مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين للقطاع غير الربحي

إعداد

د. خالد عمير العتيبي

أستاذ المحاسبة المساعد – كلية المجتمع بحريملاء - جامعة شقراء

kalotaibi@su.edu.sa

١٤٤١هـ / 2020

ملخص الدراسة:

أكدت الاقتصاديات الوطنية على أهمية أنشطة القطاع غير الربحي لتمويل مشاريع الخدمة الاجتماعية واستثمار ملايين التبرعات في مختلف الدول؛ الأمر الذي خلق توجها حكوميا نحو إلزام تلك المؤسسات الغير ربحية بتطبيق معايير الحوكمة ومن ثم هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين للقطاع غير الربحي ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبيان على عدد ٥٠ مدير مالي ومحاسب في القطاع الغير ربحي وقد تكونت الاستبانة من أربعة محاور لقياس وجهة النظر حول أهمية الحوكمة في القطاع غير الربحي ثم استعراض اتجاهات المحاسبين والمدراء الماليين في الجمعيات الخيرية نحو تأثير تطبيق الحوكمة في القطاع الغير الربحي والمميزات والعيوب والتحديات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن لحوكمة القطاع غير الربحي وبالأخص حوكمة الجمعيات أثر مباشر على الأداء المالي والإداري من خلال وجهة النظر الداعمة والمؤيدة لعينة الدراسة ذات الأغلبية من المديرين العاملين بالقطاع غير الربحي من حيث أثرها في جودة القرار الإداري والاستثماري والحماية من مخاطر التبديد وشبهات المصدر الأمر الذي يؤكد انه لا يمكن الاستغناء عن أدوات الحوكمة في القطاع غير الربحي في أغراض التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أغراض الرقابة الفاعلة.

كما أكد المدراء والمحاسبين من عينة الدراسة على أن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يعظم نتائج الأداء المالي ويساعد على تحقيق العائد الإيجابي منها في هذا القطاع.

وكانت من أهم مميزات تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي ضمان دقة البيانات المالية وتحقيق الضمانة الكافية لشرعية أعمال هذا القطاع وإدارة المخاطر به فضلا عن أداء فرق العمل لمسئولياتهم بفاعلية وحسن إدارة الموارد المالية واستثمارها وتطوير وتعظيم الاستفادة في هذا القطاع.

أما عن التحديات فقد تمثلت في ضرورة توفر الإمكانيات اللازمة لفريق العمل لضمان القدرة على تطبيق معايير الحوكمة ووجود كوادر للتحليل المالي واتخاذ القرار المالي أو الاستثماري ومحاولة التغلب على عقبات تحقيق ذلك في المؤسسات الغير ربحية المتوسطة والصغيرة الحجم في إطار دليل منظم يساعد في تحديد معايير تطبيق الحوكمة كالمساءلة والمشاركة والشفافية والاستجابة والعدالة بدقة.

Abstract

National economies emphasized the importance of the activities of the non-profit sector for financing social service projects and investing millions of donations in various countries; Which created a government trend towards obligating those non-profit institutions to apply the standards of governance, and then the study aimed to know the impact of the application of governance standards on financial performance from the viewpoint of accountants and financial managers for the non-profit sector and to achieve the goal of the study the analytical descriptive approach was applied by applying a questionnaire to the number 50 Financial manager and accountant in the non-profit sector The questionnaire consisted of four axes to measure the view on the importance of governance in the non-profit sector and then review the attitudes of accountants and financial managers in charitable societies towards the impact of the application of governance in the non-profit sector, advantages, disadvantages and challenges.

The study concluded that the governance of the non-profit sector, especially the governance of associations, has a direct impact on financial and administrative performance through the supportive and supportive view of the study sample with a majority of managers working in the non-profit sector in terms of its impact on the quality of the administrative and investment decision and protection from the risks of waste and suspicions of the source, which It stresses that the tools of governance in the non-profit sector cannot be dispensed with for the purposes of strategic planning and achieving the objectives of effective oversight.

The managers and accountants of the study sample also emphasized that the application of governance in the non-profit sector maximizes the results of financial performance and helps to achieve a positive return from it in this sector. One of the most important advantages of applying governance in the non-profit sector was to ensure the accuracy of the financial statements and to achieve adequate guarantee for the legitimacy of the work of this sector and risk management in it, as well as the performance of work teams in their responsibilities effectively and good management of financial resources and investment and the development and optimization of benefit in this sector.

As for the challenges, it was represented in the necessity of providing the necessary capabilities for the work team to ensure the ability to apply the standards of governance and the presence of cadres for financial analysis and financial or investment decision-making and try to overcome the obstacles to achieving this in medium and small-sized non-profit institutions within the framework of an organized guide that helps in determining the criteria for applying governance Such as accountability, participation, .transparency, responsiveness and justice, with precision

Keywords: nonprofit organization, governance codes, financial performance

الفصل الأول: مدخل الدراسة

المقدمة

وفقا للتغيرات السياسية والاقتصادية وحتى التكنولوجية منذ تسعينيات القرن الماضي كردة فعل للأزمات المالية والاقتصادية التي عانت منها كل دول العالم نتيجة الفساد المالي والإداري كانت المطالبات المستمرة بالالتزام بالضوابط والأخلاقيات لتحقيق الثقة والمصداقية وإتمام عمليات الرقابة على المعلومات الواردة في القوائم المالية من هنا ظهر مصطلح حوكمة الشركات في التقرير الذي أصدرته منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ١٩٩٩ بعنوان مبادئ حوكمة المؤسسات وكان هذا أول اعتراف رسمي بذلك المصطلح. (قديري وسعداني ونيني، ٢٠١٨:أ)

وقد اكتسبت الحوكمة أهمية استجابة لمتطلبات العولمة والحاجة إلى حماية مصالح الأطراف ذوي العلاقة أمثال العاملين الداخليين وجميع المتعاملين أو ما يطلق عليهم أصحاب المصلحة، كما تعبر حوكمة المؤسسات عن نظام يحدد الآليات والعناصر التي تعمل في إطار متماسك لتحقيق مصالح الأطراف من خلال ضبط سلوك الإدارة والبعد عن الممارسات السلبية والسلوك النفعي في اتخاذ القرارات لحماية الأطراف من الانعكاسات السلبية سواء المباشرة أو غير المباشرة لضمان سلامة الأداء من خلال آليات داخلية وخارجية. (دياب، ٢٠١٤)

ومن خلال الدراسات السابقة لا يوجد فروق جوهرية بين تطبيق آليات الحوكمة في الإصلاح المالي والإداري في الشركات العامة والخاصة إذ تهدف إلى زيادة الثقة في القوائم المالية وتنشيط الاستثمار وتدعيم الجهاز المصرفي وزيادة قدراته لدفع عملية التنمية الاقتصادية وتحقيقا لمبادئ المسئولية الاجتماعية. (محمد ،٢٠١٩)

وتهدف عملية تقويم الأداء المالي إلى تطوير وتحسين الأداء المالي بما يتخطى عملية الرقابة إلى اكتشاف الأخطاء وإبداء التوصيات مع بيان المعوقات والانحرافات حيث توفر عملية تقويم الأداء المالي وجود مقياس لنجاح المنظمات لتحقيق الأهداف ومن المعروف أن المؤسسات غير الربحية على الرغم من أن هدفها الأساسي هو خدمة المجتمع لكنها تهتم بتقييم الأداء المالي للوقوف على مدى الاستمرارية في تقديم الخدمات من خلال الإيرادات التي تستخدم في عمليات التمويل سواء تبرعات أو عوائد أنشطة ولوضع الخطط الاستراتيجية للتوسع في تقديم الخدمات لتشمل وتغطي أكبر قدر ممكن من الخدمات. (محمد، ٢٠١٨ : ٧)

وقد توسع القطاع غير الربحي بشكل كبير في المملكة العربية السعودية حتى بلغت تلك المؤسسات ٢٦٠٠ جهة حيث وردت في رؤية المملكة ٢٠٣٠ أهمية القطاع غير الربحي لرفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج القومي من نسبة ١% إلى ٥% ولدعم القطاع غير الربحي كان تطبيق معايير الحوكمة والجودة في الإنجاز بالعمل المؤسسي بتوظيف التقنيات الحديثة وفي إطار ذلك كان إنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ككيان مستقل ماليا وإداريا لتطوير أداء تلك المؤسسات غير الربحية وتنمية الموارد المالية والبشرية والإدارية ولتحقيق الاستدامة المالية وتذليل العوائق لإنقاذ تلك الجمعيات والمؤسسات. (باداود، ٢٠٢٠)

وتنطوي أبعاد الحوكمة على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ومستلزمات المسئولية المجتمعية والإفصاح حيث أن الهدف من التدقيق أو المراجعة عموما هو تمكين صانع القرار من إصدار قرار رشيد يعتمد على صحة البيانات المتاحة، وتكمن أهمية التدقيق الداخلي لكونه محور التركيز في هيكل الرقابة حيث يتم من خلاله فحص وتقييم كفاءة وفعالية الإجراءات الرقابية الأخرى في التأكد من سلامة البيانات المالية أو للحماية المادية للأصول وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية.

ويعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوما متطورا ومتغيرا وهو يرتبط بدور القطاع غير الربحي لتحقيق التنمية المستدامة حيث يوجب بجانب ضرورات تحقيق الربح للمؤسسات الاهتمام بالمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ففي وقت لم تكن فيه المنظمات تتحدث إطلاقا عن المسؤولية الاجتماعية أصبح النقاش العالمي يركز على آفاق تلك المسؤولية وتنفيذ برامج التنمية المستدامة.

وقد أثارت العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء اهتمام الباحثين في جميع أنحاء العالم وأجمعت الدراسات في أوروبا على وجود علاقة موجبة بين حوكمة الشركات ومستوى الأداء كما دللت الاقتصاديات الناشئة على تلك العلاقة بينما كانت هناك بعض الدراسات لم تؤيد تلك العلاقة أغلب دراسات الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وقد أشارت بعض الدراسات الأسيوية أن آليات الحوكمة كمجلس الإدارة واستقلاليتهم لها تأثير هام على الأداء كما لها أثر في تحسين الأداء المالي للمصارف المثير للدهشة أن الدراسات الأسترالية رأت أ، هناك علاقة سلبية بين استقلال مجلس الإدارة والعوائد المالية للشركات بينما أشارت بعض الدراسات التركية أن لآليات الحوكمة أثرا إيجابيا على الأداء المالي للشركات خاصة تأثير المستثمرين (حمدان والسرطاوي وجبر، ٢٠١٣ : ٢٦٥- ٢٦٦)

ومن خلال ما سبق من جدل يميل نحو الأثر الإيجابي لحوكمة الشركات على الأداء المالي نحاول في هذه الدراسة قياس وجهة النظر حيال هذا الأثر في القطاع غير الربحي لما يستلزمه من مراعاة الشفافية والمصداقية لضمان العمل بمنتهى الكفاءة.

مشكلة الدراسة :

يعد موضوع الحوكمة من المواضيع التي تحوز على اهتمام كافة الدول المتقدمة والنامية على السواء كما تحتل اهتمام الدوائر الاقتصادية والمالية والقانونية ونظرا لدور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الأداء المالي لتحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة وأصحاب المصلحة سعيا لضبط الأداء وتخفيض تكلفة رأس المال لتمويل المزيد من المشاريع. (السويداوي، ٢٠١٥ :٢)

هناك ما يقدر بنحو ١٠ مليون منظمة غير حكومية في العالم ويقدر اقتصاد المنظمات غير الحكومية بخامس أكبر اقتصاد في العالم وفقا لما أعلنته جامعة جون هوبكنز في مركز دراسات المجتمع المدني كما أكدت مؤسسة المساعدات الخيرية CAF بالمملكة المتحدة أنه من كل ثلاثة أفراد هناك تبرع موجه للجمعيات الخيرية كما يوجد متطوع لكل أربعة أفراد وقد تراجع عدد المؤسسات غير الربحية في المملكة إذ أصبح يوجد لكل منظمة ١٠ ألاف من السكان وقد هيمنت على القطاع أنشطة الخدمات الاجتماعية بمعدل ٢٦% والتنمية والإسكان ٢٥.٦% والدعوة والإرشاد والتعليم الديني٢٣% مع ارتفاع متوسط الميزانية السنوية للمؤسسات الأهلية في المملكة من ٤٠.٥ مليون ريال عام ٢٠١٥ إلى ٤٤.٥ مليون ريال عام ٢٠١٨ وتنفق تلك المؤسسات ٣٦% من مصروفاتها على مصاريف التشغيل الإدارية والرواتب في مقابل ٦٤% على المنح والبرامج وتشكل الأوقاف ٣٠% من مصادر تمويل المؤسسات الأهلية ونسبة ٢٠% من عوائد الاستثمار و ٢٢% من رأس المال المخصص من المؤسس. (آل خليفة، ٢٠١٨)

وقد أدى التوسع والزيادة في الأعمال والمشاريع والخدمات التي تقع على عاتق الشركات والوزارات والمؤسسات الحكومية في كافة المجالات إلى زيادة مطردة وتنوع في العمليات الإدارية والمالية في مختلف القطاعات، لذلك برزت الحاجة إلى الالتزام بتقارير تدقيق ومعايير ذات جودة تعمل على مراقبة الأنظمة الإدارية والمالية وتساعد على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثلا وتضمن تنفيذ التعليمات وفق السياسات الإدارية والمالية المقررة. (إبراهيم، ٢٠١٦، ص٣)

ومفهوم الحوكمة يرتكز على قيم الشفافية والمساءلة والمسئولية والإنصاف كما أنها تهتم ضبط توزيع الحقوق والمسئوليات بين الفئات المؤثرة والمتأثرة بمعنى أنها إجراء إداري وإشرافي وتنسيقي يعكس مصداقية المؤسسة في التعامل مع الرعايا

ومما سبق ونظرا لعظم حجم اقتصاديات القطاع الغير ربحي ولأهمية دوره في تحقيق خطط التنمية وللجهود المتراكمة التاريخية في وضع معايير وآليات الحوكمة تتبلور إشكالية الدراسة في ما هو مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين للقطاع غير الربحي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين للقطاع غير الربحي بمنطقة الرياض وتتفرع منه تساؤلات فرعية:

