

أثر تطوير الأعمال على الموارد المالية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية  
(دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية)

**The Impact of Business Development on Financial Resources in the Non-profit Sector in Saudi Arabia (a Field Study on a Group of Charities in the Kingdom of Saudi Arabia)**

إعداد: الدكتور/ أسامه بن علي بن عبد الله الغانم

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: [Oalghanem1@gmail.com](mailto:Oalghanem1@gmail.com)

الدكتور/ ابهيجيت غوش

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

**ملخص الدراسة**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطوير الأعمال (التوجه الإبداعي، التوجه الاستراتيجي، التطوير التنظيمي) على الموارد المالية (التخطيط المالي الاستراتيجي، الاستدامة المالية) في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية. تألف مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم)، داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وهي (جمعية مكنون لتحفيظ القرآن الكريم، جمعية الإعاقة الحركية للكبار، جمعية كيان للأيتام) حيث بلغ عددهم 84 مبحوثاً، واستهدف الباحث كامل مجتمع الدراسة، وتم استرداد ما عدده (66) استبانة، وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد (8) استبانات منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (58) ما يمثل نسبة (87.88%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة. تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة وللحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الأعمال بأبعاده (التوجه الإبداعي والتوجه الاستراتيجي والتطوير الإداري) والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الأعمال بأبعاده (التوجه الإبداعي والتوجه الاستراتيجي والتطوير الإداري) والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). أوصت الدراسة بالتأكيد على الجمعيات الخيرية محل الدراسة بضرورة أن تركز أنشطة التدريب على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات وكذلك العمل على زيادة التوعية حول الاستدامة المالية في الجمعيات الخيرية خصوصاً للجهات الحكومية والمهنية من أجل سن التشريعات حول أنظمة الاستدامة المالية.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير الأعمال، التخطيط المالي الاستراتيجي، الاستدامة المالية، القطاع غير الربحي.

## **The Impact of Business Development on Financial Resources in the Non-profit Sector in Saudi Arabia (A field study on a group of charities in the kingdom of Saudi Arabia)**

**Dr. Osama Bin Ali Alghanim**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,  
Malaysia

Email: [Oalghanem1@gmail.com](mailto:Oalghanem1@gmail.com)

**Dr. Abhijit Ghosh**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,  
Malaysia

**Dr. Mohamed Anas Shamsy**

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

### **Abstract**

The study aimed to determine the impact of business development (creative orientation, strategic orientation, organizational development) on financial resources (strategic financial planning, financial sustainability) in the non-profit sector in the kingdom of Saudi Arabia. The study community consisted of stakeholders, decision makers and all employees with senior administrative levels (General Manager, Director, Branch Manager, Head of department), within the charities in the city of Riyadh, Saudi Arabia, namely (Maknoon Association for the memorization of the Holy Quran, Association for motor disabilities for adults, Kayan Association for orphans), where their number reached 84 respondents, and the researcher targeted the entire study community, a number of (66) questionnaires were recovered, and after examining the questionnaires, (8) questionnaires were excluded from them for lack of validity for analysis, and thus the number of questionnaires valid for analysis (58), which represents (87.88%) of the total number of recovered questionnaires. SPSS was used to analyze the resolution data and to obtain outputs for all the resolution questions and hypothesis testing.

The study reached a number of recommendations, the most important of which is the existence of a statistically significant effect between business development in its dimensions (creative orientation, strategic orientation and management development) and strategic financial planning at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ).

There is also a statistically significant effect between business development in its dimensions (creative orientation, strategic orientation, management development) and financial sustainability at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ).

The study recommended that the training activities should be based on a strategic approach, which requires taking into account all factors in the internal and external environment and responding to these variables, as well as working to increase awareness about financial sustainability in charities, especially for government and professional bodies in order to enact legislation on financial sustainability systems.

**Keywords:** Business Development, Strategic Financial Planning, Financial Sustainability, Non-Profit Sector.

### 1. المقدمة

في عصر العولمة والانفتاح المعاصر الذي يميز عالم وبيئة الأعمال سريعة التغير، أصبح لزاماً على المنظمات التحول نحو الأنماط التنظيمية الجديدة، وذلك بالاستفادة من التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى النمط التشاركي، والذي يتسم بانفتاح ومرونة أكبر، لا سيما في ظل هذه التحولات التي اتسمت بالمزيد من تركيز المنظمات على المعرفة، فأنتجت تزايد أهمية التوجه إلى التطوير في توليد قيمة إضافية للمنظمات، لتحقيق ميزتها التنافسية واستدامتها المالية المالية. لذلك تعتمد المنظمات على إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها، حيث أوضحت بعض الدراسات أن المؤسسات الأمريكية كانت تصنف ضمن الأوائل في ما يتعلق بمعدلات براءات الاختراع، ومنذ ذلك الحين تجاوزتها منافساتها اليابانية، حيث سجل معدل براءات الاختراع لديها نمواً مطرداً في فترة وجيزة، وهو ما يؤكد على أن التوجه المعاصر هو توجه نحو ترمين الأفكار الجديدة (تطوير الأعمال)، وعليه فإن التأكيد على تطوير الأعمال يمكن استيعابه وتجسيده في شكل منتجات، أو خدمات، أو طرق إنتاج، أو أساليب عمل جديدة، تمكن المنظمة من تقوية مزاياها التنافسية الحالية، وبناء أخرى مستقبلاً (المناصرة، 2008).

يعبر التطوير داخل المنظمة عن الجهد المخطط له سابقاً على مستوى المؤسسة، ابتداءً من أعلى الهرم، مما يعمل على ديمومة المؤسسة وزيادة نجاحها وفعاليتها وتطورها، من خلال الموازنة بين مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية التنظيمية، والعمليات الإدارية المختلفة، حيث تعد مشاركة العاملين في إعداد برامج التطوير والتغيير عاملاً على تخفيف معارضتهم، وزيادة فرص تعاونهم مع خطة الإدارة، ورفع تقبلهم للتغيير الحاصل في المنظمة.

