة من الصلاحيات المالية التي قدمها قانون الجمعيات الجديد بمتوسط حسابي (2.57)، وأخيراً الترتيب السادس تستهدف الجمعية استثمار المسئولية الاجتماعية للشركات بمتوسط حسابي (2.24).

(2) التخطيط المالي الاستراتيجي:

جدول رقم (12) يوضح التخطيط المالي الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية

(ن=370)

الترتيب	الانحراف	المتوسط	الاستجابات	العبارات	م
---------	----------	---------	------------	----------	---



## مجلة الخدمة الاجتماعية

	المعياري	الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		
			%	ك	%	ك	%	ك	
2	0.67	2.47	10	37	33	122	57	211	1 للجمعية خطة استراتيجية مالية واضحة
6	0.72	2.28	15.9	59	40.3	149	43.8	162	2 حددت الجمعية الأولويات المالية طويلة الأجل
5	0.68	2.34	12.2	45	41.9	155	45.9	170	3 تعمل الجمعية علي تطوير استراتيجيات التخفيف من المخاطر المالية
3	0.62	2.42	7.3	27	43.8	162	48.9	181	4 تطور الجمعية استراتيجيات للتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة
4	0.71	2.37	13.8	51	35.1	130	51.1	189	5 تراجع الخطة الاستراتيجية المالية للجمعية بصفة دورية
1	0.61	2.5	6.2	23	37.6	139	56.2	208	6 توجد لدي الجمعية سياسة مالية محددة
مستوى مرتفع	0.57	2.4	التخطيط المالي الاستراتيجي ككل						

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التخطيط المالي الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.4)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توجد لدي الجمعية سياسة مالية محددة بمتوسط حسابي (2.5)، يليه الترتيب الثاني للجمعية خطة استراتيجية مالية واضحة بمتوسط حسابي (2.47)، ثم يليه الترتيب الثالث تطور الجمعية استراتيجيات للتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة بمتوسط حسابي (2.42)، وأخيراً الترتيب السادس حددت الجمعية الأولويات المالية طويلة الأجل بمتوسط حسابي (2.28).

(3) الإدارة المالية السليمة:

جدول رقم (13) يوضح الإدارة المالية السليمة بالجمعيات الأهلية

(ن=370)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.46	2.84	3.5	13	9.5	35	87	322	1 تضع الجمعية ميزانية واقعية تمثل الإيرادات والمصروفات	
3	0.63	2.62	7.8	29	21.9	81	70.3	260	2 تنفذ الجمعية عمليات مالية لتخصيص الموارد بكفاءة	
6	0.71	2.31	14.3	53	40.3	149	45.4	168	3 تضع الجمعية توقعات مالية لفجوات التمويل	

## مجلة الخدمة الاجتماعية

4	تراقب الجمعية أداء الميزانية بصفة مستمرة	278	75.1	71	19.2	21	5.7	2.69	0.57	2
5	تحدد الجمعية أولويات النفقات التشغيلية	209	56.5	124	33.5	37	10	2.46	0.67	5
6	تحدد الجمعية فرص توفير التكاليف	212	57.3	137	37	21	5.7	2.52	0.6	4
مستوى مرتفع	الإدارة المالية السليمة ككل							2.57	0.49	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الإدارة المالية السليمة بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.57)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تضع الجمعية ميزانية واقعية تمثل الإيرادات والمصروفات بمتوسط حسابي (2.84)، يليه الترتيب الثاني تراقب الجمعية أداء الميزانية بصفة مستمرة بمتوسط حسابي (2.69)، ثم يليه الترتيب الثالث تنفذ الجمعية عمليات مالية لتخصيص الموارد بكفاءة بمتوسط حسابي (2.62)، وأخيراً الترتيب السادس تضع الجمعية توقعات مالية لفجوات التمويل بمتوسط حسابي (2.31).

(4) تدبير التمويل:

جدول رقم (14) يوضح تدبير التمويل بالجمعيات الأهلية

(ن=370)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تمتلك الجمعية فريق متخصص في تدبير التمويل	77	20.8	157	42.4	136	36.8	1.84	0.74	5
2	تنفذ الجمعية حملات تدبير التمويل بصفة مستمرة	106	28.6	127	34.3	137	37	1.92	0.81	4
3	تعمل الجمعية علي تنفيذ أنشطة من خلال رعاية ممولين	96	25.9	152	41.1	122	33	1.93	0.77	3
4	تنفذ الجمعية مشروعات خدمية مدرة للدخل بشكل مستدام	175	47.3	76	20.5	119	32.2	2.15	0.88	1
5	تنفذ الجمعية معارض لبيع منتجاتها	113	30.5	66	17.8	191	51.6	1.79	0.88	6
6	تطور الجمعية موقعها الالكتروني لجذب الممولين	111	30	129	34.9	130	35.1	1.95	0.81	2
مستوى متوسط	تدبير التمويل ككل							1.93	0.65	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تدبير التمويل بالجمعيات الأهلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.93)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تنفذ الجمعية مشروعات خدمية مدرة للدخل بشكل مستدام بمتوسط حسابي (2.15)، يليه الترتيب الثاني تطور الجمعية موقعها الالكتروني لجذب الممولين بمتوسط حسابي (1.95)، ثم يليه الترتيب الثالث تعمل الجمعية علي تنفيذ أنشطة من خلال رعاية ممولين بمتوسط حسابي (1.93)، وأخيراً الترتيب السادس تنفذ الجمعية معارض لبيع منتجاتها بمتوسط حسابي (1.79).