تساؤلات الدراسة

١. توضيح أهمية الحوكمة وضرورات تمهيدا لتوضيح أثرها؟
٢. كيف نشأت الحوكمة وما هو مسار تطورها في المملكة العربية السعودية؟
٣. ما هي مبادئ وقواعد الحوكمة ومتطلبات تطبيقها في القطاع غير الربجي؟
٤. ما هي مقاييس الأداء المالي في القطاع الغير ربحي؟
٥. ما هي سياسات وإجراءات التنظيم المالي والإداري في القطاع غير الربحي؟
٦. ما المقصود بحوكمة التحول الرقمي لدعم نمو الأنشطة غير الربحية؟
٧. ما هي أهم التحديات التي تواجه الحوكمة في القطاع غير الربحي؟
٨. ما هي وجهة النظر حول أثر تطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي للقطاع الثالث من خلال الإفصاح والشفافية والمسئولية؟

أهداف الدراسة

١. شرح مفهوم الحوكمة وتوضيح أهميتها والتركيز على ذلك في الجمعيات والقطاع غير الربحي.
٢. الوقوف على نشأة الحوكمة ومسار تطورها في المملكة العربية السعودية.
٣. شرح مبادئ وقواعد الحوكمة ومتطلبات تطبيقها في القطاع غير الربجي.
٤. توضيح مقاييس الأداء المالي في القطاع الغير ربحي.
٥. شرح سياسات وإجراءات التنظيم المالي والإداري في القطاع غير الربحي.
٦. شرح المقصود بحوكمة التحول الرقمي لدعم نمو الأنشطة غير الربحية.
٧. شرح أهم التحديات التي تواجه الحوكمة في القطاع غير الربحي.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها من الدراسات العلمية التي تهدف إلى دراسة مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية بمنطقة الرياض ؛ إلا أن تلك الأهمية تبرز في المجالين النظري والتطبيقي وذلك على الوجه التالي:

أولاً: الأهمية النظرية

قد تساعد الدراسة الحالية في إلقاء الضوء على دور تطبيق آليات الحوكمة في القطاع غير الربحي ورصد إسهامات الحوكمة في تحقيق أعلى فاعلية مالية وإدارية في المؤسسات غير الربحية في المملكة بالإضافة إلى رصد إيجابيات تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي ورصد تأثير ذلك على جودة الأداء المالي، وأخيرا يأمل الباحث في إثراء إضافة علمية للمعرفة والمكتبات العربية فيما يتعلق إلقاء الضوء على معايير الحوكمة والوصول إلى مقترحات نحو مزيد من تطبيقها في القطاع غير الربحي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

قد تسهم نتائج الدراسة الحالية بالكشف عن فاعلية تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي للمساهمة في تنفيذ خطط التنمية المستدامة ٢٠٣٠ وطرح توصيات مناسبة لتعزيز تطبيق الحوكمة وقد تساعد نتائج هذه الدراسة في رصد الإسهامات والتأثيرات والايجابيات لمعايير وإجراءات الحوكمة.

حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على دراسة مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية بمنطقة الرياض

ثانياً: الحدود الزمانية : سيتم تطبيق هذا البحث بإذن الله في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤١هـ.

مرة أخرى

ثالثاً: الحدود المكانية: يقتصر هذا البحث على النطاق الجغرافي المحدد للدراسة الميدانية بالمملكة العربية السعودية بمنطقة (الرياض).

رابعاً الحدود البشرية: سيتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع المالي والإداري بالقطاع غير الربحي.

مصطلحات الدراسة

الحوكمة: هي عبارة عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات، وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحيد المسئول والمسئولية. (صايج، ٢٠١٨ : ج)

هي الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها ممثلو أصحاب المصالح بالتنظيم وذلك بغرض الرقابة على المخاطر وضمان قيام الإدارة بتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية اللازمة للتغلب على هذه المخاطر وتؤدي الحوكمة الفعالة للشركات إلى ضمان دقة التقارير المالية وفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية. (دياب ، ٢٠١٤ : ٩)

التعريف الإجرائي للحوكمة: هي عملية مراجعة ومراقبة وفقا للمعايير التي تلتزم بها مؤسسات القطاع غيلا الربحي ولها أثر على الأداء المالي بها ونحاول قياس اتجاهات المحاسبين والمدراء الماليين نحوها.

معايير الحوكمة:

مجموعة من المفاهيم التي تطورت تدريجيا لتصل إلى معايير تتبناها القيادات السياسية والكوادر الإدارية الملتزمة بتطوير موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة للمواطنين وتستخدم معايير الحوكمة من قبل العديد من المؤسسات الدولية كوسيلة لقياس الأداء والحكم على ممارسة السلطة السياسية في إدارة شئون المجتمع باتجاه تطويري. (العدوان، ٢٠١٧ : ٤٢٨)

التعريف الإجرائي لمعايير الحوكمة:

هي المعايير التي تتبناها مؤسسات القطاع غيلا الربحي وتؤثر في أداءها المالي محل الدراسة.

مفهوم المراجعة الداخلية:

وقد تعددت تعاريف المراجعة الداخلية منها تعريف المجمع الأمريكي للمراجعين الداخليين بأنها وظيفة تقييمية مستقلة تمارس داخل المؤسسة لفحص مختلف الأنشطة وتقييمها لتحقيق الهدف الرئيسي ألا وهو خدمة الإدارة.

وقد عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) التدقيق بأنه نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى إضافة قسمة للمنظمة وتحسين عملياتها حيث يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها باستحداث أسلوب منهجي منضبط لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة ويعد

التدقيق الداخلي وظيفة تقييم مستقلة تنشأ ضمن المنظمة لفحص وتقييم أنشطتها حيث تهدف لمساعدة الأفراد في أداء مسئولياتهم بفاعلية (إبراهيم ، ٢٠١٦، ص١٩)
وكذلك عرفت بأنها وظيفة ابتكارية تركز على الرقابة البارزة والخبرة في مجال المراجعة متضمنة التقييم الذاتي للرقابة وتطبيق التحسينات في المجالات المختلفة للمراجعة. فالمراجعون الداخليون يساعدون كل من الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة ولجان المراجعة عن طريق فحص وتقييم والتقرير عن كفاية وفعالية عمليات مخاطر الإدارة وعن طريق التوجيه بالتحسينات فيما يكون ذلك ضروريا. (محمد، ٢٠١٧،ص٢١)
التعريف الإجرائي للمراجعة الداخلية: وهي عمليات الضبط المالي والرقابي والتي تضمن تحقيق معايير الحوكمة في القطاع غير الربحي ومن ثم تؤثر على الأداء المالي.

مجموعة العمل المالي (Financial Action Task Force) واختصارها ( ) FATF

هي فرقة العمل المعنية بالإجراءات المالية (FATF) وهي الوكالة العالمية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. وتحدد الهيئة الحكومية الدولية المعايير الدولية التي تهدف إلى منع هذه الأنشطة غير القانونية والضرر الذي تلحقه بالمجتمع. بصفتها هيئة لرسم السياسات ، تعمل مجموعة العمل المالي (FATF) على توليد الإرادة السياسية اللازمة لإحداث إصلاحات تشريعية وتنظيمية وطنية في هذه المجالات.

مع أكثر من ٢٠٠ دولة وسلطة قضائية ملتزمة بتنفيذها. لقد وضعت فرقة العمل توصيات فرقة العمل ، أو معايير فرقة العمل، التي تضمن استجابة عالمية منسقة لمنع الجريمة المنظمة والفساد والإرهاب. وهي تساعد السلطات على تعقب أموال المجرمين الذين يتعاملون في المخدرات غير المشروعة والاتجار بالبشر والجرائم الأخرى كما تعمل فرقة العمل المالية أيضا على وقف تمويل أسلحة الدمار الشامل. (الموقع الرسمي للهيئة)

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

أولا: الدراسات السابقة:

في دراسة (Lqbal & Nawaz & Ehsan, 2019) اختبار ما إذا كانت الحوكمة الجيدة للشركات لبنة النجاح للمؤسسات ذات التمويل الأصغر (MFIs) حيث يفترض أن الحوكمة تساعد في تحقيق الأهداف الاجتماعية والمالية. فتخلل تلك الدراسة علاقة الحوكمة بالأداء المالي للمؤسسات ذات التمويل الصغير في آسيا. ونستخدم الدراسة مجموعة بيانات تضم ١٧٣ مؤسسة ذات تمويل محدود في ١٨ دولة آسيوية للفترة ٢٠٠٧-٢٠١١. وقامت ببناء مؤشر حوكمة المؤسسات على أساس سبعة مقاييس تتعلق بحجم مجلس الإدارة وتكوينه ، وخصائص الرئيس التنفيذي ، ونوع الملكية. ثم تقدير العلاقة ذات الاتجاهين بين هذا المؤشر وكل من خمسة مؤشرات أداء مالية مختلفة. لمعالجة التزامن المحتمل بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي ، وقد اعتمدت نهجًا لتقدير المربعات الصغرى على مرحلتين مع المتغيرات المفيدة. وقد توصلت الدراسة إلى الطبيعة الداخلية لحوكمة المؤسسات والأداء المالي. ومن هنا تستنتج أن ربحية واستدامة المؤسسات ذات التمويل الأصغر تتحسن مع ممارسات الحوكمة الجيدة والعكس صحيح أن المؤسسات ذات التمويل الأصغر الأكثر ربحية واستدامة لديها أنظمة حوكمة أفضل.

في دراسة (الغامدي، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى بحث دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ دراسة ميدانية ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج المسحي الاجتماعي للعاملين في المنظمات غير الربحية وكذلك المستفيدين من خدمات المنظمات غير الربحية بعدد مستفيدين ١٨٤٢ مستفيد و ٢٦٩ منظمة غير ربحية وقد توصلت الدراسة إلى أن ٦٢.٨% من العاملين ينمون إلى منظمات تعتمد على عدة مصادر للدخل وأن المجال المؤسسي أكثر ما يساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة.

في دراسة (أبو سنينة، ٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى بحث تأثير تطبيق الحوكمة في المشاريع الصغيرة على التمكين الاقتصادي للمرأة الفلسطينية من خلال دراسة تطبيقية على الجمعيات في محافظة الخليل وقد حاولت الدراسة التوصل إلى تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في المشاريع الصغيرة متمثلة في (إنشاء المشروع وإدارته واتخاذ القرار وجلب التمويل ورفع الدخل والمشاركة المجتمعية) وقد كانت معايير الحوكمة في الدراسة (حقوق الأفراد وإدارة الجمعية والتدقيق والإفصاح والشفافية وأصحاب المصالح وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبيان على

عدد ١٠١ جمعية وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لعناصر الحوكمة مرتفعة وكانت أعلى درجات عناصر الحوكمة هي الإفصاح والشفافية ثم الإدارة وأصحاب المصالح ثم حقوق الأفراد ثم إدارة الجمعية وأخيرا التدقيق.

في دراسة (عبد الغفار، ٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى دراسة تفعيل الرقابة المالية في المنظمات غير الهادفة للربح من خلال تطبيق آليات الحوكمة وقد حاولت الدراسة إلى لفت الانتباه إلى مخاطر الفساد المالي والإداري بالجمعيات وبحث دور آليات حوكمة الشركات في الحد منه من خلال دراسة وتحليل الأنظمة الرقابية المطبقة في الجمعيات الأهلية ودراسة فاعلية وكفاءة الأجهزة الرقابية لضبط الأداء المالي والإداري ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستقرائي والاستنباطي وتوصلت الدراسة إلى الدور الذى تقوم به المنظمات غير الهادفة للربح (الجمعيات الأهلية) دور ريادي كما أن استمرار نشاط المنظمات غير الهادفة للربح مرتبط بالدعم والمنح والتبرعات كما أن تطبيق آليات الحوكمة في المنظمات غير الربحية يتيح لأصحاب المصالح من خلال معايير الإفصاح والشفافية والمساءلة ما يخدم أغراض الرقابة وعملية تقييم الأداء.

في دراسة (Boltom & Mehran, 2006) هدفت الدراسة إلى تقديم لمحة موجزة عن الوضع الحالي للقطاع غير الربحي ومناقشة قضايا حوكمة محددة في المنظمات غير الربحية. من خلال تقديم تحليل متعمق للمشكلات التي تنشأ عندما تتنافس المنظمات غير الربحية ضد الشركات الربحية في نفس الأسواق. حيث توصلت الدراسة إلى أنه يمكن للمنافسة من قبل الشركات الربحية ضبط الشركات غير الهادفة للربح والتخفيف من مشاكل الحوكمة فيها ، غير أن آثار هذه المنافسة مشوهة بسبب الإعفاءات الضريبية على أرباح الشركات غير الربحية. استنادًا إلى تحليل توازن عام بسيط ، حيث لا يوجد مبرر كبير لمثل هذه الإعفاءات.

التعليق على الدراسات السابقة:

أكدت دراسة (Lqbal & Nawaz & Ehsan, 2019) على أهمية الحوكمة للمؤسسات ذات التمويل المحدود وذلك لضمانة تحقيق القرار المالي والاستثماري الأمثل اعتمادا على التأثير الإيجابي للحوكمة على الأداء الإداري والمالي و أكدت دراسة (أبو سنينة، ٢٠١٧) على أهمية الحوكمة في تحقيق أهداف المؤسسات وهذا ما أكدته دراسة دراسة (عبد الغفار، ٢٠١٦) من خلال تفعيل الرقابة المالية في المنظمات غير الهادفة للربح من خلال تطبيق آليات الحوكمة كما أشارت دراسة (Boltom & Mehran, 2006) إلى أثر الحوكمة في كشف تحديات متغيرات متعلقة بالقطاع غير الربحي مقارنة بالقطاع الربحي

ومما سبق يمكننا الجزم بالتأثير الإيجابي للحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات ومن هنا تسعى دراستنا إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين للقطاع غير الربحي باعتبار أن تبني تلك الفئة لتطبيق الحوكمة يعتبر أساسا لتحقيق الأهداف والالتزام بمعايرها وتحقيق أهدافها.