### 1.1. مشكلة الدراسة

يشكل القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية اليوم فرصة اقتصادية كامنة للنمو والتنمية والاستثمار، وذلك بعد أن ظل لفترات طويلة قطاعاً اقتصادياً غير مفعّل بشكل كامل، كما يعتبر القطاع غير الربحي فرصة تنموية متميزة، حيث تجاوز القطاع غير الربحي -كشريك تنموي محلي- مرحلة التعافي من جائحة (كوفيد-19) بثبات،

مع معدلات مخاطرة عند أدنى مستوى تاريخي، وملاءة مالية ضخمة تشكل أصولاً بأكثر من ربع تريليون ريال، وإيرادات سنوية بقيمة 8 مليار ريال، ونفقات سنوية قدرها 7.5 مليار ريال (وزارة الموارد البشرية، 2019).

كما يتمتع القطاع بدور محوري في رؤية المملكة 2030 م، وتُعلّق عليه الآمال على مساهمته التنموية والاقتصادية، مما يفتح المجال لأفاق نمو واسعة، ويمهّد لمنظومة تشريعية ورقابية محكمة، حيث يتوقع أن ينمو القطاع بمعدلات سنوية استثنائية تصل إلى نسبة نمو تقدر بـ 92 % في عدد المنظمات، ومضاعفة عدد الموظفين عدة مرات من 72,151 موظف اليوم ليصل إلى ما يعادل 1% من مجموع الوظائف في المملكة (الهيئة العامة للإحصاء، 2018).

كما يخطو القطاع بثبات نحو تحقيق مستهدف في رفع نسبة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي ليصل إلى 320 مليار ريال سنوياً والتي تعادل 5% من الناتج المحلي الإجمالي للمملكة في 2030 (وزارة الموارد البشرية، 2019). ومن المتوقع أن تساهم حلول التقنية المالية وأدوات الاستثمار المبتكرة في زيادة حجم السيولة في القطاع غير الربحي، ويمكن الاستشهاد في ذلك بمنصات التبرع الإلكتروني التي استطاعت أن تتلقى مدفوعات تبرع رقمية تتجاوز في مجموعها 2 مليار ريال خلال أشهر قليلة من إطلاقها، ومن المخطط أن يساهم صندوق دعم الجمعيات - المنشأ حديثاً - في ضخ ما يقارب من 7 إلى 10 مليار ريال سنوياً في منظمات القطاع غير الربحي من خلال جمع الأموال من مختلف فئات المستثمرين والمساهمين والمانحين (المنصة الوطنية للتبرعات، 2021).

ولأن الاستمرار والنجاح والنمو في المنظمات المعاصرة يفرض عليها تطوير توجهات استراتيجية مناسبة تساهم في تحسين خدماتها، لإشباع حاجات ورغبات وأذواق عملائها، والتي تعتبر ذات تغيير سريع في وقتنا الحاضر، الأمر الذي يعتبر تطوير الأعمال واحدة من الوسائل الاستراتيجية الهامة التي تساهم في بقاء ونمو وتوسع المنظمات، وتزيد قدرتها على تحقيق أهدافها. ومما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي الآتي:

➤ هل هناك أثر لتطوير الأعمال (التوجه الإبداعي، التوجه الاستراتيجي، التطوير التنظيمي) على الموارد المالية (التخطيط المالي الاستراتيجي، الاستدامة المالية) في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية؟

## 2.1. أهداف الدراسة

- بيان أثر التوجه الإبداعي على التخطيط المالي الاستراتيجي والاستدامة المالية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على التخطيط المالي الاستراتيجي والاستدامة المالية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد أثر التطوير الإداري والتنظيمي على التخطيط المالي الاستراتيجي والاستدامة المالية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية.
- الوقوف على أهم التحديات التي تواجهها الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في تطوير أعمالها للمحافظة على مواردها المالية وتنميتها.

- المساهمة في فتح المجال أمام المهتمين بالبحث العلمي، وإثراء المكتبات السعودية والعربية بموضوعات جديدة وحديثة، ذات صلة بموضوع الدراسة.

### 3.1. أهمية الدراسة

- تستمد الدراسة أهميتها من التأكيد على أهمية ركائز وتطبيق قواعد "التخطيط المالي الاستراتيجي، والاستدامة المالية" والاستفادة من تطبيق تلك القواعد في الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية.
- تعد هذه الدراسة مهمة كونها تناقش موضوعاً حديثاً يتعلق بأثر تطوير الأعمال على الموارد المالية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية.
- تجمع الدراسة بين موضوعات مختلفة، وتشخص تفاعل متغيراتها، بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات جديدة عن موضوعاتها.
- تلافى النقص في الدراسات الميدانية التي تربط بين موضوعات الدراسة الحالية ومتغيراتها، بما يجعلها المحاولة الأولى في البيئة السعودية (على حد علم الباحث) التي تدرس هذا الموضوع، وتسعى إلى استنباط علاقاتها، وتفحص تأثيراتها واستشراف جدواها المستقبلية.
- تتجسد أهمية الدراسة في أهمية موضوعات الدراسة في المسارين الاستراتيجي والتنظيمي، كما أن دراستها ستوجه أنظار مراكز صناعة القرارات الاستراتيجية في القطاع الثالث عامة والجمعيات الخيرية خاصة إلى الروافد الداعمة لعملية صناعتها، ثم السير قدماً بالجمعيات، ومجابهة التحديات المحيطة بها، فضلاً عن الأسس العلمية التي ستوفرها، وهو ما يقع ضمن منطق تكيف ما هو متاح في الفكرين الاستراتيجي والتنظيمي.
- تعتبر هذه الدراسة إضافة نوعية ومهمة، وذلك للتعرف على واقع تطوير وتقييم مستوى تطوير الأعمال بمعاييرها داخل مؤسسات القطاع الخيري في المملكة العربية السعودية.
- تعزيز قدرات الجمعيات الخيرية على تطوير سياساتها المالية، للوفاء بالتزاماتها المستقبلية من خلال تحقيق الاستدامة المالية.
- تزويد الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية لقراءات ومؤشرات قياس واقع تطبيق تطوير الأعمال وتأثيرها على الموارد المالية لديها، مما يعزّز استمرارها في أداء نشاطها.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، التي تساعد في تطوير الأعمال داخل الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية بإدارتها المختلفة، وصولاً إلى تفعيل وتطوير السياسات والقواعد كافة التي تضمن تحقيق المحافظة على الموارد المالية وتنميتها.
- الإسهام في إثراء الجانب العملي للباحث من خلال خبرته في الجمعيات الخيرية، وتطوير المسار المهني له.