### (5) بناء القدرات التمويلية:

جدول رقم (15) يوضح بناء القدرات التمويلية بالجمعيات الأهلية (ن=370)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		لا		إلى حد ما		نعم					
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	تهتم الجمعية بتوظيف الخبراء لتحقيق الاستدامة المالية	123	33.2	137	37	110	29.7	2.04	0.79	4	
2	تدرب الجمعية المتطوعين للمشاركة في حملات تدبير التمويل	122	33	161	43.5	87	23.5	2.09	0.75	3	
3	توجد بالجمعية خطة تدريبية متخصصة في تحقيق الاستدامة المالية	83	22.4	153	41.4	134	36.2	1.86	0.75	6	
4	تعزز الجمعية من قدراتها التمويلية بصفة مستمرة	87	23.5	171	46.2	112	30.3	1.93	0.73	5	
5	تهتم الجمعية ببناء قدرات أعضائها في مختلف جوانب الاستدامة المالية	156	42.2	152	41.1	62	16.8	2.25	0.73	2	
6	تهتم الجمعية بتبادل المعارف حول أفضل الممارسات المالية مع المجتمع المدني	190	51.4	120	32.4	60	16.2	2.35	0.74	1	
بناء القدرات التمويلية ككل								2.09	0.62	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن:

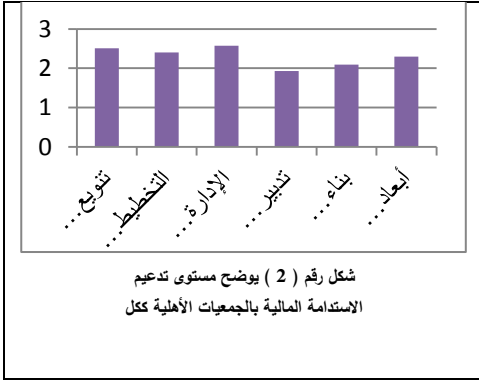
مستوى بناء القدرات التمويلية بالجمعيات الأهلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.09)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تهتم الجمعية بتبادل المعارف حول أفضل الممارسات المالية مع المجتمع المدني بمتوسط حسابي (2.35)، يليه الترتيب الثاني تهتم الجمعية ببناء قدرات أعضائها في مختلف جوانب الاستدامة المالية بمتوسط حسابي (2.25)، ثم يليه

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب الثالث تدرب الجمعية المتطوعين للمشاركة في حملات تدبير التمويل بمتوسط حسابي (2.09)، وأخيراً الترتيب السادس توجد بالجمعية خطة تدريبية متخصصة في تحقيق الاستدامة المالية بمتوسط حسابي (1.86).

▪ مستوى تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية ككل:

جدول رقم (16) يوضح مستوى تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية ككل



م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المسوى	الترتيب
1	تنوع مصادر التمويل	2.51	0.37	مرتفع	2
2	التخطيط المالي	2.4	0.57	مرتفع	3
3	الإدارة المالية السليمة	2.57	0.49	مرتفع	1
4	تدبير التمويل	1.93	0.65	متوسط	5
5	بناء القدرات التمويلية	2.09	0.62	متوسط	4
	أبعاد تدعيم الاستدامة المالية ككل	2.3	0.42	متوسط	

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.3)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:
- الترتيب الأول الإدارة المالية السليمة بمتوسط حسابي (2.57).
  - الترتيب الثاني تنوع مصادر التمويل بمتوسط حسابي (2.51).
  - الترتيب الثالث التخطيط المالي الاستراتيجي بمتوسط حسابي (2.4).
  - الترتيب الرابع بناء القدرات التمويلية بمتوسط حسابي (2.09).
  - الترتيب الخامس تدبير التمويل بمتوسط حسابي (1.93).

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه الرقابة الاستراتيجية في تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية:

جدول رقم (17) يوضح الصعوبات التي تواجه الرقابة الاستراتيجية في تدعيم

الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية (ن=370)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		