الإطار النظري

تعريف الحوكمة وأهميتها

عرفت مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها مجموعة العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.

ومما سبق فإن الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام. (غادر، ٢٠١٢ : ١٧١)

ومن ثم فإن الحوكمة عبارة أسلوب لإدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لمساعدة الأفراد على نيل حقوقهم وتحقيق خطط التنمية الشاملة كما أن مفهوم القوة يعني وجود النفوذ والسلطة وكذلك الأدوات الرسمية وغير الرسمية.

وتقوم الحوكمة على ثلاثة ركائز أولها الاقتصادية وتضم صنع القرار الذي يسيطر على النواحي الاقتصادية والسياسية والإدارية كما أن الحوكمة تنتقل بفكرة الإدارة غلى تفاعل وتكامل بين القطاعات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني وعليه تؤثر الحوكمة في صنع القرارات في أي مجتمع من خلال تفاعل بين العمليات والهياكل والتقاليد والتي توجه ممارسات السلطة واتخاذ القرارات واتجاهات الأفراد نحو مختلف المواقف. (عبد الحكيم، ٢٠١١ : ٣١٦)

ويمكننا أن نوضح أهمية الحوكمة في القطاع غير الربحي نتيجة إلى الأزمات السياسية المستمرة التي تعني منها الدول في العالم النامي نتيجة لضعف معايير الحوكمة العامة التي قيدت مناخ الاستثمار وضاعفت الضوابط والقيود ففتحت مجال لانتشار الفساد وعليه فقد اعتبرت جهات دولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الأونكتاد وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية أن الافتقار والعجز في معايير الحوكمة

يمثل عقبة أمام التنمية الاقتصادية ويثبط من الاستثمار الأجنبي ويتسبب في غياب الشفافية المالية وتؤكد دراسات البنك الدولي أنه نتيجة لعدم مراعاة معايير الحوكمة يخسر العالم ١٤ تريليون دولار كمثل لعام ٢٠٠١ بمعدل ٥% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي . (عبد الحليم، ٢٠٠٧ : ٦)

نشأة الحوكمة وتطورها فى المملكة العربية السعودية

رغم وجود مصطلح الحوكمة منذ سنوات كثيرة إلا أن القطاع غير الربحي في المملكة ظل يعمل بمبدأ الثقة فلم يكن هناك أي جهاز متخصص في تطوير هذا القطاع وتوجيهه في تحقيق خطط التنمية ومنذ بداية الألفية تزايد الإسهام المالي في القطاع غير الربحي وظهرت مخاطر تورطها في تمويل الأعمال غير المشروعة فتم الالتفات إلى تعديل التشريعات والتنظيمات للمؤسسات غير الربحية والمجتمع المدني بغرض حوكمتها لتحقيق مصالح الأطراف بها ومنع استغلالها أو توظيفها السيء وحاليا يمر مفهوم حوكمة القطاع غير الربحي باهتمام كبير نتيجة الدعم الذي توليه وزارة العمل والتنمية الاجتماعية والتي تحرص على تفعيل هذا القطاع وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ . (الحسيني، ٢٠١٩)

وقد أنهت وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالمملكة تطويرها لمعايير الإشراف على وحوكمة الجمعيات الأهلية فضمت معايير السلامة المالية والالتزام بالأنظمة والشفافية والإفصاح والسلامة المالية كإحدى مبادرات التحول الوطني ويركز معيار السلامة المالية على عملية قياس كفاءة المؤسسة غير الربحية في الإنفاق ومدى قوة التنظيم المالي الداخلي أما عن معيار الالتزام والامتثال فيختص بضرورات الالتزام باللوائح التنفيذية ونظام مكافحة الإرهاب ونظام مكافحة جرائم غسيل الأموال وتوصيات FATF وتعاميم الوزارات والهيئات المسئولة وممارسات الحوكمة الرشيدة.

أما عن معايير الإفصاح والشفافية فقد أفردت لها معيار خاص ويشمل الالتزام بنشر القوائم المالية وأسماء أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين عبر الموقع الإلكتروني ونشر الإنجازات من خلال تقرير سنوي وقد طورت الوزارة منصة إلكترونية لاستقبال بيانات الجمعيات من خلال النموذج الشامل وفيه تفصح الجمعية عن حافة التفاصيل عن الاطراف الفاعلة وأحاب المصالح. (الموقع الرسمي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة، ١٤٤٠ ه) [١]

[١] https://mlsd.gov.sa/ar/news/

مبادئ وقواعد الحوكمة ومتطلبات تطبيقها في القطاع غير الربحي

إن حوكمة المؤسسات الغير ربحية تثبت دعائم الديموقراطية والعدل والقانون في المشاريع الخيرية وتضمن تحقيق النزاهة وتحقيق المصالح العامة مع منع إساءة استخدام السلطة وتقوم حوكمة المؤسسات غير الربحية على تحديد العلاقة بين الأطراف المستفيدة والواهبة لزيادة قيمة المشاريع إلى أقصى قيمة ممكنة ولتحسين أداء المشاريع الخيرية وفي الشركات أو المؤسسات غير الربحية لا يوجد مساهمين ولا مجلس إدارة منتخب الأمر الذي يستدعي تطبيق صارم للحوكمة لحماية مصالح المستفيدين وأصحاب المصلحة.(البشير، ١٤٣٧ ه)

ويمكن تلخيص المبادئ العامة للحوكمة في: (المساءلة والمشاركة والشفافية وسيادة القانون ومكافحة الفساد والاستجابة والعدالة والمساواة والكفاءة والفاعلية) من خلال:

١- إيجاد أساس فعال للحوكمة يحفز الشفافية وكفاءة الجهات المستفيدة والعاملة بحكم القانون ويوزع المسئوليات بين القطاعات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
٢- توفير الحماية الكاملة للحقوق من خلال تسهيل ممارسة الوظائف لإدارة المشاريع سواء في القطاع الربحي أو غير الربحي.
٣- ضمان المعاملة المتكافئة لكافة المشاركين في مختلف المواقف والظروف.
٤- التأكيد على الاعتراف القانوني لأي اتفاقات وخطط للإدارة الأمر الذي يعزز من نتائج الاستثمار ويسمح بالاستدامة المالية السليمة للنشاط.
٥- ضمان تحقيق عمليات الإفصاح السليم في الوقت المحدد في المركز المالي لضمان الحقوق وفاعلية التخطيط.
٦- تحديد مسئوليات مجلس الإدارة ومن ثم تحقيق التوجيه والإرشاد الاستراتيجي والرقابة الفعالة . (كامل، ٢٠١٦ : ١٦)

مقاييس الأداء المالي في القطاع الغير ربحي

وهنا نشير إلى مفهوم تقويم الأداء المالي وهو قياس العناصر المكونة للمركز المالي للمشروع (الأصول والمطلوبات وحقوق المساهمين والنشاط التشغيلي للوقوف على درجة التوازن بين العناصر وبالتالي تشخيص مدى متانة المركز المالي.

تتعدد مقاييس الأداء المالي وتضم العديد من الأبعاد:

أولا: البعد المالي ويهتم بالأبعاد بعيدة الاجل للمنظمة والمقصود بها مستوى تحقيق الأرباح والحصة السوقية والتدفقات النقدية التي تحسن من معدل دخل المنظمة.

ثانيا: بعد العملاء ونقصد به الاهتمام بمتطلبات وحاجات المتعاملين وأصحاب المصالح في صميم الاستراتيجية لما لذلك من أثر كبير على نجاح الأداء والبقاء والاستمرارية.
ثالثا: بعد العمليات الداخلية ونعني به إجراءات التعامل وعمليات التشغيل والتحويل والابتكار والخدمات المقدمة.
رابعا: بعد النمو والتطوير ونعني به الأسس التي تتبناها المنظمة لاستمرار التحسينات والنمو والاستثمار في عمليات تأهيل الموارد البشرية وتطوير تقنية المعلومات وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية.
خامسا: بعد المسئولية الاجتماعية وذلك من خلال دورها في رفع المعاناة والضغط على مؤسسات الدولة وتحقيق الأهداف. (محمد، ٢٠١٨ : ٦-٧)

سياسات وإجراءات التنظيم المالي والإداري في القطاع غير الربحي

تشمل السياسات والإجراءات الانطلاق من عمليات الإدارة والتي تضم

١- الوظائف الإدارية
٢- العمليات الإدارية
٣- اتخاذ القرارات

وتشمل وظيفة التخطيط لأهداف المنظمة سواء أهداف عامة أو محددة على أن تكون الأهداف قابلة للقياس وواقعية ويمكن تحقيقها ومحددة بزمن وتحديد السياسات والتي تعني بعمليات الإرشاد والتوجيه لمختلف المستويات الإدارية حيث تمثل السياسة وسيلة لتحقيق الهدف بشرط أن تكون مكتوبة وموثقة وتتفق مع السياسة العامة للدولة وتتسم بالثبات والاستقرار والعدل والوضوح وأن تكون متناسبة على كافة المستويات وتصميم الإجراءات والتي تعني خطط تفصيلية أكثر تحديدا بالكيفية والزمن ويمكن تقسيمها إلى إجراءات مالية وإجراءات أفراد وإجراءات شراء وإنتاج والتي تعمل في إطار لائحة الإجراءات والبرامج اللازمة لتحقيق الاهداف .
وتلتزم المؤسسات أيضا بتقديم الميزانية التقديرية للإيرادات – المبيعات – المصروفات – القوى العاملة – العمومية التقديرية. وهنا ينبغي التركيز على أن أعضاء الهيئة الإدارية للجمعية ينبغي أن يلموا بخطط تنمية الجمعية ويجعلونها في أولويات التعامل مع الميزانيات بالإضافة إلى تحليل الوضع المالي للجمعية لضمان استقرارها واستمراريتها ومتابعة مدى الالتزام بالإجراءات المالية السليمة لمنح أعضاء مجلس الإدارة المصداقية .

وينبغي أن يتوافق برنامج العمل السنوي للجمعية مع السنة المالية بحيث لا تقع الأنشطة السنوية بين سنتين ماليتين حتى يمكن إعداد الميزانيات وتحليل الأداء المالي للجمعية كما لابد وأنت تنتهي السنة المالية قبل فترة يقل فيها نشاط الجمعية لضمان الوقت الذي يسمح بغلق الحسابات وإعداد التقارير المالية وإعداد الميزانية ويفضل اختيار موعد للسنة المالية يمثل السنة المالية الحكومية أو الجهات المانحة لتسهيل عملية الرقابة. (دليل الممارس التنموي في تكوين وإدارة المنظمات الطوعية)

حوكمة التحول الرقمي لدعم نمو الأنشطة غير الربحية والحكومية.

على الرغم من قدم مصطلح الحوكمة الذي يرجع إلى القرن ١٣ إلا أن استخدامه قد انتشر سياسيا واقتصاديا في السنوات الأخيرة في إطار تغير طبيعة وشكل دور الدولة فقد تداخلت منظمات ومؤسسات دولية ومنظمات مجتمع مدني تشارك في تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات للمواطنين وعليه تعرف الحوكمة الإلكترونية بأنها استخدام الإنترنت من قبل الحكومة أو المنظمات في تقديم الخدمات للمواطنين ورجال الأعمال وأصحاب المصلحة للآخرين وتضم الإدارة الإلكترونية والمواطنون الإلكترونيون والمجتمع الإلكتروني وهنا تشير المنظمة العربية للتنمية الإدارية أن الحوكمة الإلكترونية هي شبكة من المنظمات تضم الحكومة والمنظمات غير الربحية من خلال أدوات مثل بوابة المعلومات الإلكترونية بهدف رفع كفاءة أداء المؤسسات وتحقيق الشفافية والعدالة وتحقيق مصالح الملكيات العامة وزيادة الثقة في الاقتصاد القومي حيث تخضع الخدمة العمومية إلى قواعد موضوعة للمصلحة العامة لضمان سير الخدمات دون انقطاع مع تحقيق مبدأ الملاءمة وتهدف الحوكمة الإلكترونية خصيصا في المنظمات الحكومية إلى تخفيف البيروقراطية ودعم مستوى الكفاءة والجودة بالإضافة إلى دور في تحسين العلاقة بين المواطنين والدولية. (كريمة، ٢٠١٤ : ٥-٦)

الحوكمة الإلكترونية هي نمط للحكم يستخدم كافة الأنشطة الإلكترونية لتنظيم لعلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية داخل الدولة الرسمية وغير الرسمية بما يدعم صيانة السياسات وآليات تنفيذها لتحقيق الديموقراطية وحماية حقوق المواطن والحفاظ على استقلاله وزيادة الكفاءة في توزيع الخدمات الإلكترونية بما يحقق التنمية المستدامة. (عدمان، ٢٠١٤ : ١٢٦)

تجارب اقتصادية للحوكمة في القطاع غير الربحي

نستعرض هنا التجربة الأسترالية والتي بلغ عدد المنظمات غير الربحية بها ٥٤ ألف وما يقرب من ٦٠٠ ألف مجموعة غير هادفة للربح ويضم قطاعات الخدمة الاجتماعية والإعاقة ورياض الاطفال والمدارس والجامعات والمنظمات الدينية والكنيسية ومنظمات حماية البيئة والفنون ورعاية الطفل والبنى التحتية المجتمعية ويمثل هذا القطاع ٤% من الناتج المحلي ومعدل نمو سنوي ٧.٨% ويعمل به نحو مليون موظف و عدد ٤.٨ مليون متطوع.

ومن أهم تعريفات العمل الخيري التي تنتهجها الحوكمة في القطاع غير الربحي الأسترالي ضمان الاستمرارية باستخدام مفاهيم مألوفة لدى القانون العام ستوفر الوضوح والثقة في أستراليا المعاصرة لتحقيق أهداف النهوض بالصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية العامة والارتقاء بالدين والثقافة وحماية حقوق الإنسان وتحقيق الأمن والسلامة ورعاية الحيوان والنهوض بحماية البيئة والمناصرة وتحقيق المصالحة والاحترام المتبادل.