## 4.1. فرضيات الدراسة

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الأعمال والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية (0.05)

$(\alpha = \leq)$ . ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الإبداعي والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha = \leq 0.05)$ .

● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha = \leq 0.05)$ .

● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التطوير الإداري والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha = \leq 0.05)$ .

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الأعمال والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha = \leq 0.05)$ .

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الإبداعي والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha = \leq 0.05)$ .

● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha = \leq 0.05)$ .

● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha = \leq 0.05)$ .

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

## 1.2. الإطار النظري

## 1.1.2. التوجه الإبداعي:

يُعد التوجه الإبداعي من المفاهيم العامة للإبداع ذاته، الإبداع في الإدارة يتعلق بتلك الأفكار الجديدة في المجالات الإدارية، وكذلك في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء وقيادة فرق العمل وإدارتها، أي أنها تشمل جميع وظائف الإدارة المعروفة، ويرى (عيسى، 1999) أن مصطلح الإبداع يشير إلى ثلاثة أمور هي:

- أن الإبداع فعل تغيير كونه توليداً، وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها.
- الإبداع عمل واع وجهد دؤوب لا يأتي دون عناء.
- والإبداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل.

فالتوجه الإبداعي يشير إلى القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة (الزهراني، 2020). وترى (أيوب، 2000) أن التوجه الإبداعي هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات،

أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة. بينما يشير (حريم، 2004) إلى أن الإبداع على مستوى المنظمة يمكن تصنيفه إلى نوعين أساسيين يشتمل كل منهما على نواحي أو أنواع أخرى للإبداع وهما:

- الإبداع المنظمي: يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.
- الإبداع الفني أو التقني: يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها.

ومن حيث مصادر الإبداع، فقد أشار كل من (ويلين & هانجر، 2008)، على أن هناك العديد من مصادر الإبداع، والتي تتمثل في:

- الأحداث غير المتوقعة، إذ إن المنظمات التي ابتكرت منتجات/خدمات جديدة بواسطة مهندسيها أو فرق البحث فيها بطريقة الصدفة كثيرة، فإن بعضها ضاعف أرباحه كما هو الحال في العديد من المنظمات.
- التنافس، والمتضمن توفير مناخ أو الفرق بين الأداء الفعلي والمخطط والذي يعد فرصة تبرز من خلالها بعض الإبداعات التكنولوجية المهمة.
- متطلبات العملية الإنتاجية، فالعمليات الإنتاجية المتسلسلة التي تنتهي بتقديم المنتج النهائي، كانت مصدرا للفنيين والمهندسين ذوي المهارة ويعد النظر لتطوير عمليات أو منتجات/خدمات من خلال ملاحظة العملية بدقة عالية مع التركيز على التغييرات التي تطرأ على المدخلات عند تحويلها إلى مخرجات من الإبداعات المهمة.
- التغييرات في الصناعة أو السوق، فمن الطبيعي أن تحصل تغييرات في القطاعات الاقتصادية نمواً أو ضموراً، توسعاً أو انكماشاً نتيجة لعوامل متعددة منها طبيعة الصناعة أو الخدمة المقدمة والتطور التكنولوجي وأذواق المستهلكين وغيرها، وعليه ولمواكبة هذه التغييرات فإن المنظمة من المفترض أن تبذل وتقدم ما هو جديد.
- التغييرات السكانية، فزيادة عدد السكان وتركيباتهم العمرية والمهنية وتوزيعهم الجغرافي ومستواهم التعليمي ودخولهم ومستوى العمالة، كلها عوامل تشكل فرصاً مهمة لتقديم إبداعات تكنولوجية كثيرة في مجال الصحة والتعليم والسكن وحل مشاكل أخرى ناجمة عن زيادة عدد السكان.
- المتغيرات الإدراكية، التي تحصل في تفسير الحقائق والمفاهيم وهي أمور غير ملموسة، وهذه التغييرات مهمة في العصر الحالي، فأتجاه الناس إلى الاهتمام الزائد بصحتهم ورشاقتهم فتح الأبواب واسعة أمام المبدعين لإنتاج الأغذية الخالية من السكريات أو المنبهات الخالية من الكافيين وكذلك تطوير منظمات ومرافق للإيفاء بهذه الحاجات.
- المعرفة العصرية، فالتقدم الهائل في المعارف العملية كما ونوعاً قد فسح المجال لتضمين هذا التقدم في عدد هائل من المنتجات خصوصاً الالكترونية منها ووسائل الاتصال، فهذه الإبداعات هي حصيلة أفكار ومعارف جديدة يجري تنفيذها بأساليب وطرق عمل جديدة، إن كميات المعرفة في أي اختصاص من الاختصاصات أصبحت تتضاعف بوتائر زمنية أقصر مما كانت عليه سابقاً وهذا يزيد من فرص الإبداع.

**2.1.2. التوجه الاستراتيجي:**

يعتبر التوجه الاستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الاستراتيجية، إذ أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماما ما هي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير (Agha، 2012).

هذا ويعد التوجه الاستراتيجي واحدا من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانيا استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم (Armstrong، 2006).

ولأن الاستمرار والنجاح والنمو في المنظمات المعاصرة يفرض على هذه المنظمات ان تقوم بتطوير توجهات استراتيجية مناسبة مما يخدم في تحسين منتجاتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين والتي تعتبر ذات التغيير السريع في وقتنا الحاضر، الأمر الذي يعتبر تطوير المنتجات والخدمات واحدة من الوسائل الاستراتيجية الهامة التي تساهم في بقاء، ونمو، وتوسع المنظمات، وتزيد قدرتها على تحقيق أهدافها. يوجد عدة معايير أساسية يجب أن يؤخذ بها عند تقويم التوجه الاستراتيجي الذي سيتم اعتماده من قبل المنظمة:

- مدى ملائمة التوجه الاستراتيجي للظروف التي تعمل بها المنظمة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتوقعات المستقبلية.
- أن يكون التوجه الاستراتيجي مقبولاً لمختلف فئات العاملين وان يؤدي الى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة.
- أن يكون التوجه الاستراتيجي ممكناً أي لدى المنظمة المقدرة على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها.
- تطابق التوجه الاستراتيجي رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها.
- توافق التوجه الاستراتيجي مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها (المحمدي، 2011).