## مجلة الخدمة الاجتماعية

4	0.69	2.41	11.9	44	35.7	132	52.4	194	ضعف الأصول المالية المملوكة للجمعية	1
1	0.59	2.65	5.9	22	23.2	86	70.8	262	اعتماد الجمعية علي مصادر التمويل الذاتية التقليدية	2
9	0.7	2.24	15.4	57	45.1	167	39.5	146	قلة خبرات فريق عمل الجمعية في تدبير التمويل	3
3	0.6	2.43	5.9	22	44.9	166	49.2	182	ضعف أنشطة الجمعية المدرة للدخل	4
8	0.73	2.25	17.6	65	40.3	149	42.2	156	ضعف التخطيط الاستراتيجي المالي للجمعية	5
2	0.72	2.47	13.2	49	26.2	97	60.5	224	قلة فرص التمويل الخارجي الموجه للجمعيات بأسوان	6
10	0.84	2.02	33.8	125	30.3	112	35.9	133	نقص خبرات أعضاء الجمعية في كتابة مقترحات تمويل المشروعات للمانحين	7
6	0.72	2.26	15.9	59	41.9	155	42.2	156	ضعف الخطط البديلة للتمويل في حالة وجود أزمات	8
7	0.85	2.26	26.2	97	21.6	80	52.2	193	قلة خبرات فريق الجمعية في تلقي التبرعات عبر الدفع الالكتروني	9
5	0.72	2.35	14.3	53	35.9	133	49.7	184	ضعف قدرة الجمعية علي جذب الشركات الربحية للمشاركة في تمويل مشروعاتها	10
مستوى متوسط	0.5	2.33	الصعوبات ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه إسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.33)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول اعتماد الجمعية علي مصادر التمويل الذاتية التقليدية بمتوسط حسابي (2.65)، يليه الترتيب الثاني قلة فرص التمويل الخارجي الموجه للجمعيات بأسوان بمتوسط حسابي (2.47)، ثم الترتيب الثالث ضعف أنشطة الجمعية المدرة للدخل بمتوسط حسابي (2.43)، وأخيراً الترتيب العاشر نقص خبرات أعضاء الجمعية في كتابة مقترحات تمويل المشروعات للمانحين بمتوسط حسابي (2.02).

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية:

**جدول رقم (18) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تدعيم**

**الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية**

(ن=370)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
10	0.6	2.61	6.2	23	26.5	98	67.3	249	زيادة الأصول المالية المملوكة للجمعية	1
8	0.54	2.74	4.9	18	15.9	59	79.2	293	العمل علي تنوع اعتماد الجمعية علي مصادر تمويل جديدة	2
4	0.55	2.76	5.9	22	11.9	44	82.2	304	تنمية خبرات فريق عمل الجمعية في تدبير التمويل	3
6	0.55	2.75	5.9	22	13.2	49	80.8	299	العمل علي زيادة أنشطة الجمعية المدرة للدخل	4
3	0.41	2.78	-	-	21.9	81	78.1	289	تفعيل التخطيط الاستراتيجي المالي للجمعية	5
1	0.32	2.88	-	-	11.9	44	88.1	326	المطالبة بزيادة فرص التمويل الخارجي الموجه للجمعيات بأسوان	6
2	0.53	2.8	6.2	23	7.6	28	86.2	319	تدريب أعضاء الجمعية علي كتابة مقترحات تمويل المشروعات للمانحين	7
9	0.6	2.72	7.6	28	13.2	49	79.2	293	تصميم خطط بديلة للتمويل في حالة وجود أزمات	8
7	0.57	2.75	6.8	25	11.9	44	81.4	301	تنمية خبرات فريق الجمعية لتلقي التبرعات عبر الدفع الالكتروني	9
5	0.52	2.75	4.1	15	16.5	61	79.5	294	تفعيل استثمار الجمعية للمسئولية الاجتماعية للشركات الربحية	10
مستوى مرتفع	0.42	2.75	المقترحات ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل إسهامات الرشاقة الاستراتيجية في تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.75)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول المطالبة بزيادة فرص التمويل الخارجي الموجه للجمعيات بأسوان بمتوسط حسابي (2.88)، يليه الترتيب الثاني تدريب أعضاء الجمعية علي كتابة مقترحات تمويل المشروعات للمانحين بمتوسط حسابي (2.8)، ثم الترتيب الثالث تفعيل التخطيط الاستراتيجي المالي للجمعية بمتوسط حسابي (2.78)، وأخيراً الترتيب العاشر زيادة الأصول المالية المملوكة للجمعية بمتوسط حسابي (2.61).

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

- اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية وتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية ":

جدول رقم (19) يوضح العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية

الاستدامة المالية ككل	بناء القدرات التمويلية	تدبير التمويل	الإدارة المالية السليمة	التخطيط المالي الاستراتيجي	تنوع مصادر التمويل	المتغيرات التابعة	
						المتغيرات المستقلة	
**0.565	**0.588	**0.359	**0.359	**0.679	*0.119	الحساسية الاستراتيجية	
**0.377	**0.455	**0.187	*0.114	**0.409	**0.284	القدرات الجوهرية	
**0.384	**0.452	*0.117	**0.270	**0.477	**0.193	المسئولية المشتركة	
**0.583	**0.560	**0.511	**0.350	**0.319	**0.549	سيولة الموارد	
**0.396	**0.337	**0.173	**0.270	**0.485	**0.295	تقنية المعلومات	
**0.593	**0.606	**0.342	**0.354	**0.612	**0.369	الرشاقة الاستراتيجية ككل	

أعضاء مجالس الإدارة (ن=370)

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين الرشاقة الاستراتيجية وتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية. وأن أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ارتباطاً بتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية تمثلت فيما يلي: سيولة الموارد، يليها الحساسية الاستراتيجية، ثم تقنية المعلومات، يليه المسئولية المشتركة، وأخيراً القدرات الجوهرية. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه.