وتتبع الحوكمة في التجربة الأسترالية نهج نظامي يشمل

إلغاء التسجيل

تدرج العقوبات

التحقيق

تقديم المساعدة

الإرشاد

وتخضع المنظمات غير الربحية في أستراليا إلى سلطة لجنة المنظمات الخيرية وغير الربحية ACNC وتسمح بالتسجيل للجمهور بشرط دقة البيانات والمعلومات لضمان

سلامة التسجيل ويخضع التسجيل لشروط التحديث المستمر من خلال نظام معلومات سنوي تقدمه كل جمعية في غضون ستة أشهر من نهاية السنة المالية وهناك دعم من برنامج الإعلام والتثقيف لتحقيق المعايير والأهداف ومنها توضيح أهداف وطبيعة الكيان والمساءلة أمام الأعضاء والامتثال للقانون الأسترالي وملائمة مجلس الإدارة وعليه تحصل المنظمات غير الربحية على مزايا منها شارة الصدق والثقة بالإضافة إلى إعفاءات وامتيازات ضريبية وإعفاء على حقوق التأليف والنشر. (بيرد- ٢٠١٨)

أهم التحديات التي تواجه الحوكمة في القطاع غير الربحي

يتعرض القطاع الغير ربحي لتحديات خاصة تواجه تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة تتمثل في:

أولا: إشكالية الأعباء المالية التي لا ينتظر منها تحقيق عوائد تعود بالنفع على المستفيدين والتي تكون في منزلة تبديد منظم للمال العام.

ثانيا: عدم وجود رقابة منظمة على الجهات الخيرية مما يتسبب في احتمالية وجود مفاسد وأضرار على مستوى الإدارات الداخلي والخارجي.

ثالثا: تحدي صعوبة فرض الالتزام باللوائح والأنظمة والقواعد المنظمة لعمل الجهات الخيرية.

رابعا: وجود صور سلبية عن المؤسسات الخيرية عالميا بسمعة دعمها للإرهاب أو جرائم غسيل الاموال.

خامسا: تعدد العوائق التي تواجه تحقيق الرؤى والخطط الاستراتيجية والتي تنفق عليها الحكومات.

سادسا: عدم وجود ثقة في الإدارات وعدم كفاءاتها وبالتالي عدم إمكانية تحقيق استراتيجيات وآليات الغدارة السليمة التي تضمن إمكانية تحقيق الحوكمة.

سابعا: وجود ممارسات على المستوى التشغيلي تتسم بالفساد فضلا عن غياب فهم الأدوار والمسئوليات والصلاحيات.

ثامنا : تعرض العديد من المشروعات غير الربحية للتعثر المالي وبالتالي عدم تحقيق الأهداف والإضرار بالمستفيد النهائي.

تاسعا: اعتماد الجهات الخيرية على التطوع والتبرع بدلا من انتهاج سياسات تنمية العائد لتحقيق أهداف الاستدامة.

عاشرا: وجود ارتفاع ملحوظ في النفقات الإدارية على حساب الأنشطة والخدمات وعدم وضوح الميزانيات المالية. (ورقة عمل hawkama solutions، ٢٠١٨)

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي "ويختص المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق بل يتضمن أيضا قدرا من التفسير لهذه النتائج، لذلك يتم استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة ."(صابر وخفاجة،٢٠٠٢ ، ٨٧)

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عدد من العاملين في الإدارة المالية والادارة العليا والادارة التدقيق الداخلي في عدد من المؤسسات والجمعيات الخيرية في منطقة الرياض.

عينة الدراسة

حدد الباحث عينة من العاملين في الإدارة المالية والإدارة العليا وإدارة التدقيق الداخلي في عدد من المؤسسات والجمعيات الخيرية للعام ١٤٤١هـ كعينة عشوائية بعدد ٥٠ مفردة لتمثيل مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة موجهة لعينة الدراسة وقد تم تقييمها من قبل متخصصين في الحوكمة والادارة .

إجراءات الدراسة:

التزاماً بحدود الدراسة، وللإجابة عن أسئلتها، اتبع الباحث التالي:
تم الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال سواء كانت عربية أو أجنبية وتم تحديد وإعداد أداة الدراسة وتجهيزها وهي الاستبانة ثم تم عرض أداة الدراسة على متخصصين في الحوكمة والادارة للتأكد من صلاحيتها ومناسبتها لتساؤلات الدراسة ومن ثم القيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل العبارات في ضوء مقترحاته وتم

تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية بهدف التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة الحالية.

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية ثم قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الاول لعام ١٤٤١هـ إلكترونيا وتم رصد النتائج وتحليلها وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات.

الأساليب الإحصائية

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الشخصية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات المقياس وكذلك الدرجات الكلية لأبعاد المقياس بناء على استجابات أفراد عينة البحث.

معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي، والكشف عن العلاقة بين أبعاد المقياس.

معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لأبعاد المقياس .

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة (٥) للاستجابة موافق بشدة، والدرجة (٤) للاستجابة موافق، والدرجة (٣) للاستجابة محايد، والدرجة (٢) للاستجابة غير موافق، والدرجة (١) للاستجابة غير موافق بشدة،

التحليل الإحصائي:

أولا: إحصائيات الثبات:

عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
27	.783

بلغ معامل ألفا كرونباخ ٠.٧٨٣ وهي نسبة مقبولة للثبات تؤكد تحقيق الاستبانة لأهداف الدراسة.

ويوضح الجدول التالي نسب ثبات الاستبانة ككل في حالة حذف أي سؤال من أسئلتها وتتراوح النسب من ٠.٧٦٠ إلى ٠.٨٠٦ وهي كلها تتخطى النسبة المقررة والتي تقدر ب ٠.٦ لقبول ثبات الاستبيان ومن ثم يمكن الاعتماد على الاستبانة في تحقيق أهداف الدراسة.

البند	الوسط عند الحذف	التباين عند الحذف	معامل الارتباط عند الحذف	معامل ألفا كرونباخ عند الحذف
الجنس	46.67	79.912	-.255-	.788
العمر	45.49	79.309	-.075-	.797
المستوى التعليمي	46.28	77.576	.126	.783
المستوى الإداري	46.62	79.769	-.167-	.788
هل يتم تطبيق معايير الحوكمة في الجهة التي تعمل بها	46.26	81.564	-.250-	.798
هناك ضرورة ملحة لتعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لضبط الأداء المالي بها	46.49	72.309	.696	.765
لن يكون هناك رقابة فعالة على الأداء المالي بالقطاع غير الربحي بدون تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة	45.87	73.062	.222	.783
هناك مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم القائمين على الأداء المالي بتطبيق الحوكمة	46.44	72.305	.610	.766
يدعم تطبيق الحوكمة جودة	46.38	73.717	.394	.773

القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي				
تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة	46.41	71.669	.617	.764
يمكن الاستغناء عن نتائج تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي في أغراض التخطيط الاستراتيجي لهذا القطاع	46.18	70.783	.541	.764
اقتصاد القطاع الغير ربحي له طبيعة خاصة من حيث مخاطر التبديد وشبهات المصدر الأمر الذي يدفع الحكومات إلى الالزام بالحوكمة	46.26	68.880	.659	.758
يمكن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة بسهولة وفاعلية لضمان حسن الإدارة	46.10	73.463	.345	.774
يمكن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة نتيجة لسيطرة إدارة الأشخاص في القطاع غير الربحي	44.64	74.499	.122	.793
تساعد الحوكمة الالكترونية على فاعلية تطبيق الحوكمة وتحقيق العائد الإيجابي منها	46.31	72.008	.652	.764
أشجع على تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لدورها في تعظيم نتائج	46.33	71.807	.628	.764

الأداء المالي				
تطبيق معايير الحوكمة شرط أساسي لاستصدار التراخيص واستمرارية القطاع غير الربحي	46.10	69.358	.604	.760
حوكمة القطاع غير الربحي ضمانة لشرعية أعمال هذا القطاع وإدارة المخاطر به	46.33	71.754	.684	.763
حوكمة القطاع غير الربحي يساعد على حسن إدارة الموارد المالية للمؤسسة واستثمارها	46.26	70.143	.687	.760
حوكمة القطاع غير الربحي يسمح بتطوير وتعظيم الاستفادة منه	46.23	69.866	.673	.759
تساعد حوكمة القطاع غير الربحي على ضمان دقة البيانات المالية في هذا القطاع	46.38	73.032	.622	.767
يساعد تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي على أداء الأفراد لمسئولياتهم بفاعلية	46.28	70.260	.679	.760
يوجد الفريق المالي المناسب لضمان تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاع غير الربحي	45.21	68.483	.496	.764
يمكن التقيد بالقواعد المالية للحوكمة في الجمعيات	44.54	79.150	-.079-	.805

الخيرية الصغيرة والمتوسطة النشاط				
هناك صعوبة في التزام القطاع غير الربحي بنشر جهات التبرع أو الإنجازات	44.74	75.354	.094	.793
معايير تطبيق الحوكمة كالمساءلة والمشاركة والشفافية والاستجابة والعدالة كلها معايير نسبية لا يمكن تحديدها بدقة.	44.77	79.287	-.086-	.806
يوجد كوادر التحليل المالي القادر على صياغة استراتيجيات العمل المالي في الجمعيات الخيرية.	45.10	73.726	.208	.783

ومن خلال مراجعة النسب السابقة يتبين لنا ثبات أسئلة الاستبيان وفاعليته في تحقيق أهداف الدراسة.

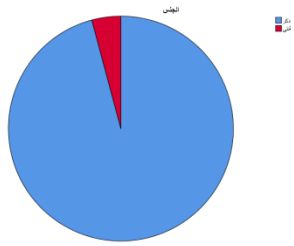
ثانيا: البيانات الأساسية

أ) الإحصائيات الاساسية

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	المستوى الإداري	هل يتم تطبيق معايير الحوكمة في الجهة التي تعمل بها
N	صالحة	48	48	46	43	48
	مفقودة	2	2	4	7	2
الانحراف المعياري		.202	.917	.504	.294	.647
التباين		.041	.840	.254	.086	.418

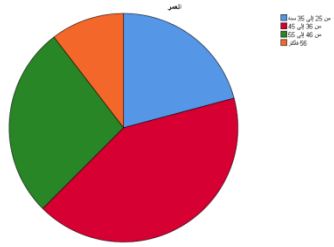
من خلال نسب الانحراف المعياري والتباين نلاحظ وجود تجانس بين العينة في الجنس يليه المستوى الإداري ثم المستوى التعليمي ثم تطبيق جهة العمل لمعايير الحوكمة وأخيرا العمر.

ب) الإحصائيات التكرارية



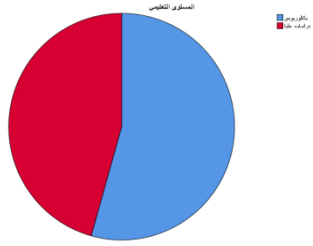
الجنس					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
صالحة	ذكر	46	92.0	95.8	95.8
	أنثى	2	4.0	4.2	100.0
	إجمالي	48	96.0	100.0	
مفقودة		2	4.0		
إجمالي		50	100.0		

تكونت عينة الدراسة من ٩٢% من الذكور و ٤% من الإناث .



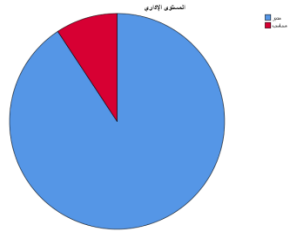
العمر					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
صالحة	من ٢٥ إلى ٣٥ سنة	10	20.0	20.8	20.8
	من ٣٦ إلى ٤٥	20	40.0	41.7	62.5
	من ٤٦ إلى ٥٥	13	26.0	27.1	89.6
	56فأكثر	5	10.0	10.4	100.0
	إجمالي	48	96.0	100.0	
مفقودة	.	2	4.0		
إجمالي		50	100.0		

تكونت عينة الدراسة من ٢٠% من سن من ٢٥ إلى ٣٥ سنة و ٤٠% من ٣٦ إلى ٤٥ سنة و٢٦% من ٤٦ إلى ٥٥ سنة و ١٠% أكثر من ٥٦ سنة.



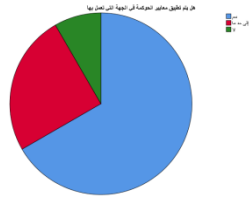
المستوى التعليمي					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
صالحة	بكالوريوس	25	50.0	54.3	54.3
	دراسات عليا	21	42.0	45.7	100.0
	إجمالي	46	92.0	100.0	
مفقودة		4	8.0		
إجمالي		50	100.0		

تكونت عينة الدراسة من ٥٠% من حملة البكالوريوس و ٤٢% من درجة الدراسات العليا.



المستوى الإداري					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
صالحة	مدير	39	78.0	90.7	90.7
	محاسب	4	8.0	9.3	100.0
	إجمالي	43	86.0	100.0	
مفقودة		7	14.0		
إجمالي		50	100.0		

تكونت عينة الدراسة من٧٨% من المديرين و ٨% من المحاسبين.



هل يتم تطبيق معايير الحوكمة في الجهة التي تعمل بها					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
صالحة	نعم	32	64.0	66.7	66.7
	إلى حد ما	12	24.0	25.0	91.7
	لا	4	8.0	8.3	100.0
	إجمالي	48	96.0	100.0	
مفقودة		2	4.0		
إجمالي		50	100.0		

أكدت نسبة ٦٤% من عينة الدراسة تطبيق معايير الحوكمة في جهة العمل و ٢٤% بوصف إلى حد ما و ٨% لا تطبق معايير الحوكمة.