**3.1.2. التطوير التنظيمي:**

إن أكبر التحديات الهامة التي تواجه المديرين في الوقت الحاضر تتمثل في قدرتهم على وضع تنظيم إداري فعال يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم ويؤدون واجباتهم ويحفرهم للإبداع والابتكار المستمر مما يحقق للمنظمة التجديد والنمو المستمر، وتؤكد الشواهد والحالات العملية أن الفروق الجوهرية بين المنظمات الناجحة والمنظمات المتعثرة لا تتمثل في مدى وفرة الموارد والإمكانات أو ندرتها بقدر ما تتمثل في مدى ملاءمة التنظيم والتطوير الإداري وجودة الممارسات الإدارية في هذه المنظمات. وقد لخص (محمد & الفولي، 2004)، أهم سمات التطوير التنظيمي بالآتي:

- يسعى التطوير التنظيمي إلى تطوير العاملين في المنظمة، وتحقيق التلاحم بينهم، إضافة إلى تطوير البنى التنظيمية، والاستراتيجيات المستخدمة وعملياتها، ومن ثم تحسين فعالية المنظمة، وصحتها التنظيمية، وقدرتها على التوافق مع التغييرات الداخلية والخارجية، وتقديم حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة.
- مدى التطوير التنظيمي: مستمر، ويشمل النظام بأكمله.
- مصادر التطوير التنظيمي: تنبع من نظريات وبحوث وتقنيات العلوم السلوكية.
- عمليات التطوير التنظيمي: تنبثق من تشخيص دقيق للمشكلات، ومخطط لها بشكل جيد، وعملياته مشبعة بالقيم، تعتمد بشكل كبير على نتائج البحوث الميدانية كما وتعتمد على التكنولوجيا، ويتم الإشراف عليها من الإدارة العليا.
- نتائج التطوير التنظيمي: تحتاج وقت طويل للظهور بعد البدء بتنفيذ إجراءات العمل.

#### 4.1.2. التخطيط المالي الاستراتيجي:

يعتبر تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل إطاراً مرشداً للاختيارات التي تحدد مجال عمل المنظمة للمنتجات أو الخدمات المقدمة والأسواق المستهدفة وتخصيص الموارد المتاحة باعتبار المورد المالي عامل مهم وحيوي لتحقيق ذلك لا بد من إدارته بأسلوب علمي دقيق يضمن حسن استغلاله ويعتبر التخطيط المالي أداة مهمة لتحقيق التوازن بين الأهداف المسطرة والإمكانات المالية المتاحة. يتمحور مجال التخطيط المالي في سعي المنظمة للحصول على الأموال بأقل تكلفة وبأفضل الشروط وفي التوقيت المناسب لتحقيق ذلك.

وبالتالي يمكن صياغة مفهوم التخطيط المالي الاستراتيجي على أنه هو التخطيط الذي يرسم السياسات المالية والنقدية والائتمانية للمنظمة ويؤمن لها سبل الحصول على الأموال اللازمة كما يؤمن لها سبل استثمار أموالها في المجالات المختلفة، أما على مستوى الدولة فهو يضع الخطط النقدية والائتمانية للحكومة وكيفية إدارة الأموال العمومية بما يتلاءم مع المتطلبات الإنفاقية ومحددات مصادر التمويل (الكرخي، 2014).

يتوجب على الإدارة المالية استغلال المورد المالي وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة و عملية التنسيق تكون يسيرة وممكنة فيما إذا تم تخطيط سياقات الفعل بشكل مسبق وإن الأسلوب الذي يُمكن الإدارة المالية من القيام بما تقدم هو التخطيط المالي الذي يعرف على أنه تخطيط الأنشطة المالية للمنظمة، وذلك من خلال القيام بما يلي:

- تقدير وتحديد الحاجة إلى الأموال.
- تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال المطلوبة.
- العمل على توفير الأموال بالوقت المناسب أي عند ظهور الحاجة الهاء وأن يتم ذلك بأقل كلفة ممكنة.
- وضع الخطط المالية وذلك من خلال صياغة كل من الأهداف السياسات الإجراءات والموازنات وبما يتلاءم مع الخطط العامة للمنظمة.

بالتالي التخطيط المالي هو نشاط متواصل ومستمر وهو مؤشر كل من نمو المنظمة وأدائها واستثماراتها واحتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة والتي يمكن أن تمتد إلى ثلاث أو خمس سنوات.

**5.1.2. الاستدامة المالية:**

تعني الاستدامة المالية البقاء والاستمرارية للمنشآت في تحقيق الإيرادات والأرباح ومواكبة أسعار الفائدة السائدة، وأيضاً قدرة المنظمة على تغطية جميع تكاليفها لمباشرة وغير المباشرة عبر هامش الربح والرسوم الأخرى التي يتم دفعها من قبل زبائنهم مقابل تمتعهم بمنتجات المنظمة (حسين & الحاكم، 2019).

وعرفها (إبراهيم بوخلال، 2020) على أنها القدرة المالية التي يتم منحها للمنشأة لاغتنام الفرص والاستجابة للتهديدات غير المتوقعة مع الحفاظ على العمليات العامة للمنشأة، مع انجاز مهمتها وخدمة أصحاب المصالح بمرور الوقت. و الاستدامة المالية مهمة جداً للمؤسسات المالية وغير المالية بحيث كما تم التطرق سابقاً بأنها تعكس قدرة المنظمات على البقاء على المدى القريب والبعيد وبالتالي فإن أهمية الاستدامة المالية يمكن ذكرها حسب دراسة (إبراهيم والعاني، 2020): تعزيز الامكانية بالحصول على رؤوس الأموال، ويكون هذا عبر تبني جوانب الاستدامة المالية والإفصاح عنها بالتقارير الدورية وأداء المنظمة، وعليه ينتج أداء استراتيجي مؤسسي أفضل، وعليه سينعكس على أداء المنشآت في اتجاه تحسين عوائد الاستثمار والقدرة على جذب مساهمين جدد أو الحصول على تمويل بواسطة الديون طويلة الأجل وتوفير شروط تمويلية أفضل.