جدول رقم (20) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر الرشاقة الاستراتيجية على

تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل
**0.136	**0.369	**57.841	**7.605	0.485	تنوع مصادر التمويل	الإدارة الجماعية الإجارية

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل
**0.374	**0.612	**219.996	**14.832	1.243	التخطيط المالي الاستراتيجي	
**0.125	**0.354	**52.636	**7.255	0.618	الإدارة المالية السليمة	
**0.117	**0.342	**48.840	**6.989	0.794	تدبير التمويل	
**0.367	**0.606	**213.313	**14.605	1.356	بناء القدرات التمويلية	
**0.351	**0.593	**199.314	**14.118	0.899	الاستدامة المالية ككل	

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الرشاقة الاستراتيجية " والمتغير التابع " تنوع مصادر التمويل بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.136)، أي أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر نسبة (13.6%) من التباين الكلي في تنوع مصادر التمويل بالجمعيات الأهلية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية وتنوع مصادر التمويل بالجمعيات الأهلية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الرشاقة الاستراتيجية " والمتغير التابع " التخطيط المالي الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.374)، أي أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر نسبة (37.4%) من التباين الكلي في التخطيط المالي الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية والتخطيط المالي الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الرشاقة الاستراتيجية " والمتغير التابع " الإدارة المالية السليمة بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.125)، أي أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر نسبة (12.5%) من التباين الكلي في الإدارة المالية السليمة بالجمعيات الأهلية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة



والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية والإدارة المالية السليمة بالجمعيات الأهلية " .

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الرشاقة الاستراتيجية " والمتغير التابع " تدبير التمويل بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.117)، أي أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر نسبة (11.7%) من التباين الكلي في تدبير التمويل بالجمعيات الأهلية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية وتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية " .

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الرشاقة الاستراتيجية " والمتغير التابع " بناء القدرات التمويلية بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.367)، أي أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر نسبة (36.7%) من التباين الكلي في بناء القدرات التمويلية بالجمعيات الأهلية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية وبناء القدرات التمويلية بالجمعيات الأهلية " .

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الرشاقة الاستراتيجية " والمتغير التابع " أبعاد تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية ككل " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.351)، أي أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر نسبة (35.1%) من التباين الكلي في تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية ككل. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية وتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية " .

جدول رقم (21) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتباين تأثير أبعاد الرشاقة

الاستراتيجية على تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معاملات بيتا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	الإدارة
**0.495	**0.703	**71.249	**8.886	0.508	0.590	الحساسية الاستراتيجية	

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معاملات بيتا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
			-4.701**	-0.288	-0.378	القدرات الجوهرية
			1.574	0.083	0.122	المسئولية المشتركة
			-10.815**	0.492	0.587	سيولة الموارد
			-0.132	-0.006	-0.006	تقنية المعلومات

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة " الحساسية الاستراتيجية، والقدرات الجوهرية، والمسئولية المشتركة، وسيولة الموارد، وتقنية المعلومات" والمتغير التابع " تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية " (0.703)، وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين.
  - وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.495)، أي أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ككل (الحساسية الاستراتيجية، والقدرات الجوهرية، والمسئولية المشتركة، وسيولة الموارد، وتقنية المعلومات) تفسر (49.5%) من التباين الكلي في تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية.
  - وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير ثلاثة متغيرات مستقلة فقط وهما " الحساسية الاستراتيجية، والقدرات الجوهرية، وسيولة الموارد " على المتغير التابع " تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). بينما كان تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى "المسئولية المشتركة، وتقنية المعلومات" غير معنوي وغير دال إحصائياً.
  - ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية حسب الأهمية النسبية، وذلك كما يلي:
1. الحساسية الاستراتيجية (بيتا=0.508).
  2. سيولة الموارد (بيتا=0.492).
  3. القدرات الجوهرية (بيتا=-0.288).
  4. المسئولية المشتركة (بيتا=0.083).
  5. تقنية المعلومات (بيتا=-0.006).

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- ويشير ذلك إلى تباين تأثير " الحساسية الاستراتيجية، والقدرات الجوهرية، وسيولة الموارد " أكثر من تأثير " المسؤولية المشتركة، وتقنية المعلومات " على تدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية .
- مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية وتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية " .

## مجلة الخدمة الاجتماعية

المحور السابع: الآليات التخطيطية المقترحة لتدعيم الاستدامة المالية بالجمعيات الأهلية باستخدام الرشاقة الاستراتيجية:

معايير التقييم	التوقيت الزمني	جهات التنفيذ	المستهدفون	وسائل التنفيذ	إجراءات التنفيذ	الآليات
تقييم الأداء	خلال عام يتم	الجهات المانحة	أعضاء مجالس الإدارات	دورات تدريبية ورش عمل زيارات تبادل خبرات	تحديد القدرات الحالية لفرق العمل بالجمعية على كتابة مقترحات المشروعات	1- التدريب علي كتابة مقترحات المشروعات الممولة للمانحين
التقدم بأكثر من مقترح لأكثر من جهة	تدريب كل فرق العمل بالجمعيات	الجمعيات	فرق كتابة المقترحات بالجمعيات		تحديد المهارات المطلوبة لتدريب الفريق عليها	
قبول مقترحات المشروعات من الجهات المانحة	المختلفة على مستوى المحافظة	المؤسسات الوسيطة	مديريات التضامن		تنفيذ تدريبات متخصصة من خبراء متخصصين لاكتساب مهارة كتابة مقترحات المشروعات	
					المتابعة والتقييم الدوري لمستوى مهارات الفريق وتطوير التدريبات وفقا للاحتياجات المتغيرة	
تحقيق الأهداف المطلوبة	التدريب بشكل دوري ومستمر على فترات زمنية محددة	الاتحاد الاقليمي	المحاسبون	تدريبات متخصصة وروش عمل	تحديد نقاط القوة والامكانات الداخلية التي تساعد على تلبية المطالب	2- تفعيل التخطيط الاستراتيجي المالي للجمعيات
كفاءة العمل		الجمعيات	أعضاء مجالس الإدارات		تحديد نقاط الضعف والعجز الداخلي داخل الجمعية التي تمنع الجمعية من تلبية مطالبها	
قابلية التطوير		المؤسسات التدريبية	فريق الادارة المالية بالجمعية		تحديد الفرص من ظروف خارجية أو اتجاهات معينة تسهل الوصول للهدف	
		وزارة التضامن			تحديد التهديدات من ظروف خارجية واتجاهات تؤثر على كفاءة الجمعية	

## مجلة الخدمة الاجتماعية

معايير التقييم	التوقيت الزمني	جهات التنفيذ	المستهدفون	وسائل التنفيذ	إجراءات التنفيذ	الآليات
جودة محتوى البرامج التدريبية	بشكل دوري وفقا للاحتياجات والظروف المتغيرة	المؤسسات الوسيطة	أعضاء مجالس الإدارات	شركات محلية تدريبات إلكترونية	تحديد احتياجات التدريب	3- توفير برامج تدريبية لفرق العمل بالجمعيات الأهلية حول تدبير التمويل
فعالية البرنامج التدريبي		المؤسسات التدريبية	فرق تدبير التمويل بالجمعيات الأهلية	عمل حملات لتدبير التمويل	تصميم واختيار برامج التدريب	
تقييم الأداء للفرق		الجهات المانحة			تنفيذ برامج التدريب	
قابلية البرنامج التدريبي للتطوير		مديريات التضامن			تقييم وإعادة تصميم برامج التدريب وفقا لاحتياجات الفريق	
فعالية الحملة	بشكل مستمر على فترات زمنية متقاربة	وزارة التضامن	شركات القطاع الخاص	زيارات للشركات بناء علاقات	توسيع قاعدة الشركات مع القطاع الخاص	4- تفعيل حملات استقطاب المسؤولية الاجتماعية للشركات لتمويل الجمعيات الأهلية
انتشار الحملة		الجهات المانحة				
تقدير تأثير الحملة وتحديد نقاط التطوير المطلوبة		الاتحاد الإقليمي	البنوك	تنفيذ أنشطة مشتركة	الشفافية في تداول المعلومات المالية مع الشركاء	
		المستثمرين		تفعيل نظام الرعاية	تشجيع الوزارات والمديريات المختصة للقطاع الخاص لعمل شراكات مع الجمعيات	
زيادة الموارد المالية	بشكل مستمر ودائم	منظمات المجتمع المدني	أعضاء مجالس الإدارات	رصد المصادر المتاحة ابتكار خدمات	استحداث موارد مالية جديدة	5- تنوع مصادر تمويل الجمعيات الأهلية الذاتية والخارجية
تعدد مصادر التمويل		الجمعيات			عدم الاعتماد بشكل كلي على مصادر التمويل التقليدية	

## مجلة الخدمة الاجتماعية

معايير التقييم	التوقيت الزمني	جهات التنفيذ	المستهدفون	وسائل التنفيذ	إجراءات التنفيذ	الآليات
التحديث المستمر للمصادر التمويلية		الجهات المانحة	فرق العمل الداخلية بالجمعيات	جديدة استخدام منصات التمويل الالكتروني	استثمار التطور التكنولوجي ووسائل التواصل الاجتماعي في التسويق لخدمات الجمعية وجذب المتبرعين	
القابلية للتطوير		القطاع الخاص			تنفيذ معارض منتجات الجمعيات	
التكلفة	بشكل دوري مستمر	وزارة التضامن	المتطوعون	تطوير قواعد بيانات الالكترونية	تجديد واستحداث نظم الاتصال والتواصل داخل الجمعية	6- تطوير أنظمة إلكترونية لإدارة المالية بالجمعيات الأهلية
سهولة الاستخدام ودقة المعلومات		الاتحاد الاقليمي	أعضاء مجالس الإدارات	توفير نظام مالي الالكتروني	انشاء نظام للتوثيق الالكتروني فيما يتعلق بالادارة المالية بالجمعية	
الفعالية والتكامل مع الأنظمة الأخرى بالجمعية		شركات البرمجة	فريق التطوير التكنولوجي بالجمعية	تدريب العاملين عليه تسويق الانظمة الالكترونية للشركاء والمستفيدين	انشاء قاعدة بيانات خاصة بالموارد المالية تسهل تبادل المعلومات بين فرق العمل بالجمعية	
توافر الأمان والدعم الفني					توفر فريق يختص بتقديم الدعم الفني التكنولوجي والتطوير التكنولوجي	