ثالثا: المحور الأول: وجهة النظر حول أهمية تطبيق الحوكمة فى القطاع غير الربحى

أ) الإحصائيات الأساسية

		هناك ضرورة ملحة لتعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لضبط الأداء المالي بها	لن يكون هناك رقابة فعالة على الأداء المالي بالقطاع غير الربحي بدون تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة	هناك مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم القائمين على الأداء المالي بتطبيق الحوكمة	يدعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي	تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة
N	صالحة	46	46	46	46	46
	مفقودة	4	4	4	4	4
الانحراف المعياري		.524	1.132	.604	.750	.640
التباين		.275	1.281	.365	.562	.410

		يمكن الاستغناء عن نتائج تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي في أغراض التخطيط الاستراتيجي لهذا القطاع	اقتصاد القطاع الغير ربحي له طبيعة خاصة من حيث مخاطر التبديد وشبهات المصدر الأمر الذي يدفع الحكومات إلى الالزام بالحوكمة
N	صالحة	46	46
	مفقودة	4	4
الانحراف المعياري		.777	.888
التباين		.603	.789

من خلال نسب الانحراف المعياري والتباين نلاحظ وجود تجانس بين العينة فيما يتعلق بوجود ضرورة ملحة لتعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لضبط الأداء المالي بها ثم أن هناك مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم القائمين على الأداء المالي بتطبيق الحوكمة ثم أن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة ثم دعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي ثم وجهة النظر أن اقتصاد القطاع الغير ربحي له طبيعة خاصة من حيث مخاطر التبديد وشبهات المصدر الأمر الذي يدفع الحكومات إلى الالزام بالحوكمة ثم كيف يمكن الاستغناء عن نتائج تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي في أغراض التخطيط الاستراتيجي لهذا القطاع وأخيرا أنه لن يكون هناك رقابة فعالة على الأداء المالي بالقطاع غير الربحي بدون تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة.

ب) الإحصائيات التكرارية

هناك ضرورة ملحة لتعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لضبط الأداء المالي بها					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
صالحة	موافق بشدة	37	74.0	80.4	80.4
	موافق	7	14.0	15.2	95.7
	محايد	2	4.0	4.3	100.0
	إجمالي	46	92.0	100.0	
مفقودة		4	8.0		
إجمالي		50	100.0		

وافقت بشدة نسبة ٧٤% على أنه هناك ضرورة ملحة لتعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لضبط الأداء المالي بها ووافقت على ذلك نسبة ١٤% وكانت على الحياد نسبة ٤% وكانت نحو ٨% من الاستجابات مفقودة في عينة الدراسة.

لن يكون هناك رقابة فعالة على الأداء المالي بالقطاع غير الربحي بدون تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
صالحة	موافق بشدة	21	42.0	45.7	45.7
	موافق	16	32.0	34.8	80.4
	محايد	3	6.0	6.5	87.0
	غير موافق	4	8.0	8.7	95.7
	غير موافق بشدة	2	4.0	4.3	100.0
	إجمالي	46	92.0	100.0	
مفقودة	.	4	8.0		
إجمالي		50	100.0		

وافقت بشدة نسبة ٤٢% على أنه لن يكون هناك رقابة فعالة على الأداء المالي بالقطاع غير الربحي بدون تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة ووافقت على ذلك نسبة ٣٢% وكانت على الحياد نسبة ٦% ولم توافق نسبة ٨% ولم توافق بشدة نسبة ٤% وكانت نسبة الاستجابات المفقودة ٨%.

هناك مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم القائمين على الأداء المالي بتطبيق الحوكمة					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
صالحة	موافق بشدة	33	66.0	71.7	71.7
	موافق	10	20.0	21.7	93.5
	محايد	3	6.0	6.5	100.0
	إجمالي	46	92.0	100.0	
مفقودة	.	4	8.0		
إجمالي		50	100.0		

وافقت بشدة نسبة ٦٦% من أن هناك مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم القائمين على الأداء المالي بتطبيق الحوكمة ووافقت نسبة ٢٠% وكانت على الحياد نسبة ٦% وكانت نسبة الاستجابات المفقودة ٨%.

يدعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
صالحة	موافق بشدة	32	64.0	69.6	69.6
	موافق	9	18.0	19.6	89.1
	محايد	4	8.0	8.7	97.8
	غير موافق	1	2.0	2.2	100.0
	إجمالي	46	92.0	100.0	
مفقودة	.	4	8.0		
إجمالي		50	100.0		

وافقت بشدة نسبة ٦٤% على دعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي ووافقت على ذلك نسبة ١٨% وكانت على الحياد نسبة ٨% ولم توافق على ذلك نسبة ٢% وكانت نسبة الاستجابات المفقودة ٨%.

تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
صالحة	موافق بشدة	33	66.0	71.7	71.7
	موافق	11	22.0	23.9	95.7
	محايد	1	2.0	2.2	97.8
	غير موافق	1	2.0	2.2	100.0
	إجمالي	46	92.0	100.0	
مفقودة	.	4	8.0		
إجمالي		50	100.0		

وافقت بشدة نسبة ٦٦% على أن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة ووافق على ذلك نسبة ٢٢% وكانت على الحياد نسبة ٢% وكانت نسبة الاستجابات المفقودة ٨%

يمكن الاستغناء عن نتائج تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي في أغراض التخطيط الاستراتيجي لهذا القطاع					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
صالحة	موافق بشدة	25	50.0	54.3	54.3
	موافق	17	34.0	37.0	91.3
	محايد	2	4.0	4.3	95.7
	غير موافق	2	4.0	4.3	100.0
	إجمالي	46	92.0	100.0	
مفقودة	.	4	8.0		
إجمالي		50	100.0		

وافقت بشدة نسبة ٥٠% على أنه يمكن الاستغناء عن نتائج تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي في أغراض التخطيط الاستراتيجي لهذا القطاع ووافقت على ذلك نسبة ٣٤% وكانت نسبة ٤% على الحياد ولم توافق نفس النسبة وكانت الاستجابات المفقودة بنسبة ٨%

اقتصاد القطاع الغير ربحي له طبيعة خاصة من حيث مخاطر التبديد وشبهات المصدر الأمر الذي يدفع الحكومات إلى الالزام بالحوكمة					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
صالحة	موافق بشدة	31	62.0	67.4	67.4
	موافق	10	20.0	21.7	89.1
	محايد	3	6.0	6.5	95.7
	غير موافق	1	2.0	2.2	97.8
	غير موافق بشدة	1	2.0	2.2	100.0
	إجمالي	46	92.0	100.0	
مفقودة	.	4	8.0		
إجمالي		50	100.0		

وافقت بشدة نسبة ٦٢% على أن اقتصاد القطاع الغير ربحي له طبيعة خاصة من حيث مخاطر التبديد وشبهات المصدر الأمر الذي يدفع الحكومات إلى الالزام بالحوكمة ووافقت على ذلك نسبة ٢٠% وكانت على الحياد نسبة ٦% ولم توافق نسبة ٢% ولم توافق بشدة نسبة ٢% وكانت نسبة الاستجابات المفقودة ٨%

رابعا: المحور الثاني: اتجاهات المحاسبين والمدراء الماليين في الجمعيات الخيرية نحو تأثير تطبيق الحوكمة في القطاع الغير الربحي

أ) الإحصائيات الأساسية

		يمكن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة بسهولة وفاعلية لضمان حسن الإدارة	يمكن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة نتيجة لسيطرة إدارة الأشخاص في القطاع غير الربحي	تساعد الحوكمة الالكترونية على فاعلية تطبيق الحوكمة وتحقيق العائد الإيجابي منها	أشجع على تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لدورها في تعظيم نتائج الأداء المالي	تطبيق معايير الحوكمة شرط أساسي لاستصدار التراخيص واستمرارية القطاع غير الربحي
N	صالحة	46	46	46	46	46
	مفقودة	4	4	4	4	4
الانحراف المعياري		.771	1.246	.658	.614	.853
التباين		.594	1.554	.433	.377	.727

من خلال نسب الانحراف المعياري والتباين نلاحظ أن هناك تجانس بين العينة من حيث اتجاهات المحاسبين والمدراء الماليين في الجمعيات الخيرية نحو تأثير تطبيق الحوكمة في القطاع الغير الربحي:

أولا: من حيث تشجيع تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لدورها في تعظيم نتائج الأداء المالي وهذا قد يرجع إلى أثرها المباشر في تحقيق ضبط الأداء وضرورات تنفيذ عمليات الرقابة والمراجعة والذي يقود إلى توفر المعلومات والبيانات التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المالية والاستراتيجية والتي لا يمكن أن تتسم بالفاعلية من دون رصيد تراكمي مضبوط.

ثم مساعدة الحوكمة الالكترونية على فاعلية تطبيق الحوكمة وتحقيق العائد الإيجابي منها حيث تضمن الحوكمة الإلكترونية الالتزام التام بالإجراءات والشفافية وسهولة التنسيق والتفعيل ثم أنه يمكن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة بسهولة وفاعلية لضمان حسن الإدارة والتي تعتمد على جودة القرار المالي والذي يؤثر على كافة الإجراءات الإدارية الأخرى فضلا عن دور الحوكمة المباشر في ضبط الأداء ككل في الجمعيات.

وعلاوة على ما سبق يأتي شرط تطبيق معايير الحوكمة كشرط أساسي لاستصدار التراخيص واستمرارية القطاع غير الربحي في نشاطه وفقا للقوانين وأخيرا أنه يمكن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة نتيجة لسيطرة إدارة الأشخاص في القطاع غير الربحي وعليه تمثل الحوكمة أداة فاعلة ونافذة تستطيع مقاومة أي نزعات شخصية في إدارة الجمعيات والتي من المعروف شيوع مشكلة النزعات الشخصية في إداراتها مما يؤثر بالسلب على نتائج الاستثمار بها..

ب) الإحصائيات التكرارية

يمكن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة بسهولة وفاعلية لضمان حسن الإدارة					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
Valid	موافق بشدة	24	48.0	52.2	52.2
	موافق	16	32.0	34.8	87.0
	محايد	5	10.0	10.9	97.8
	غير موافق	1	2.0	2.2	100.0
	Total	46	92.0	100.0	
Missing	System	4	8.0		
Total		50	100.0		

وافقت بشدة الأغلبية بنسبة ٤٨% على أنه يمكن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة بسهولة وفاعلية لضمان حسن الإدارة ووافقت نسبة ٣٢% وكانت على الحياد نسبة ١٠% ولم توافق نسبة ٢% وكانت نسبة ٨% استجابة مفقودة.

يمكن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة نتيجة لسيطرة إدارة الأشخاص في القطاع غير الربحي					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
Valid	موافق بشدة	7	14.0	15.2	15.2
	موافق	7	14.0	15.2	30.4
	محايد	15	30.0	32.6	63.0
	غير موافق	11	22.0	23.9	87.0

	غير موافق بشدة	6	12.0	13.0	100.0
	Total	46	92.0	100.0	
Missing	System	4	8.0		
Total		50	100.0		

وافقت بشدة نسبة ١٤% على أنه يمكن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة نتيجة لسيطرة إدارة الأشخاص في القطاع غير الربحي ووافقت نسبة ١٤% وكانت على الحياد نسبة ٣٠% ولم توافق نسبة ٢٢% ولم توافق بشدة نسبة ١٢% وكانت نسبة ٨% استجابات مفقودة.

تساعد الحوكمة الالكترونية على فاعلية تطبيق الحوكمة وتحقيق العائد الإيجابي منها					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
Valid	موافق بشدة	27	54.0	58.7	58.7
	موافق	15	30.0	32.6	91.3
	محايد	4	8.0	8.7	100.0
	Total	46	92.0	100.0	
Missing	System	4	8.0		
Total		50	100.0		

وافقت بشدة نسبة ٥٤ % على مساعدة الحوكمة الالكترونية على فاعلية تطبيق الحوكمة وتحقيق العائد الإيجابي منها ووافقت على ذلك نسبة ٣٠% وكانت على الحياد نسبة ٨% وكانت نسبة الاستجابات المفقودة ٨%

أشجع على تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لدورها في تعظيم نتائج الأداء المالي					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
Valid	موافق بشدة	31	62.0	67.4	67.4
	موافق	12	24.0	26.1	93.5

	محايد	3	6.0	6.5	100.0
	Total	46	92.0	100.0	
Missing	System	4	8.0		
Total		50	100.0		

شجعت بشدة نسبة ٦٢% على تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لدورها في تعظيم نتائج الأداء المالي ووافقت نسبة ٢٤% وكانت على الحياد نسبة ٦% وكانت نسبة الاستجابات المفقودة ٨%.

تطبيق معايير الحوكمة شرط أساسي لاستصدار التراخيص واستمرارية القطاع غير الربحي					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
Valid	موافق بشدة	26	52.0	56.5	56.5
	موافق	13	26.0	28.3	84.8
	محايد	5	10.0	10.9	95.7
	غير موافق	2	4.0	4.3	100.0
	Total	46	92.0	100.0	
Missing	System	4	8.0		
Total		50	100.0		

وافقت بشدة نسبة ٥٢% على أن تطبيق معايير الحوكمة شرط أساسي لاستصدار التراخيص واستمرارية القطاع غير الربحي ووافقت على ذلك نسبة ٢٦% وكانت على الحياد نسبة ١٠% ولم توافق نسبة ٤% وكانت نسبة الاستجابات المفقودة ٨%.

خامسا: المحور الثالث: مميزات تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي

أ) الإحصائيات الأساسية

		حوكمة القطاع غير الربحي ضمانة لشرعية أعمال هذا القطاع وإدارة المخاطر به	حوكمة القطاع غير الربحي يساعد على حسن إدارة الموارد المالية للمؤسسة واستثمارها	حوكمة القطاع غير الربحي يسمح بتطوير وتعظيم الاستفادة منه	تساعد حوكمة القطاع غير الربحي على ضمان دقة البيانات المالية في هذا القطاع	يساعد تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي على أداء الأفراد لمسئولياتهم بفاعلية
N	صالحة	46	46	46	46	46
	مفقودة	4	4	4	4	4
الانحراف المعياري		.577	.690	.723	.537	.688
التباين		.332	.476	.522	.288	.473

من خلال نسب الانحراف المعياري والتباين نلاحظ وجود تجانس بين العينة فيما يتعلق ب مميزات تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي:

أولا من حيث مساعدة حوكمة القطاع غير الربحي على ضمان دقة البيانات المالية في هذا القطاع فعمليات الحوكمة تصدر تقارير ملزمة ولها إجراءات ومعايير تفرض على كافة فرق العمل وإدارة الجمعيات الالتزام بدقة البيانات المالية والتي سيكون لها مردود مباشر على جودة الإدارة والأداء المالي بها.