- الربحية والنمو، ويكون ذلك من خلال إيجاد قيمة مالية للمنظمة عن طريق توفير الفرص المناسبة من أجل رفع الدخل وتخفيض التكاليف وإدارة المخاطر وتعزيز التدابير وحث التعاون مع أصحاب المصالح بما يسهم في فهم عمق احتياجات المساهمين والأطراف الخارجية.
- تصحيح خطط العمل وإدارة المخاطر، بحيث إن المعرفة بكيفية ادارة الاستدامة تؤدي إلى التعرف على المخاطر بشكل متكامل بحيث تساعد المستثمرين والمحللين الماليين على التعرف على إمكانية المنظمة من مقدرتها على تحقيق أهدافها الاستثمارية.
- تعزيز العلامة التجارية للمنظمات غير الربحية، أي يجب أن تجسد العلامة التجارية مجموعة من المميزات والخصائص التي تجعل الأفراد من خارج المنظمة بأنه بوجود مجموعة من الخدمات سيتم تقديمها بصورة متسقة ومستمرة مع وضع خطة ترويجية تساعد على إيصال رسالة اجتماعية تبني الثقة ما بين المنظمة والمستفيدين.
- تقديم مزايا تنافسية، أي من خلالها ترفع من سمعة المنظمة وتميز العلامة التجارية وبالتالي فإنه يساعد على جذب عدد أكبر من العملاء، ويرفع من الحصة السوقية، ويساعد على تخفيض تكاليف التمويل، ويمنح المنظمة إمكانية الوصول للمزيد من الاستثمارات.

إن الاستدامة المالية ذات أهمية كبيرة سواء للاقتصاد المحلي أو المنظمات بحيث أن المنظمة المستدامة مالياً ستتمتع بمدى بقاء أطول وقت ممكن، حيث أنه من خلال الاستدامة المالية سيتم تحقيق التوازن بين الموارد المالية الموجودة والموارد المالية اللازمة لإنجاز المهام الصعبة من أجل ضمان الاستقرار المالي طويل الأجل.

## 2.2. الدراسات السابقة

### 1.2.2. الدراسات العربية

دراسة (عبد المنعم & سالم، 2022):

➤ مسارات تطوير حاضنات الأعمال بالجامعات المصرية لتعزيز ميزتها التنافسية: دراسة استشرافية.

هدفت الدراسة إلى استشراف مسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية وتداعيات ذلك على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات، في ضوء ما تتمتع به حاضنات الأعمال الجامعية من أهمية كبيرة في تشجيع الابتكار، ونشر الثقافة الريادية، ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى ما تقدمه من خدمات متعددة للشركات والقطاعات الإنتاجية، إلى جانب دورها في تنمية البحث العلمي وتحسين جودته، ونقله من مرحلة البحث والدراسة إلى مرحلة التنفيذ والتطبيق، وهو ما ينعكس على دعم الميزة التنافسية للجامعات وتحقيق وظيفتها الرابعة التي تتمثل بمشاركتها الفعالة في تنمية الاقتصاد الوطني، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في توضيح وتحليل أبعاد الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على أحد أساليب المنهج الوصفي وهو أسلوب الدراسات الارتباطية في بيان العلاقة بين حاضنات الأعمال الجامعية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات، ونظرا لكون الهدف من الدراسة يحمل الطابع الاستشرافي فقد استخدمت أسلوب التحليل البيئي الرباعي SWOT Analysis في الكشف عن واقع حاضنات الأعمال الجامعية في مصر، والاستفادة من البدائل الاستراتيجية الناتجة عن هذا التحليل في استشراف مستقبل تطوير حاضنات الأعمال الجامعية، كما استخدمت الدراسة أحد الأساليب الاستشرافية وهو أسلوت السيناريوهات، فقدتم ثلاثة سيناريوهات مستقبلية لمسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية هي السيناريو: (المرجعي، والإصلاح، والابتكاري) تم عرضها على مجموعة من الخبراء العاملين بحاضنات الأعمال الجامعية لاختيار السيناريو الأقرب للتحقق بالمستقبل في ضوء معطيات الواقع الذي يعملون به، ورأى العدد الأكبر منهم أن السيناريو الابتكاري هو الأقرب للحدوث، وهو ما يتطلب التخطيط له وإعداد الاستراتيجيات اللازمة التي تمكن من تحقيقه بما لذلك من تداعيات في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.

دراسة (الزهراني، 2020):

➤ دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة

### العربية السعودية 2030.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جوانب الضعف ومواطن القصور في مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التعليم العام في منطقة مكة المكرمة وكيفية التغلب عليها، لتحسين أدائها في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوثائق، وتمثلت الأداة في الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في موضوع البحث.

وقد بينت النتائج: أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام وأداء العاملين بها، بالإضافة إلى فوائد كثيرة تؤدي في النهاية إلى جودة مخرجات التعليم، والتي باتت ضرورة ملحة، تتطلبها المرحلة الراهنة، لضمان تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والحفاظ على مكانتها الريادية، إقليمياً وعالمياً. وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل منهجية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الإدارات التعليمية والمدارس بمنطقة مكة المكرمة وسائر المناطق في عموم المملكة.

## دراسة (زهير، 2020):

## ➤ أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة "التعلم التنظيمي متغير وسيط"

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني في قطاع غزة من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (110) استبانة على الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى من منظمات العمل الأهلي الفلسطينية، وتم استرداد (80) استبانة بنسبة استرداد (72.72%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة. وأظهرت الدراسة كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التطوير التنظيمي على التعلم التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة استراتيجية شاملة لبرامج التطوير التنظيمي من قبل صناعات السياسات والقرار في منظمات المجتمع المدني، بحيث تشمل تعزيز أنشطة التعلم التنظيمي من أجل تنمية مهارات وقدرات العاملين الإبداعية، وتحسين الأداء الوظيفي في المنظمة بما يضمن خلق ميزة تنافسية لها تدعم استدامتها في سوق العمل.

## دراسة (عبد السلام &amp; الزواوي وآخرون، 2019)

## ➤ أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر).

استهدف البحث الحالي التعرف على أثر التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، تنمية المورد البشري) في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية، والتعرف على أكثر الأبعاد تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي، كما سعى البحث للتعرف على مدى الاختلافات في إدراكات العاملين (رؤساء الأقسام، الإداريون، أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة) وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر؟ المستوى الوظيفي) واعتمد البحث على عينة عشوائية طبقية مكونة من 400 مفردة، وقد أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية، كما أظهر البحث أن أكثر الأبعاد تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي (تنمية المورد البشري - الأهداف والاستراتيجيات - الهيكل التنظيمي)، وأظهر البحث عدم وجود اختلافات في إدراك العاملين في الجامعة العمالية وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر) باستثناء متغير (المستوى الوظيفي).