المراجع

المراجع العربية:

- البدراني، إيمان عبد محمد أحمد (٢٠١٥) علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الأنبار كلية الإدارة والاقتصاد، مج ٧ ، ع ١٤ .
- البكري، فؤادة عبد المنعم (2020). التسويق الاجتماعي وتخطيط الحملات الإعلامية، القاهرة، جامعة حلوان، دار عالم الكتب.
- الدوري، زكريا. (2010). الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الديب، سالي سعيد عبده حسن. (2019). الرشاقة الاستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ع87.
- الزهراني، إبراهيم بن حنيش سعيد. (2021). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم - دراسة ميدانية، بحث منشور في مجلة جامعة أم القرى للعلوم النفسية والتربوية، المجلد 14، العدد 1.
- السلموني، تامر محمد رمضان، و الجارحي، فريد محرم فريد إبراهيم. (2023). أثر الاستدامة المالية على الأداء المالي للمؤسسات: دراسة تطبيقية على قطاع البترول في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3.
- الشيبي، محمد بن عبد المحسن. (2022). مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح: دراسة ميدانية على بعض الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، المجلد 27، العدد 1.
- الضابط، محمود محمد حسن، (2022). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية. بحث منشور في المجلة العربية للإدارة ، مجلد 42 ، العدد2.
- الضحيان، سعود بن ضحيان وحسن، عزت عبد الحميد محمد. ( 2002). معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS 10 ، الرياض: سلسلة بحوث منهجية.

- الضمور، معتصم محمد مبارك و درادكة، أمجد محمود محمد. (2023). الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بحث منشور في المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 72، العدد 1.
- العجمي، منيرة خالد الهيلم. (2021). درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج 45، ع 3.
- العمرى، أبو النجا. (2002). أثار معوقات التنسيق بين الجمعيات الأهلية، بحث منشور في المؤتمر العلمي الخامس عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المجلد الثالث.
- المواضية، يوسف عطوي . ( 2016) . التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرقابة الاستراتيجية . دار أمجد للنشر والتوزيع . عمان.
- أبو العينين، رانيا السيد ابراهيم وأحمد، محمد عبد العزيز سيد (٢٠٢٠) أثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية، بحث منشور في مجله اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. جامعه قناة السويس، كلية السياحة والفنادق. العدد 19، المجلد 2.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2004). إدارة الجمعيات الأهلية في مجال تأهيل ذوى الاحتياجات الخاصة، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- أبو غنيمة، عصام عبدالمحسن زكريا، و الجارحي، فريد محرم فريد إبراهيم. (2023). أثر تنوع مصادر تمويل منظومة التأمين الصحي الشامل على تحقيق الاستدامة المالية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 14، ع 2.
- بدح، وائل نصار محمود. (2018). اتجاهات المدراء لأثر تنوع مصادر التمويل الدولية على الاستدامة المالية في المنظمات الدولية غير الحكومية العاملة في فلسطين: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 9، ع 4.
- بدوي، أحمد نكي. ( 1992 ) . معجم المصطلحات والعلوم الإدارية، القاهرة : الكتاب المصري، ط 2.
- بركات، وجدي محمد. (2005). تفعيل الجمعيات الخيرية التطوعية في ضوء سياسات الاصلاح الاجتماعي بالمجتمع العربي المعاصر، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثامن عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المجلد الخامس.