ثم ميزة أن حوكمة القطاع غير الربحي ضمانة لشرعية أعمال هذا القطاع وإدارة المخاطر إذ تنطلق الحوكمة بشكل رئيسي في القطاع غير الربحي من فكرة ضرورة ضمان شرعية أنشطة تلك الجمعيات إذ تعتمد في إيراداتها على التبرعات والمنح والإعانات سواء حكومية أو شخصية وحرصا على عدم توظيفها في أي أهداف غير مشروعة كغسيل الأموال كانت الحوكمة ضامن أساسي لشرعية

أنشطة تلك الجمعيات فلا يمكن لها ممارسة أي نشاط غير شرعي في ظل التزامها بمعايير الحوكمة.

وبالنسبة لفكرة إدارة المخاطر فإن الحوكمة تحفز وتشجع وتراقب على جودة الأداء المالي حماية لمصالح وأهداف الجمعية وهذا القطاع ويؤثر ذلك إيجابيا على تعديل ورفع مستوى إدارة المخاطر بتلك الجمعيات.

ثم ميزة مساعدة تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي على أداء الأفراد لمسئولياتهم بفاعلية نظرا لعملياة الرقابة والالتزام بالمعايير التي لا يمكن التغاضي عنها، ثم حوكمة القطاع غير الربحي يساعد على حسن إدارة الموارد المالية للمؤسسة واستثمارها وهذا يظهر بشكل عام من خلال رصد بنود تقارير الحوكمة المنشورة والتي تفند وتراقب وتحلل كافة الخطوات والإجراءات.

ب) الإحصائيات التكرارية

حوكمة القطاع غير الربحي ضمانة لشرعية أعمال هذا القطاع وإدارة المخاطر به					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
Valid	موافق بشدة	30	60.0	65.2	65.2
	موافق	14	28.0	30.4	95.7
	محايد	2	4.0	4.3	100.0
	Total	46	92.0	100.0	
Missing	System	4	8.0		
Total		50	100.0		

وافقت بشدة الأغلبية بنسبة ٦٠% على أن حوكمة القطاع غير الربحي ضمانة لشرعية أعمال هذا القطاع وإدارة المخاطر به ووافقت على ذلك نسبة ٢٨% وكانت على الحياد نسبة ٤% وكانت نسبة الاستجابات المفقودة ٨%.

حوكمة القطاع غير الربحي يساعد على حسن إدارة الموارد المالية للمؤسسة واستثمارها					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
Valid	موافق بشدة	29	58.0	63.0	63.0
	موافق	14	28.0	30.4	93.5
	محايد	2	4.0	4.3	97.8
	غير موافق	1	2.0	2.2	100.0
	Total	46	92.0	100.0	
Missing	System	4	8.0		
Total		50	100.0		

وافقت بشدة الأغلبية بنسبة ٥٨% على أن حوكمة القطاع غير الربحي يساعد على حسن إدارة الموارد المالية للمؤسسة واستثمارها ووافقت على ذلك نسبة ٢٨% وكانت على الحياد نسبة ٤% ولم توافق نسبة ٢% وكانت نسبة الاستجابات المفقودة ٨%.

حوكمة القطاع غير الربحي يسمح بتطوير وتعظيم الاستفادة منه					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
Valid	موافق بشدة	28	56.0	60.9	60.9
	موافق	14	28.0	30.4	91.3
	محايد	3	6.0	6.5	97.8
	غير موافق	1	2.0	2.2	100.0
	Total	46	92.0	100.0	
Missing	System	4	8.0		
Total		50	100.0		

وافقت الأغلبية بشدة بنسبة ٥٦% ووافقت نسبة ٢٨% وكانت على الحياد نسبة ٦% ولم توافق نسبة ٢% وكانت نسبة الاستجابات المفقودة ٨%.

تساعد حوكمة القطاع غير الربحي على ضمان دقة البيانات المالية في هذا القطاع					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
Valid	موافق بشدة	29	58.0	63.0	63.0
	موافق	16	32.0	34.8	97.8
	محايد	1	2.0	2.2	100.0
	Total	46	92.0	100.0	
Missing	System	4	8.0		
Total		50	100.0		

وافقت بشدة الأغلبية بنسبة ٥٨%على مساعدة حوكمة القطاع غير الربحي على ضمان دقة البيانات المالية في هذا القطاع ووافقت على ذلك نسبة ٣٢% وكانت على الحياد نسبة ٢% وكانت نسبة الاستجابات المفقودة ٨%.

يساعد تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي على أداء الأفراد لمسئولياتهم بفاعلية					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
Valid	موافق بشدة	30	60.0	65.2	65.2
	موافق	13	26.0	28.3	93.5
	محايد	2	4.0	4.3	97.8
	غير موافق	1	2.0	2.2	100.0
	Total	46	92.0	100.0	
Missing	System	4	8.0		
Total		50	100.0		

وافقت بشدة الأغلبية بنسبة ٦٠% على مساعدة تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي على أداء الأفراد لمسئولياتهم بفاعلية ووافقت على ذلك نسبة ٢٦% وكانت على الحياد نسبة ٤% ولم يوافق على ذلك نسبة ٢% وكانت نسبة الاستجابات المفقودة ٨%.

سادسا: المحور الرابع: مستوى التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي

أ) الإحصائيات الأساسية

		يوجد الفريق المالي المناسب لضمان تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاع غير الربحي	يمكن التقيد بالقواعد المالية للحوكمة في الجمعيات الخيرية الصغيرة والمتوسطة النشاط	هناك صعوبة في التزام القطاع غير الربحي بنشر جهات التبرع أو الإنجازات	معايير تطبيق الحوكمة كالمساءلة والمشاركة والشفافية والاستجابة والعدالة كلها معايير نسبية لا يمكن تحديدها بدقة.	يوجد كوادر التحليل المالي القادر على صياغة استراتيجيات العمل المالي في الجمعيات الخيرية.
N	صالحة	46	46	46	46	46
	مفقودة	4	4	4	4	4
الانحراف المعياري		1.070	1.204	1.238	1.273	1.104
التباين		1.144	1.450	1.533	1.622	1.219

من خلال نسب الانحراف المعياري والتباين نلاحظ وجود تجانس إلى حد ما بين العينة في مستوى التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي وتشمل:

أولا وجود الفريق المالي المناسب لضمان تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاع غير الربحي ثم وجود كوادر التحليل المالي القادر على صياغة استراتيجيات العمل المالي في الجمعيات الخيرية ويرجع هذا من وجهة نظر الباحث إلى حجم أعما لأغلبية تلك الجمعيات إذ تندرج أغلبها تحت تصنيف الصغيرة والمتوسطة وتعتمد في إدارتها لى جهود شخصية مما يضعف من وجود الكفاءات الإدارية والمالية التي يتطلبها تنفيذ معايير الحوكمة في تلك الجمعيات.

وتأتي مشكلة صعوبة التقيد بالقواعد المالية للحوكمة في الجمعيات الخيرية الصغيرة والمتوسطة النشاط لأن أغلب تلك الجمعيات لا تتسم بالنضج الإداري والاستثماري في ظل وجود صعوبة في التزام القطاع غير الربحي بنشر جهات التبرع أو الإنجازات إما بناء على طلب من المتبرعين أو لعدم وجود سعي نحو الشفافية.

ثم أن معايير تطبيق الحوكمة كالمساءلة والمشاركة والشفافية والاستجابة والعدالة كلها معايير نسبية لا يمكن تحديدها بدقة كمية مطلوبة للتقييم.

ب) الإحصائيات التكرارية

يوجد الفريق المالي المناسب لضمان تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاع غير الربحي					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
Valid	موافق بشدة	9	18.0	19.6	19.6
	موافق	13	26.0	28.3	47.8
	محايد	17	34.0	37.0	84.8
	غير موافق	5	10.0	10.9	95.7
	غير موافق بشدة	2	4.0	4.3	100.0
	Total	46	92.0	100.0	
Missing	System	4	8.0		
Total		50	100.0		

كانت الأغلبية بنسبة ٣٤% على الحياد نحو وجود الفريق المالي المناسب لضمان تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاع غير الربحي ووافقت على ذلك نسبة ٢٦% ووافقت بشدة نسبة ١٨% ولم توافق نسبة ١٠% ولم توافق بشدة نسبة٤%وكانت نسبة الاستجابات المفقودة ٨%.

يمكن التقيد بالقواعد المالية للحوكمة في الجمعيات الخيرية الصغيرة والمتوسطة النشاط					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
Valid	موافق بشدة	5	10.0	10.9	10.9
	موافق	9	18.0	19.6	30.4
	محايد	9	18.0	19.6	50.0
	غير موافق	18	36.0	39.1	89.1
	غير موافق بشدة	5	10.0	10.9	100.0
	Total	46	92.0	100.0	
Missing	System	4	8.0		
Total		50	100.0		

لم توافق الأغلبية بنسبة ٣٦% على أنه يمكن التقيد بالقواعد المالية للحوكمة في الجمعيات الخيرية الصغيرة والمتوسطة النشاط وكانت على الحياد نسبة ١٨%ووافقت على ذلك نسبة ١٨% ووافقت بشدة نسبة ١٠% ولم توافق بشدة نسبة١٠%.

هناك صعوبة في التزام القطاع غير الربحي بنشر جهات التبرع أو الإنجازات					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
Valid	موافق بشدة	6	12.0	13.0	13.0
	موافق	10	20.0	21.7	34.8
	محايد	13	26.0	28.3	63.0
	غير موافق	11	22.0	23.9	87.0
	غير موافق بشدة	6	12.0	13.0	100.0
	Total	46	92.0	100.0	
Missing	System	4	8.0		
Total		50	100.0		

كانت نسبة ٢٦% على الحياد حيال وجود صعوبة في التزام القطاع غير الربحي بنشر جهات التبرع أو الإنجازات ووافقت على ذلك نسبة ٢٠% ولم توافق نسبة ٢٢% ولم توافق بشدة نسبة ١٢% وكذلك نسبة ١٢% قد وفقت بشدة.

معايير تطبيق الحوكمة كالمساءلة والمشاركة والشفافية والاستجابة والعدالة كلها معايير نسبية لا يمكن تحديدها بدقة.					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
Valid	موافق بشدة	7	14.0	15.2	15.2
	موافق	12	24.0	26.1	41.3
	محايد	6	12.0	13.0	54.3
	غير موافق	17	34.0	37.0	91.3
	غير موافق بشدة	4	8.0	8.7	100.0
	Total	46	92.0	100.0	
Missing	System	4	8.0		
Total		50	100.0		

لم توافق نسبة ٣٤% على أن معايير تطبيق الحوكمة كالمساءلة والمشاركة والشفافية والاستجابة والعدالة كلها معايير نسبية لا يمكن تحديدها بدقة ووافقت على ذلك نسبة ٢٤% ووافقت بشدة نسبة ١٤% وكانت على الحياد نسبة ١٢% ولم توافق بشدة نسبة ٨% وكانت نسبة الاستجابات المفقودة ٨%..

يوجد كوادر التحليل المالي القادر على صياغة استراتيجيات العمل المالي في الجمعيات الخيرية.					
		التكرارات	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة الإجمالية
Valid	موافق بشدة	6	12.0	13.0	13.0
	موافق	15	30.0	32.6	45.7
	محايد	12	24.0	26.1	71.7
	غير موافق	11	22.0	23.9	95.7
	غير موافق بشدة	2	4.0	4.3	100.0
	Total	46	92.0	100.0	
Missing	System	4	8.0		
Total		50	100.0		

وافقت نسبة ٣٠% على أنه يوجد كوادر التحليل المالي القادر على صياغة استراتيجيات العمل المالي في الجمعيات الخيرية. وكانت على الحياد نسبة ٢٤% ووافقت بشدة نسبة ١٢% ولم توافق نسبة ٢٢% ولم توافق بشدة نسبة ٤% وكانت نسبة الاستجابات المفقودة ٨%.

علاقات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون):

من خلال تطبيق معامل ارتباط بيرسون حاولنا اختبار العلاقة بين المتغيرات التالية:

أولا: وجود ضرورة ملحة لتعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لضبط الأداء المالي بها وبين:

- وجود مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم القائمين على الأداء المالي بتطبيق الحوكمة .
- ودعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي.
- تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة.

وكانت النتيجة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية طردية بين وجود ضرورة ملحة لتعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لضبط الأداء المالي بها وبين وجود مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم القائمين على الأداء المالي بتطبيق الحوكمة ودعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي وأن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة.

ثانيا : وجود علاقة بين الاعتقاد بوجود مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم القائمين على الأداء المالي بتطبيق الحوكمة وبين:

- دعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي
- أن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة.

وكانت النتيجة:

هناك علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين الاعتقاد بوجود مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم القائمين على الأداء المالي بتطبيق الحوكمة وبين دعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي وبين أن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة.

ثالثا: وجود علاقة بين دعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي وبين:

- أن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة.

وكانت النتيجة:

هناك علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين دعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي وبين أن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة.

رابعا: وجود علاقة بين أن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة وبين:

- المستوى الإداري للعينة له أثر على تطبيق المؤسسة لمعايير الحوكمة وكذلك ضبطه للأداء المالي بها.

وكانت النتيجة:

وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة وبين المستوى الإداري للعينة وتطبيق المؤسسة لمعايير الحوكمة وكذلك ضبطه للأداء المالي بها.

خامسا: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشجيع تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لدورها في تعظيم نتائج الأداء المالي وبين:

- وجود ضرورة ملحة لتعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لضبط الأداء المالي بها.
- وجود مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم القائمين على الأداء المالي بتطبيق الحوكمة.
- دعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي.
- أن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة.

وكانت النتيجة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية طردية بين تشجيع تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لدورها في تعظيم نتائج الأداء المالي وبين وجود ضرورة ملحة لتعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لضبط الأداء المالي بها وبين وجود مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم القائمين على الأداء المالي بتطبيق الحوكمة وبين دعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي وبين أن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة.