## 2.2.2. الدراسات الأجنبية

دراسة (نتاليا، 2021):

### ➤ The impact of financial instruments on business development

هدفت الدراسة الى استكشاف أثر مجموعة من الأدوات المالية التي تؤثر بشكل مباشر على تنمية المنظمات، تحديد العوامل الموضوعية والذاتية التي تؤثر على ديناميكيات وكفاءة الأدوات المالية، ملاءمة استخدام التنبؤ المالي كأحد الأساليب المالية مما يسمح بالتنبؤ بتطور العمليات الاقتصادية في المستقبل، وكذلك التخطيط المالي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إذا كان التنبؤ المالي هو استراتيجية لتطوير مالية المنظمة من منظور معين فإن التخطيط المالي هو أحد الطرق التكتيكية لتحقيق هذا المنظور، لا بد من التركيز على الحاجة إلى تطبيق نظام الميزانيات في التخطيط المالي لا سيما في سياق علاقات السوق والاضطراب المالي، أن الرقابة المالية هي شرط ضروري لتطوير الأعمال بشكل متواصل وفعال وتدرجي، علاوة على ذلك يتم إعطاء الرافعات المالية التأثير الأكبر على تطوير الهياكل التجارية، فقط التطبيق المعقد لجميع الأدوات المالية يمكن أن يضمن التطوير النوعي لكيانات الأعمال، فضلاً عن التأثير على نشاط ريادة الأعمال وتشجيع وتعزيز النشاط الاستثماري.

دراسة (بيلاي، 2016):

### ➤ Impact of Business Development Services on Performance of Micro and Small Enterprises in East Amhara Region of Ethiopia

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير الوصول إلى الأسواق، وخدمات توريد المدخلات، ومرافق البنية التحتية، والتدريب وخدمة المساعدة الفنية على أداء المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر في منطقة شرق أمهرة. استخدمت الدراسة نهجاً الكمية والنوعية. كان كل من المستفيدين وغير المستفيدين من خدمة تطوير الأعمال من المشاركين في استبيان مسح مقياس ليكرت الخماسي. كما تم إجراء مقابلة شبه منظمة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين من موظفي الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر ومستشاري الأعمال. ووجدت الدراسة أن الوصول إلى الأسواق، ومنشآت البنية التحتية، وإمدادات المدخلات، والتدريب، والمساعدة الفنية تؤثر على أداء المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر في شرق أمهرة. ومع ذلك، فإن مرافق البنية التحتية والتدريب والمساعدة الفنية لهما تأثير ضئيل على أداء المشاريع الصغرى والصغيرة غير المستفيدة في شرق الأمهرة خلال فترة الدراسة.

## 3. منهجية البحث

### 1.3. منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها، باعتبار كونها إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة التي يجري قياسها، والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة، من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة، وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

## 2.3. مصادر البيانات

### 1.2.3. البيانات الأولية

وقد تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص تطوير الأعمال وأثرها على الموارد المالية في القطاع غير الربحي، ليتم الاعتماد عليها كمصدر أولي، وقد جُمعت البيانات الأولية لهذه الدراسة بشكل رئيسي من خلال الاستبيان.

### 2.2.3. البيانات الثانوية

بالإضافة إلى البيانات التي تم جمعها من المصدر الأولي والتي هي أساس عملية التحليل، تم أيضاً استخراج بعض البيانات من خلال الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية، وبهذه الطريقة سهل بناء خلفية نظرية قوية لتوضيح تعريف المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

## 3.3. مجتمع وعينة الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم)، داخل الجمعيات الخيرية محل الدراسة بالمملكة العربية السعودية بمدينة الرياض، وهي جمعية مكونة لتحفيظ القرآن الكريم، جمعية الإعاقة الحركية للكبار، جمعية كيان للأيتام) حيث بلغ عددهم 84 مبحوثاً، واستهدف الباحث كامل مجتمع الدراسة، وتم استرداد ما عدده (66) استبانة، وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد (8) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (58) ما يمثل نسبة (87.88%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

## 4.3. أداة الدراسة

كانت الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصاً لهذه الدراسة، وقد احتوى الاستبيان على أربعة وثلاثين سؤالاً مغلقاً بخلاف الأسئلة الديموغرافية الأخرى المتعلقة بالنوع والجنس والخبرة والمؤهل الدراسي. وقد تم قياس كل منها على مقياس ليكرت "الخماسي"

## 5.3. صدق أداة الدراسة وثباتها

### 1.5.3. الموثوقية

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's alpha ، لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذلك الثبات، ويشير هذا الاختبار إلى المدى الذي يكون فيه بدون تحيز أو خطأ وبالتالي يضمن قياساً متسقاً عبر العناصر المختلفة في الأداة، فتعطي الدقة في القياس التي تتضمن الاستقرار والاتساق.

جدول 1 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

عدد الفقرات	المتغير	معامل كرونباخ ألفا
10	التوجه الإبداعي	.945
5	تطوير الأعمال	.878

.947	التطوير التنظيمي		9
.974	الإجمالي		24
.938	التخطيط المالي الاستراتيجي	تنمية الموارد المالية	5
.946	الاستدامة المالية		5
.967	الإجمالي		10
<b>.983</b>		الإجمالي الكلي	34

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت 0.983 وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة، وتفوق جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.60).

### 6.3. ملائمة البيانات

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة وملائمة البيانات للتحليل الإحصائي، فقد تم إجراء اختبار (-Kolmogorov-Smirnov)، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشكلات الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول 2 - اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

النتيجة	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk	المتغير	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200*	0.498	التوجه الإبداعي	1
	0.200*	0.360	التوجه الاستراتيجي	2
	0.200*	0.387	التطوير التنظيمي	3
	0.200*	0.983	التخطيط المالي الاستراتيجي	4
	0.200*	0.860	الاستدامة المالية	5

من خلال الجدول السابق يلاحظ ان كافة محاور ومتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة (.Sig.) أكبر من (0.05).