## مجلة الخدمة الاجتماعية

- جبران مسعود. (1992). الرائد معجم لغوي عصري ، لبنان ، دار العلم للملايين.
- جلد، أسامة عبد الرحمن و السعدي، وليد بن أحمد. (2022). أثر الرقابة الاستراتيجية علي إدارة الازمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية علي المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، بحث منشور بالمجلة العربية للاداب والدراسات الانسانية، العدد 24.
- حمزاوي، محمد أحمد خليل. (1992). التخطيط لمواجهة مشكلات جميعات تنمية المجتمع المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- الجمهورية، ديوان رئاسة. (2019). القانون رقم 149 لسنة 2019" قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي"، الجريدة الرسمية، العدد 33 مكرر(ب) في 19 أغسطس 2019.
- رشوان، أحمد صادق. (أكتوبر - 2011). المتغيرات المؤسسية والمجتمعية المرتبطة ببناء القدرات التمويلية للجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية" دراسة من منظور طريقة تنظيم المجمع"، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الحادي والثلاثون، المجلد السادس.
- سعد، عمر ذياب. (2017). دور الرقابة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العميا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة لمدارس العميا وجامعة الأقصى، غزة.
- عباس، محمد جابر. (2020). التدخل المهني لطريقه تنظيم المجتمع لبناء قدرات المنظمات الأهلية الناشئة في مجال تدبير التمويل، بحث منشور في مجله الدراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد 49 المجلد 3.
- عبد الرازق، رعدان عدنان. (2018). " أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرقابة الاستراتيجية" . (مجلة) العلوم الإسلامية كلية العلوم الإسلامية، الجامعة العراقية، العدد 20.
- عبد الرحمن، نجلاء إبراهيم. (2020). مدي تطبيق المساعلة المالية بتحقيق الاستدامة المالية في الوحدات الحكومية- دراسة تطبيقية علي ديوان المحاسبة العام بمنطقة مكة المكرمة، بحث منشور في مجلة الاقتصاد والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلد 6، عدد 2.
- عبد اللطيف، رشاد أحمد وأبو النصر، مدحت محمد. (2001). دور المؤسسات الحكومية والجمعيات الأهلية في مواجهة مشكلات أطفال الشوارع، القاهرة: مركز البحوث الاجتماعية الجامعة الأمريكية.

- عبد العال، عنتر محمد أحمد. (2019). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجا. المجلة التربوية، ج59، عمر، أحمد مختار. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة: عالم الكتب.
- عيسى، ثروت عبدالحميد عبدالحافظ، و حسين، محمد فتحي عبدالفتاح. (2019). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، س6، ع22.
- فهيم، محمود سيد. (1999). تقويم برامج تنمية المجتمعات الجديدة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط. ط(4). مكتبة الشروق الدولية. القاهرة. مصر.
- مجمع اللغة العربية. (2000). المعجم الوجيز، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية.
- محمد، محمد عبد الفتاح. (2006). الجمعيات الأهلية النسائية وتنمية المجتمع، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- مسن، فهد بخيت سهيل وإبراهيم صلاح محمد زكي (٢٠١٩). أثر الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، المجلد 5، العدد 3.
- مغاوري، هالة أمين (2016). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، بحث منشور في مجلة الإدارة التربوية، المجلد 10، العدد 10.
- ناجي، أحمد عبد الفتاح. (2018). العمل الاجتماعي التطوعي " الأدوار والمسئوليات في ظل النظام العالمي الجديد"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- هنية، محمد أنور رشدي (٢٠١٦). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

#### المراجع الاجنبية:

- Ali, A. A., & Kilika, Dr. (2016). Effect of donor relation practices on financial sustainability of Non Governmental organizations operating in Garissa County, Kenya. American Journal of Finance, 1(1), 40.
- Bowman, W. (2011). Financial capacity and sustainability of ordinary non-profits. Nonprofit Management and Leadership, 22(1).

- Chepkemoi, P., & Njeru, A. (2017). The effect of financial management and practices on financial sustainability of NGOs in Nairobi County: A case study of local NGOs. *International Journal of Science and Research*, 6(6).
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3).
- Córdova Paredes, M., Calabuig Moreno, F., & Alonso Dos Santos, M. (2019). Key determinants on Non-Governmental Organization's financial sustainability: A case study that examines 2018 FIFA Foundation Social Festival selected participants. *Sustainability*, 11(5).
- D. Banker, R., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(5).
- Davidson, R., & Buchel, B. (2019). *Strategic agility the art of piloting initiatives*. Lausanne: IMD International.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Harlow, England: Pearson/Longman.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). *Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal*. *Long Range Planning*, 43(2).
- Dresner, S. (2002). *The principles of sustainability. Business Strategy and the Environment*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during Corona Crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*.
- Francois, E. J. (2015). *Financial Sustainability for nonprofit organizations*. New York: Spinger.
- Gajdová, D. and H. Majdúchová (2018). "Financial sustainability criteria and their testing in the conditions of the Slovak non-profit sector." *Contemporary Economics* 12(1).
- Garcia-Rada, X., et al. (2015). "Grupo Islita: Is Financial Sustainability Better Secured by Becoming a Non-profit Organisation or a For-profit Enterprise?" *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies* 1(2).
- Gul, K., & Morande, S. (2023). Factors influencing sustainability of non-governmental organizations in the developing world. *SEISENSE Business Review*, 3(1).