سادسا: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة القطاع غير الربحي على ضمان دقة البيانات المالية في هذا القطاع وبين:

- وجود ضرورة ملحة لتعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لضبط الأداء المالي بها
- وجود مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم القائمين على الأداء المالي بتطبيق الحوكمة.
- يدعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي.
- إن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة.

وكانت النتيجة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية طردية بين حوكمة القطاع غير الربحي على ضمان دقة البيانات المالية في هذا القطاع وبين وجود ضرورة ملحة لتعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لضبط الأداء المالي بها وبين وجود مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم القائمين على الأداء المالي بتطبيق الحوكمة وبين دعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي وبين أن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة.

		المستوى التعليمي	المستوى الإداري	هل يتم تطبيق معايير الحوكمة في الجهة التي تعمل بها	هناك ضرورة ملحة لتعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي	هناك مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم	يدعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير	تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى
المستوى التعليمي	Pearson Correlation	1	.057	-.009-	.064	-.052-	-.043-	.095
	Sig. (2-tailed)		.723	.954	.681	.737	.783	.540
	N	46	41	46	44	44	44	44
المستوى الإداري	Pearson Correlation	.057	1	.040	-.163-	-.173-	-.178-	-.173-
	Sig. (2-tailed)	.723		.800	.309	.279	.265	.279
	N	41	43	43	41	41	41	41
هل يتم تطبيق معايير الحوكمة في الجهة التي تعمل بها	Pearson Correlation	-.009-	.040	1	-.051-	-.054-	-.258-	-.051-
	Sig. (2-tailed)	.954	.800		.738	.723	.084	.738
	N	46	43	48	46	46	46	46

هناك ضرورة ملحة لتعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لضبط الأداء المالي بها	Pearson Correlation	.064	-.163-	-.051-	1	.503**	.634**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.681	.309	.738		.000	.000	.000
	N	44	41	46	46	46	46	46
هناك مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم القائمين على الأداء المالي بتطبيق الحوكمة	Pearson Correlation	-.052-	-.173-	-.054-	.503**	1	.492**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.737	.279	.723	.000		.001	.000
	N	44	41	46	46	46	46	46
يدعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي	Pearson Correlation	-.043-	-.178-	-.258-	.634**	.492**	1	.650**
	Sig. (2-tailed)	.783	.265	.084	.000	.001		.000
	N	44	41	46	46	46	46	46
تطبيق الحوكمة في القطاع	Pearson Correlation	.095	.736**	.730**	.553**	.840**	.650**	1

غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة	Sig. (2-tailed)	.540	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	44	41	46	46	46	46	46
يمكن الاستغناء عن نتائج تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي في أغراض التخطيط الاستراتيجي لهذا القطاع	Pearson Correlation	.004	-.025-	-.251-	.466**	.550**	.430**	.608**
	Sig. (2-tailed)	.980	.876	.093	.001	.000	.003	.000
	N	44	41	46	46	46	46	46
أشجع على تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لدورها في تعظيم نتائج الأداء المالي	Pearson Correlation	.252	-.087-	-.101-	.808**	.524**	.636**	.834**
	Sig. (2-tailed)	.098	.590	.505	.000	.000	.000	.000
	N	44	41	46	46	46	46	46
حوكمة القطاع غير الربحي يساعد على حسن إدارة الموارد المالية	Pearson Correlation	.128	-.111-	-.056-				
	Sig. (2-tailed)	.408	.489	.714				
	N	44	41	46	46	46	46	46

للمؤسسة واستثمارها								
تساعد حوكمة القطاع غير الربحي على ضمان دقة البيانات المالية في هذا القطاع	Pearson Correlation	.291	-.227-	-.052-	.687**	.462**	.728**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.055	.153	.730	.000	.001	.000	.000
	N	44	41	46	46	46	46	46
يوجد الفريق المالي المناسب لضمان تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاع غير الربحي	Pearson Correlation	.235	-.148-	-.268-	.129	.194	-.095-	.216
	Sig. (2-tailed)	.125	.356	.072	.392	.196	.529	.149
	N	44	41	46	46	46	46	46
يمكن التقيد بالقواعد المالية للحوكمة في الجمعيات الخيرية الصغيرة والمتوسطة النشاط	Pearson Correlation	-.163-	-.033-	.002	-.428-**	-.157-	-.441-**	-.407-**
	Sig. (2-tailed)	.292	.838	.987	.003	.298	.002	.005
	N	44	41	46	46	46	46	46
معايير تطبيق الحوكمة كالمساءلة	Pearson Correlation	.195	.134	-.228-	-.192-	-.134-	-.269-	-.372-*
	Sig. (2-	.205	.405	.127	.202	.373	.071	.011

والمشاركة والشفافية والاستجابة والعدالة كلها معايير نسبية لا يمكن تحديدها بدقة.	tailed)							
	N	44	41	46	46	46	46	46
يوجد كوادر التحليل المالي القادر على صياغة استراتيجيا ت العمل المالي في الجمعيات الخيرية.	Pearson Correlation	.193	-.117-	-.301-*	-.082-	-.161-	-.128-	-.183-
	Sig. (2-tailed)	.210	.465	.042	.589	.286	.395	.223
	N	44	41	46	46	46	46	46

		يمكن الاستغناء عن نتائج تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي في أغراض التخطيط الاستراتيجي لهذا القطاع	أشجع على تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لدورها في تعظيم نتائج الأداء المالي	حوكمة القطاع غير الربحي يساعد على حسن إدارة الموارد المالية للمؤسسة واستثمارها	تساعد حوكمة القطاع غير الربحي على ضمان دقة البيانات المالية في هذا القطاع	يوجد الفريق المالي المناسب لضمان تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاع غير الربحي	يمكن التقيد بالقواعد المالية للحوكمة في الجمعيات الخيرية الصغيرة والمتوسطة النشاط
المستوى التعليمي	Pearson Correlation	.004	.252	.128	.291	.235	-.163-
	Sig. (2-tailed)	.980	.098	.408	.055	.125	.292
	N	44	44	44	44	44	44

المستوى الإداري	Pearson Correlation	-.025-	-.087-	-.111-	-.227-	-.148-	-.033-
	Sig. (2-tailed)	.876	.590	.489	.153	.356	.838
	N	41	41	41	41	41	41
هل يتم تطبيق معايير الحوكمة في الجهة التي تعمل بها	Pearson Correlation	-.251-	-.101-	-.056-	-.052-	-.268-	.002
	Sig. (2-tailed)	.093	.505	.714	.730	.072	.987
	N	46	46	46	46	46	46
هناك ضرورة ملحة لتعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لضبط الأداء المالي بها	Pearson Correlation	.466**	.808**	.736**	.687**	.129	-.428-**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.392	.003
	N	46	46	46	46	46	46
هناك مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم القائمين على الأداء المالي بتطبيق الحوكمة	Pearson Correlation	.550**	.524**	.730**	.462**	.194	-.157-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.196	.298
	N	46	46	46	46	46	46
يدعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي	Pearson Correlation	.430**	.636**	.553**	.728**	-.095-	-.441-**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.529	.002
	N	46	46	46	46	46	46
تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة	Pearson Correlation	.608**	.834**	.840**	.695**	.216	-.407-**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.149	.005
	N	46	46	46	46	46	46
يمكن الاستغناء عن نتائج تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي في أغراض التخطيط الاستراتيجي لهذا القطاع	Pearson Correlation	1	.486**	.609**	.396**	.292*	-.221-
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.006	.049	.141
	N	46	46	46	46	46	46
أشجع على تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لدورها في تعظيم نتائج الأداء المالي	Pearson Correlation	.486**	1	.828**	.807**	.190	-.497-**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.206	.000
	N	46	46	46	46	46	46
حوكمة القطاع غير	Pearson	.609**	.828**	1	.707**	.272	-.377-**

الربحي يساعد على حسن إدارة الموارد المالية للمؤسسة واستثمارها	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.067	.010
	N	46	46	46	46	46	46
تساعد حوكمة القطاع غير الربحي على ضمان دقة البيانات المالية في هذا القطاع	Pearson Correlation	.396**	.807**	.707**	1	.178	-.362-*
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000		.235	.013
	N	46	46	46	46	46	46
يوجد الفريق المالي المناسب لضمان تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاع غير الربحي	Pearson Correlation	.292*	.190	.272	.178	1	.264
	Sig. (2-tailed)	.049	.206	.067	.235		.076
	N	46	46	46	46	46	46
يمكن التقيد بالقواعد المالية للحوكمة في الجمعيات الخيرية الصغيرة والمتوسطة النشاط	Pearson Correlation	-.221-	-.497-**	-.377-**	-.362-*	.264	1
	Sig. (2-tailed)	.141	.000	.010	.013	.076	
	N	46	46	46	46	46	46
معايير تطبيق الحوكمة كالمساءلة والمشاركة والشفافية والاستجابة والعدالة كلها معايير نسبية لا يمكن تحديدها بدقة.	Pearson Correlation	-.211-	-.273-	-.343-*	-.280-	.286	.481**
	Sig. (2-tailed)	.158	.066	.020	.060	.054	.001
	N	46	46	46	46	46	46
يوجد كوادر التحليل المالي القادر على صياغة استراتيجيات العمل المالي في الجمعيات الخيرية.	Pearson Correlation	.079	-.141-	-.190-	.026	.513**	.557**
	Sig. (2-tailed)	.602	.350	.205	.863	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46

مناقشة النتائج:

تكونت عينة الدراسة من ٩٢% من الذكور و ٤% من الإناث ومن ٢٠% من سن من ٢٥ إلى ٣٥ سنة و ٤٠% من ٣٦ إلى ٤٥ سنة و٢٦% من ٤٦ إلى ٥٥ سنة و ١٠% أكثر من ٥٦ سنة ومن ٥٠% من حملة البكالوريوس و ٤٢% من درجة الدراسات العليا ومن٧٨% من المديرين و ٨% من المحاسبين.

وأكدت نسبة ٦٤% من عينة الدراسة تطبيق معايير الحوكمة في جهة العمل و ٢٤% بوصف إلى حد ما و ٨% لا تطبق معايير الحوكمة.

وفيما يتعلق بالمحور الأول: وجهة النظر حول أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحى:

كان هناك تجانس بين العينة فيما يتعلق بوجود ضرورة ملحة لتعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لضبط الأداء المالي بها بموافقة بشدة بنسبة ٧٤% ثم أن هناك مسئولية مجتمعية وأخلاقية في القطاع غير الربحي تلزم القائمين على الأداء المالي بتطبيق الحوكمة بموافقة بشدة بنسبة ٦٦%، ثم أن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يضمن ارتفاع مستوى جودة الإدارة بموافقة بشدة بنسبة ٦٦% ثم دعم تطبيق الحوكمة جودة القرار الاستثماري في القطاع الغير ربحي بموافقة بشدة بنسبة ٦٤% ثم وجهة النظر أن اقتصاد القطاع الغير ربحي له طبيعة خاصة من حيث مخاطر التبديد وشبهات المصدر الأمر الذي يدفع الحكومات إلى الالزام بالحوكمة بموافقة بشدة بنسبة ٦٢% ثم أنه يمكن الاستغناء عن نتائج تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي في أغراض التخطيط الاستراتيجي لهذا القطاع بموافقة بشدة بنسبة ٥٠% وأخيرا أنه لن يكون هناك رقابة فعالة على الأداء المالي بالقطاع غير الربحي بدون تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة بموافقة بشدة بنسبة ٤٢%.

وفيما يتعلق بالمحور الثانى: اتجاهات المحاسبين والمدراء الماليين فى الجمعيات الخيرية نحو تأثير تطبيق الحوكمة فى القطاع الغير الربحى

كان هناك تجانس بين العينة من حيث اتجاهات المحاسبين والمدراء الماليين في الجمعيات الخيرية نحو تأثير تطبيق الحوكمة في القطاع الغير الربحي أولا من حيث تشجيع تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي لدورها في تعظيم نتائج الأداء المالي بموافقة بشدة بنسبة ٦٢% ثم مساعدة الحوكمة الالكترونية على فاعلية تطبيق الحوكمة وتحقيق العائد الإيجابي منها بموافقة بشدة بنسبة ٥٤% ثم أنه يمكن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة بسهولة وفاعلية لضمان حسن الإدارة بموافقة بشدة بنسبة ٤٨% ثم أن تطبيق معايير الحوكمة شرط أساسي لاستصدار التراخيص واستمرارية القطاع غير الربحي بموافقة بشدة بنسبة ٥٢% وأخيرا أنه يمكن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة نتيجة لسيطرة إدارة الأشخاص في القطاع غير الربحي بنسبة حياد ٣٠%.

التعليق على النتائج:

يشجع تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي على تعظيم نتائج الأداء المالي وهذا قد يرجع إلى أثرها المباشر في تحقيق ضبط الأداء وضرورات تنفيذ عمليات الرقابة والمراجعة والذي يقود إلى توفر المعلومات والبيانات التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ

القرارات المالية والاستراتيجية والتي لا يمكن أن تتسم بالفاعلية من دون رصيد تراكمي مضبوط.

كما تساعد الحوكمة الالكترونية على فاعلية تطبيق الحوكمة وتحقيق العائد الإيجابي منها حيث تضمن الحوكمة الإلكترونية الالتزام التام بالإجراءات والشفافية وسهولة التنسيق والتفعيل ثم أنه يمكن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة بسهولة وفاعلية لضمان حسن الإدارة والتي تعتمد على جودة القرار المالي والذي يؤثر على كافة الإجراءات الإدارية الأخرى فضلا عن دور الحوكمة المباشر في ضبط الأداء ككل في الجمعيات.

وعلاوة على ما سبق يأتي شرط تطبيق معايير الحوكمة كشرط أساسي لاستصدار التراخيص واستمرارية القطاع غير الربحي في نشاطه وفقا للقوانين وأخيرا أنه يمكن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة نتيجة لسيطرة إدارة الأشخاص في القطاع غير الربحي وعليه تمثل الحوكمة أداة فاعلة ونافذة تستطيع مقاومة أي نزعات شخصية في إدارة الجمعيات والتي من المعروف شيوع مشكلة النزعات الشخصية في إداراتها مما يؤثر بالسلب على نتائج الاستثمار بها.