## 4. تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## 1.4. تطوير الأعمال

## 1.1.4. (التوجه الإبداعي):

وحتى يتمكن الباحث من وصف مستوى أهمية التوجه الإبداعي كأحد استراتيجيات تطوير الأعمال داخل مجموعة الجمعيات الخيرية محل الدراسة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، والتي تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول 3 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تطوير الأعمال - التوجه الإبداعي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تقوم الجمعية بالبحث عن تطوير الخدمات الجديدة بما يحقق فوائد كبيرة.	4.17	0.78	1	مرتفع
2	تقوم الجمعية بتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لإجراء عمليات التحديث والتطوير.	3.81	1.16	7	مرتفع
3	تقوم الجمعية بتطوير وتعديل أساليب وإجراءات وطرق العمل بما يتوافق مع المتطلبات البيئية المحيطة.	4.05	0.96	2	مرتفع
4	تتبنى الجمعية الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون من أجل تطوير العمل.	3.97	1.01	3	مرتفع
5	يتم العمل باستمرار على تحديث التقنيات التي تستخدمها المنظمة.	3.93	0.95	5	مرتفع
6	تستخدم الجمعية أساليب البحث والتطوير الحديثة في العمل تساعدها على حل المشاكل التي تواجهها.	3.74	1.15	8	مرتفع
7	لدى الجمعية القدرة على استخدام أشكال تنظيمية مرنة.	3.88	1.01	6	مرتفع
8	لدى الجمعية قاعدة بيانات تحفظ بها المعلومات ذات العلاقة.	3.97	1.06	4	مرتفع
9	تعمل الجمعية على تسويق خدماتها بطريقة فعالة وذات كفاءة.	3.53	1.08	9	متوسط
10	تخصص الجمعية ميزانية لتشجيع الإبداع والابتكار.	3.05	1.38	10	متوسط
الإجمالي		3.71	1.28		مرتفع

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للتوجه الإبداعي كان مرتفعاً، وهو ما يؤشر لمدى قدرة الجمعيات الخيرية محل الدراسة على التوجه الإبداعي.

**2.1.4. (التوجه الاستراتيجي):**

وحتى يتمكن الباحث من وصف مستوى أهمية التوجه الاستراتيجي، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، والتي تظهر من خلال الجدول التالي:

**جدول 4 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تطوير الأعمال - التوجه الاستراتيجي**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تقوم الجمعية بدراسة احتياجات العملاء الحالية وتعمل على تلبيتها.	3.86	0.96	3	مرتفع
2	تعمل الجمعية على تعزيز الثقة بينها وبين العملاء باستمرار.	4.16	0.85	1	مرتفع
3	تقوم الجمعية بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند المنظمات المنافسة باستمرار.	3.43	1.19	5	متوسط
4	يملك منسوبو الجمعية المعرفة التامة للإجابة على أسئلة واستفسارات العملاء.	3.95	0.85	2	مرتفع
5	تقوم الجمعية بدراسة احتياجات العملاء المستقبلية وتخطط لتلبيتها.	3.66	1.16	4	متوسط
الإجمالي		<b>3.68</b>	<b>1.35</b>		مرتفع

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للتوجه الاستراتيجي كان مرتفعاً، وهو ما يؤشر لمدى قدرة الجمعيات الخيرية محل الدراسة على التوجه الاستراتيجي.

**3.1.4. (التطوير التنظيمي):**

وحتى يتمكن الباحث من وصف مستوى أهمية التطوير التنظيمي، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، والتي تظهر من خلال الجدول التالي:

**جدول 5 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تطوير الأعمال - التطوير التنظيمي**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تشجع الجمعية موظفيها على حضور الدورات والمؤتمرات الداخلية والخارجية لتطوير آليات العمل.	4.05	1.10	3	مرتفع
2	تستعين الجمعية بخبراء في مجال التطوير التنظيمي لتدريب منسوبيها.	3.78	1.12	7	مرتفع
3	تستثمر الجمعية في رأس مالها البشري من خلال تعزيز مهارات العاملين الفنية.	3.72	1.02	9	مرتفع

مرتفع	5	0.96	3.91	تطور الجمعية العمل بالشكل الذي يناسب مفهوم الجماعة.	4
مرتفع	8	1.06	3.76	تساعد عملية التطوير التنظيمي على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها.	5
مرتفع	4	1.09	4.00	تعمل الجمعية على زيادة الانتماء لدى منسوبيها.	6
مرتفع	2	1.10	4.10	تخفف الجمعية من الصراعات داخل جماعات العمل.	7
مرتفع	1	0.96	4.12	تساهم فرق العمل في وضع خطط التطوير التنظيمي.	8
مرتفع	6	1.21	3.90	تعتمد الجمعية اللقاءات الدورية مع منسوبيها لتبادل الآراء والمقترحات.	9
مرتفع		<b>1.47</b>	<b>4.17</b>	الإجمالي	

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للتطوير التنظيمي كان مرتفعاً، وهو ما يؤشر لمدى قدرة الجمعيات الخيرية محل الدراسة على التطوير التنظيمي.

#### 2.4. تنمية الموارد المالية:

##### 1.2.4. التخطيط المالي الاستراتيجي:

وحتى يتمكن الباحث من وصف مستوى أهمية التخطيط المالي الاستراتيجي، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، والتي تظهر من خلال الجدول التالي:

#### جدول 6 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنمية الموارد المالية - التخطيط المالي الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تعتمد الجمعية أهداف مالية استراتيجية.	3.91	1.06	1	مرتفع
2	توفر الجمعية الموارد اللازمة لإعداد خطة مالية استراتيجية واضحة.	3.66	1.19	3	متوسط
3	لدى الجمعية إدارة تخطيط ذات كفاءة لإعداد الخطة المالية الاستراتيجية.	3.60	1.21	4	متوسط
4	تقوم الجمعية بقياس الانحرافات عن الأهداف المالية المعتمدة وتبحث في أسبابها.	3.50	1.11	5	متوسط
5	تحقق الجمعية الأهداف المالية المعتمدة بالخطة.	3.66	1.18	2	متوسط
	الإجمالي	<b>3.56</b>	<b>1.37</b>		متوسط

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للتخطيط المالي الاستراتيجي كان متوسطاً، وهو ما يؤشر لمدى قدرة الجمعيات الخيرية محل الدراسة على التخطيط المالي الاستراتيجي.