- Hailey, J., & Salway, M. (2016). New Routes to CSO sustainability: The strategic shift to social enterprise and Social Investment. *Development in Practice*, 26(5).
- Hermoso, J. C. R., & Luca, C. G. (2006). Civil society's role in promoting local development in countries in transition: A comparative study of the Philippines and Romania. *International Social Work*, 49(3).
- Ilyas, S., Butt, M., Ashfaq, F., & Acquadro Maran, D. (2020). Drivers for non-profits' success: Volunteer Engagement and financial sustainability practices through the resource dependence theory. *Economies*, 8(4).
- Ivory, S. B., & Brooks, S. B. (2017). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from Strategic Agility. *Journal of Business Ethics*, 148(2).
- Junni, P., Sarala, R., Tarba, S., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4).
- Kimani, J. K. (2022). Influence of Mission and vision on financial sustainability of ngos in Kenya. *Journal of Business and Strategic Management*, 7(4).
- Kimani, J. G. (2022). Influence of strategic leadership on financial sustainability of ngos in Kenya. *American Journal of Leadership and Governance*, 7(2).
- Katongo, M. and Phiri, J. (2023) Factors Influencing Financial Sustainability of Local Health Non-Governmental Organizations (LHNGOs) in Developing Countries (Case of Zambia). *Open Journal of Business and Management*, 11.
- León, P. (2001). *Four Pillars of Financial Sustainability*. Arlington, VA: Nature Conservancy.
- Levchenko, A. (2022). International Monetary Organizations: The main source of monetary support for Civil Society Institutions. *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*, (52).
- Liu, Y., & Yang, L. (2010). "implementing sustainable competitive advantage for proactive operations in global turbulent business environments". Master thesis, faculty of technology department of production, University of Vaasa.
- Lyn Chan, J. I., & Muthuveloo, R. (2019). Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of Private Higher Education Institutions in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 46(8).
- M. A., A., & O. U., A. (2020). Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight. *Global Journal of Management and Business Research*.

- Mikeladze, A. (2021). Financial Management Role for ngos. *European Journal of Economics and Business Studies*, 7(1).
- Mohamed, A. I., & Makori, D. (2022). Strategic financial practices and funding sustainability of non-governmental organizations in Kenya: A case of islamic relief kenya. *International Journal of Current Aspects in Finance, Banking and Accounting*, 4(2).
- Morrar, R., & Sultan, S. (2020). The donor-driven model and financial sustainability: A case study from Palestinian non-government organizations. *Cosmopolitan Civil Societies: An Interdisciplinary Journal*, 12(2–3).
- Morton, J., Stacey, P., & Mohn, M. (2018). Building and maintaining strategic agility: An Agenda and framework for executive it leaders. *California Management Review*, 61(1).
- Musah, A., Adjei, E. A., & Ibrahim, A. A. (2020). Determinants of financial sustainability of non-governmental organizations (NGOs) in ghana. *The Journal of Accounting and Management*, 10(1).
- Mutinda, S. M., & Ngahu, S. (2016). Determinants of financial sustainability for non-governmental organizations in Nakuru County, Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(09).
- NALIVATA, K. K., MULI, S., & NYAMONGO, M. (2022). Determinants of financial sustainability of non-governmental organizations in Mombasa County, Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 9(1).
- Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. W. (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5).
- Omeri, K. L. (2015). Factors influencing the sustainability of Non-governmental organizations: A survey of NGOs in Nakuru County, Kenya. *Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(9).
- Papla, R., Yeltayeva, D., & Pak, D. (2022). Strategic agility in the context of smes. *InterConf*, (19(99)).
- Preis, K., Closmann, L., Bauche, X., Albert, M., & Eichholz, T. (2022). Sustainability management in non-governmental organisations: Development of a maturity model. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 16(3/4).
- Price, J. E. (2016). Assessing the relationships between strategic alignment, organization agility, and higher education performance (Order No. 10242927). Available from ProQuest Dissertations & from Retrieved

- (1859905588). Theses  
<https://search.proquest.com/docview/1859905588?accountid=3549>.
- RUHARA, R. W. (2016). Influence of financing strategies on sustainability of non- governmental organizations health projects in Nairobi County. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 3(2).
- Saungweme, M. (2014). Factors influencing financial sustainability of local NGOs: The case of Zimbabwe (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- Scholten, K., Sharkey Scott, P., & Fynes, B. (2010). (le)agility in humanitarian aid (NGO) supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(8/9).
- Staicu, D. (2018). Financial Sustainability of social enterprise in Central and Eastern Europe. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1).
- Stanovci, M. K., et al. (2019). Financial sustainability of NGOs: An empirical study of kosovo NGOs. *IFAC-PapersOnLine*, Elsevier B.V.
- Swafford P. M, Ghosh S, Murthy N . (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing, *Journal of Operations Management*, Vol. 24.
- Vašiček, D., Sikirić, A. M., & Kostić, M. D. (2019). Financial position and sustainability of associations in Croatia. *Central European Public Administration Review*, 17(1).
- Waiabwe, M. S., & Ali, A. I. (2018). Effects of Financial Management Practices on the Financial Sustainability of Non-Government Organizations in Kenya, a Cross-Sectional Survey of Selected Non-Governmental Organizations in Mombasa County. *The International Journal of Business & Management*, 6(3).
- Wandera, T. V., & Sang, D. P. (2017). Financial management practices and sustainability of non governmental organisations projects in Juba, South Sudan. *International Journal of Finance*, 2(4).
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3).
- Widjajani, Nurjaman, R., & Dwipriyoko, E. (2021). Strategic Agility on SME: A Case Study of Small Doll Industry in Bandung. *Proceedings of the 1st Paris Van Java International Seminar on Health, Economics, Social Science and Humanities (PVJ-ISHESSH 2020)*.