وفيما يتعلق بالمحور الثالث: مميزات تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي

كان هناك تجانس بين العينة من حيث مميزات تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي أولا من حيث مساعدة حوكمة القطاع غير الربحي على ضمان دقة البيانات المالية في هذا القطاع بموافقة بشدة بنسبة ٥٨% ثم ميزة أن حوكمة القطاع غير الربحي ضمانة لشرعية أعمال هذا القطاع وإدارة المخاطر به بموافقة بشدة بنسبة ٦٠% ثم ميزة مساعدة تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي على أداء الأفراد لمسئولياتهم بفاعلية بموافقة بشدة بنسبة ٦٠% ثم حوكمة القطاع غير الربحي يساعد على حسن إدارة الموارد المالية للمؤسسة واستثمارها بموافقة بشدة بنسبة ٥٨% وأخيرا حوكمة القطاع غير الربحي يسمح بتطوير وتعظيم الاستفادة منه .

التعليق على النتائج:

تساعد حوكمة القطاع غير الربحي على ضمان دقة البيانات المالية في هذا القطاع فعمليات الحوكمة تصدر تقارير ملزمة ولها إجراءات ومعايير تفرض على كافة فرق العمل وإدارة الجمعيات الالتزام بدقة البيانات المالية والتي سيكون لها مردود مباشر على جودة الإدارة والأداء المالي بها.

كما أن حوكمة القطاع غير الربحي تمثل ضمانة لشرعية أعمال هذا القطاع وإدارة المخاطر إذ تنطلق الحوكمة بشكل رئيسي في القطاع غير الربحي من فكرة ضرورة

ضمان شرعية أنشطة تلك الجمعيات إذ تعتمد في إيراداتها على التبرعات والمنح والإعانات سواء حكومية أو شخصية وحرصا على عدم توظيفها في أي أهداف غير مشروعة كغسيل الأموال كانت الحوكمة ضامن أساسي لشرعية أنشطة تلك الجمعيات فلا يمكن لها ممارسة أي نشاط غير شرعي في ظل التزامها بمعايير الحوكمة.

وبالنسبة لفكرة إدارة المخاطر فإن الحوكمة تحفز وتشجع وتراقب على جودة الأداء المالي حماية لمصالح وأهداف الجمعية وهذا القطاع ويؤثر ذلك إيجابيا على تعديل ورفع مستوى إدارة المخاطر بتلك الجمعيات.

ويساعد تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي على أداء الأفراد لمسئولياتهم بفاعلية نظرا لعمليات الرقابة والالتزام بالمعايير التي لا يمكن التغاضي عنها، ثم حوكمة القطاع غير الربحي يساعد على حسن إدارة الموارد المالية للمؤسسة واستثمارها وهذا يظهر بشكل عام من خلال رصد بنود تقارير الحوكمة المنشورة والتي تفند وتراقب وتحلل كافة الخطوات والإجراءات.

وفيما يتعلق بالمحور الرابع: مستوى التحديات التى تواجه تطبيق الحوكمة فى القطاع غير الربحى:

وجود تجانس إلى حد ما بين العينة في مستوى التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي وتشمل أولا وجود الفريق المالي المناسب لضمان تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاع غير الربحي بموافقة بنسبة ٢٦% وحياد بنسبة ٣٤%، ثم وجود كوادر التحليل المالي القادر على صياغة استراتيجيات العمل المالي في الجمعيات الخيرية ثم أنه لا يمكن التقيد بالقواعد المالية للحوكمة في الجمعيات الخيرية الصغيرة والمتوسطة النشاط بعدم موافقة بنسبة ٣٦% ثم أن هناك صعوبة في التزام القطاع غير الربحي بنشر جهات التبرع أو الإنجازات بموافقة بنسبة ٢٠% وحياد بنسبة ٢٦% ثم أن معايير تطبيق الحوكمة كالمساءلة والمشاركة والشفافية والاستجابة والعدالة كلها معايير نسبية لا يمكن تحديدها بدقة بنسبة عدم موافقة بلغت ٣٤% وحياد بنسبة ١٢%.

التعليق على النتائج:

يستلزم وجود الفريق المالي المناسب لضمان تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاع غير الربحي ثم وجود كوادر التحليل المالي القادر على صياغة استراتيجيات العمل المالي في الجمعيات الخيرية ويرجع هذا من وجهة نظر الباحث إلى حجم أعمال أغلبية تلك الجمعيات إذ تندرج أغلبها تحت تصنيف الصغيرة والمتوسطة وتعتمد في إدارتها لى جهود

شخصية مما يضعف من وجود الكفاءات الإدارية والمالية التي يتطلبها تنفيذ معايير الحوكمة في تلك الجمعيات.

وتأتي مشكلة صعوبة التقيد بالقواعد المالية للحوكمة في الجمعيات الخيرية الصغيرة والمتوسطة النشاط لأن أغلب تلك الجمعيات لا تتسم بالنضج الإداري والاستثماري في ظل وجود صعوبة في التزام القطاع غير الربحي بنشر جهات التبرع أو الإنجازات إما بناء على طلب من المتبرعين أو لعدم وجود سعي نحو الشفافية.

ثم أن معايير تطبيق الحوكمة كالمساءلة والمشاركة والشفافية والاستجابة والعدالة كلها معايير نسبية لا يمكن تحديدها بدقة كمية مطلوبة للتقييم.

الخاتمة:

لا شك أن عمليات حوكمة القطاعات تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على مستويات الأداء الإداري والمالي كما أن لحوكمة القطاع غير الربحي وبالأخص حوكمة الجمعيات أثر مباشر على الأداء المالي والإداري بها ظهر من خلال وجهة النظر الداعمة والمؤيدة لعينة الدراسة ذات الأغلبية من المديرين العاملين بالقطاع غير الربحي من حيث أثرها في جودة القرار الإداري والاستثماري كما أنه يحمي من مخاطر التبديد وشبهات المصدر الأمر الذي يؤكد انه لا يمكن الاستغناء عن أدوات الحوكمة في القطاع غير الربحي في أغراض التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أغراض الرقابة الفاعلة.

كما أكد المدراء والمحاسبين من عينة الدراسة أن تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي يعظم نتائج الأداء المالي ويساعد على تحقيق العائد الإيجابي منها كما أنه يمكن تطبيقها لضمان حسن الإدارة في ظل انه شرط أساسي لاستمرارية نشاط القطاع غير الربحي رسميا ولحل مشكلة سيطرة الأفراد في هذا القطاع.

وكانت من أهم مميزات تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي ضمان دقة البيانات المالية وتحقيق الضمانة الكافية لشرعية أعمال هذا القطاع وإدارة المخاطر به فضلا عن أداء فرق العمل لمسئولياتهم بفاعلية وحسن إدارة الموارد المالية واستثمارها وتطوير وتعظيم الاستفادة في هذا القطاع.

أما عن التحديات فقد تمثلت في ضرورة توفر الإمكانيات اللازمة لفريق العمل لضمان القدرة على تطبيق معايير الحوكمة ووجود كوادر للتحليل المالي واتخاذ القرار المالي أو الاستثماري ومحاولة التغلب على عقبات تحقيق ذلك في المؤسسات الغير ربحية المتوسطة والصغيرة الحجم في إطار دليل منظم يساعد في تحديد معايير تطبيق الحوكمة كالمساءلة والمشاركة والشفافية والاستجابة والعدالة بدقة.

وقد تناولت تلك الدراسة موضوع أثر الحوكمة على الأداء المالي في القطاع غير الربحي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين إيمانا بأن فرق العمل والإدارة هي القادرة على تبني السياسة والاستراتيجية وتنفيذها حرصا على فاعلية الأداء والنتيجية إلا أن تلك الدراسة يكتنفها بعض القصور من زاوية القياس الكمي لأثر تطبيق الحوكمة على نتائج الإدارة المالية وتقاريرها ومن ثم ينصح بتناول ذلك في دراسات تطبيقية مستقبلية.

التوصيات:

١- تصميم مقاييس متوازنة لقياس مدى تطبيق معايير الحوكمة في مختلف القطاعات وبالأخص القطاع غير الربحي.
٢- إقامة تدريبات مستمرة ومتواصلة من ضمن إجراءات تأسيس مؤسسات القطاع غير الربحي لضمان الالتزام بتطبيق الحوكمة في هذ القطاع.
٣- إعداد دراسات مالية متخصصة لقياس حجم الأثر المالي والإداري لتطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي.

المراجع:

١. قديري، سعد و سعداني، أنور و نيني، عبد الحق (٢٠١٨). انعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية ، شركة سونلغاز – الوادي، رسالة ماجستير ، كليو العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر بالوادي، الجزائر

٢. محمد، أمجد حسن عبد الرحمن (٢٠١٩). دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية دراسة ميدانية، فسم المحاسبة والمراجعة، جامعة عين شمس

٣. محمد، عمر السر الحسن (٢٠١٨). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بالمؤسسات غير الربحية دراسة حالة مؤسسة البصر الخيرية العالمية – السودان، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال مج٤، ع١، ث ١-١٥

٤. باداود، إبراهيم محمد (٢٣ فبراير٢٠٢٠) استدامة القطاع غير الربحي، صحيفة المدينة منhttps://www.al-madina.com/article/674248

٥. حمدان، علام محمد و السرطاوي، عبد المطلب محمد و جبر، رائد جميل (٢٠١٣). أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي والتشغيلي وأداء الأسهم في سوق الكويت المالية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ٢٠ عدد ٢

٦. السويداوي ، محمد مشرف حماد (٢٠١٥). الحاكمية المؤسسية وأثرها في مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية ، دراسة ميدانية على الشركات الخدمية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير ، جامعة الزرقاء

٧. آل خليفة، نايف (٢٠١٨). الحوكمة في القطاع غير الربحي، نشرة شركة حلول الحوكمة السعودية من https://www.uaeiaa.org/writereaddata/Portal/ConferencesDownloads/9fb02cac-e1b8-43c8-8e0b-6fbb3707fe3a.pdf

٨. إبراهيم، فاطمة (٢٠١٦). العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٩. دياب، رنا مصطفى (٢٠١٤). واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى
١٠. العدوان، نضال (٢٠١٧). واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ١٦، ع١٥، ص ٤٢١-٤٦٣
١١. محمد، الوليد الطيب (٢٠١٧). الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في زيادة كفاءة نظام الرقابة الداخلية ، جامعة النيلين
١٢. أبو سنينة، صفاء أكرم شحدة (٢٠١٧). تأثير تطبيق الحوكمة في المشاريع الصغيرة على التمكين الاقتصادي للمرأة الفلسطينية دراسة تطبيقية على الجمعيات في محافظة الخليل، رساالة ماجستير، جامعة القدس.
١٣. عبد الغفار، سلامة أحمد كمال (٢٠١٦). تفعيل الرقابة المالية في المنظمات غير الهادفة للربح من خلال لتطبيق آليات الحوكمة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
١٤. غادر، محمد (٢٠١٢). محددات الحوكمة ومعايرها، الجنان، ع٣، جامعة الجنان مركز البحث العلمي، ص ١٧١- ١٧٩
١٥. عبد الحكيم، فاروق جعفر (٢٠١١). حوكمة الجامعات ندخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، العلوم التربوية، مج١٩، ع١، جامعة القاهرة ، كلية الدراسات العليا للتربية، ص ٣١٤ - ٣٢٦
١٦. عبد الحليم، محمد فرح (٢٠٠٧). الحوكمة : منهج لتهيئة مناخ استثماري جيد في سودان ما بعد السلام/ مجلة المال والتجارة، ع٤٦٣، نادي التجارة، ص ٤-١٨
١٧. الحسيني، عامر بن محمد (١٦\١٠\٢٠١٩). حوكمة القطاع الثالث، موقع ألفابيتا، من/https://alphabeta.argaam.com/article/detail/106106
١٨. البشير، توفيق الطيب (١٤٣٧ه). حوكمة المؤسسات غير الربحية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الغمام محمد بن سعود الإسلامية.
١٩. كامل ، إمام (٢٠١٦). حوكمة الشركات، الاقتصاد والمحاسبة، ع٦٦٣، نادي التجارة، ص ١٤-١٧

٢٠. محمد، عمر السر الحسن (٢٠١٨). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بالمؤسسات غير الربحية (دراسة حالة مؤسسة البصر الخيرية العالمية بالسودان، المجلة العاملة للاقتصاد والأعمال مج ٤، عدد ١ ، ص ١-١٥

٢١. الموقع الرسمي لمنظمة الفاو، دليل الممارس التنموي في تكوين وإدارة المنظمات الطوعية، إدارة المنظمات الطوعية من http://www.fao.org/3/af199a00.htm

٢٢. كريمة، جلام (٢٠١٤). فاعلية الحوكمة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية مع الإشارة غلى حالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس الجزائر.

٢٣. عدمان، مريزق (٢٠١٤). الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ع١٠، جامعة لونيسي على البليدة ٢ مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية ، ص ١٢٥ – ١٣٥

٢٤. بيردن ماري (٢٠١٨) حوكمة القطاع غير الربحي من منظور الكيانات المنظمة التجربة الأسترالية، المنتدى السادس لتطوير القطاع غير الربحي، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

٢٥. تقرير شركة حلول الحوكمة (٢٠١٨\٠٥\١٢) بناء قدرات العاملين في الجهات المانحة على أدوات الحوكمة وتطبيقاتها.

٢٦. الموقع الرسمي لفرقة الإجراءات المالية FATF من /https://www.fatf-gafi.org/about

27. Bolton, Patrick & Mehran, Hamid (2006). An introduction to the governance and taxation of not-for-profit organizations, Journal of Accounting and EconomicsVolume 41, Issue 3, Pages 293-305

28. Lqbal, Sana & Nawaz, Ahmed & Ehsan, Sadaf (2019). Financial performance and corporate governance in microfinance: Evidence from Asia, Journal of Asian Economics, Volume 60, Pages 1-13