#### 2.2.4. الاستدامة المالية:

وحتى يتمكن الباحث من وصف مستوى أهمية الاستدامة المالية، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، والتي تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول 7 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تطوير الأعمال - الاستدامة المالية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	لدى الجمعية القدرة على إدارة أصولها والحفاظ عليها وإدارتها وتشغيلها.	3.76	1.16	2	مرتفع
2	تضع الجمعية خطة لإدارة المخاطر المالية التي قد تتعرض لها.	3.53	1.22	5	متوسط
3	يتوافر داخل الجمعية ذو كفاءة عالية لإدارة العمليات المادية.	3.57	1.14	4	متوسط
4	قرارات الجمعية المالية تكون بناء على مؤشراتنا المالية.	3.64	1.18	3	متوسط
5	تلتزم الإدارة المالية داخل الجمعية بالشفافية والرقابة الدقيقة.	4.14	1.03	1	مرتفع
الإجمالي		3.60	1.46	متوسط	

وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للاستدامة المالية كان متوسطاً، وهو ما يؤشر لمدى قدرة الجمعيات الخيرية محل الدراسة على تحقيق الاستدامة المالية.

#### 3.4. اختبار فرضيات الدراسة:

##### 1.3.4. الفرضية الرئيسية الأولى:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الأعمال والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ).

من أجل معرفة العلاقة بين تطوير الأعمال (بأبعادها) والتخطيط المالي الاستراتيجي، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغير تطوير الأعمال كمتغير مستقل، ومتغير التخطيط المالي الاستراتيجي كمتغير تابع كما يلي:

جدول 8 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع	المتغير المستقل (المفسرة)	R	R2	F	Sig. (F)	$\beta$	t	Sig. (t)	VIF
التخطيط المالي الاستراتيجي	تطوير الأعمال	0.470 <sup>a</sup>	0.221	15.897	.000 <sup>b</sup>	0.397	3.987	.000	0.98

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (15.897) بدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (22.1) من التباين الحاصل في التخطيط المالي الاستراتيجي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (2R).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التخطيط المالي الاستراتيجي وتطوير الأعمال بقيمة (0.397) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن تطوير الأعمال بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى التخطيط المالي الاستراتيجي بمقدار (0.397) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (0.98) أصغر من (7) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الأعمال والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 1.1.3.4. الفرضية الفرعية الأولى:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الإبداعي والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ( $\alpha \leq$

من أجل معرفة العلاقة بين التوجه الإبداعي والتخطيط المالي الاستراتيجي، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغير التوجه الإبداعي كمتغير مستقل، ومتغير التخطيط المالي الاستراتيجي كمتغير تابع كما يلي:

#### جدول 9 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الأولى

VIF	Sig. (t)	T	$\beta$	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.000	.000	9.052	.937	.000 <sup>b</sup>	81.946	.594	0.771 <sup>a</sup>	التوجه الإبداعي	التخطيط المالي الاستراتيجي

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (81.946) بدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (59.4) من التباين الحاصل في التخطيط المالي الاستراتيجي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التخطيط المالي الاستراتيجي والتوجه الإبداعي بقيمة (0.937) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن التوجه الإبداعي بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى التخطيط المالي الاستراتيجي بمقدار (0.937) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.000) أصغر من (7) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الإبداعي والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### 2.1.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

من أجل معرفة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتخطيط المالي الاستراتيجي، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغير التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل، ومتغير التخطيط المالي الاستراتيجي كمتغير تابع كما يلي:

#### جدول 10 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الثانية

VIF	Sig. (t)	T	$\beta$	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.000	.000	7.919	.904	.000 <sup>b</sup>	62.714	.528	0.771 <sup>a</sup>	التوجه الاستراتيجي	التخطيط المالي الاستراتيجي

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (62.714) بدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (52.8) من التباين الحاصل في التخطيط المالي الاستراتيجي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التخطيط المالي الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي بقيمة (0.904) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى التخطيط المالي الاستراتيجي بمقدار (0.904) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.000) أصغر من (7) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 3.1.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التطوير الإداري والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ( $\alpha \leq$

من أجل معرفة العلاقة بين التطوير الإداري والتخطيط المالي الاستراتيجي، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغير التطوير الإداري كمتغير مستقل، ومتغير التخطيط المالي الاستراتيجي كمتغير تابع كما يلي:

## جدول 11 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الثالثة

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.000	.000	8.876	.878	.000 <sup>b</sup>	78.781	.585	0.765 <sup>a</sup>	التطوير الإداري	التخطيط المالي الاستراتيجي

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (78.781) بدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (58.5) من التباين الحاصل في التخطيط المالي الاستراتيجي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التخطيط المالي الاستراتيجي والتطوير الإداري بقيمة (0.878) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن التطوير الإداري بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى التخطيط المالي الاستراتيجي بمقدار (0.878) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.000) أصغر من (7) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التطوير الإداري والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

## 2.3.4. الفرضية الرئيسية الثانية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الأعمال والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل معرفة العلاقة بين تطوير الأعمال (بأبعادها) والاستدامة المالية، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغير تطوير الأعمال (بأبعادها) كمتغير مستقل، ومتغير الاستدامة المالية كمتغير تابع كما يلي:

## جدول 12 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الثانية

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.000	.000	4.251	.421	.000 <sup>b</sup>	18.072	.244	0.494 <sup>a</sup>	تطوير الأعمال	الاستدامة المالية

من أجل معرفة العلاقة بين الاستدامة المالية والمتغيرات المفسرة (تطوير الأعمال (بأبعادها))، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (18.072) بدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (24.4) من التباين الحاصل في الاستدامة المالية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الاستدامة المالية وتطوير الأعمال (بأبعادها) بقيمة (.421) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن تطوير الأعمال (بأبعادها) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الاستدامة المالية بمقدار (.421) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.000) أصغر من (7) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الأعمال والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 1.2.3.4. الفرضية الفرعية الأولى:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الإبداعي والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل معرفة العلاقة بين تطوير الأعمال (بأبعادها) والاستدامة المالية، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغير التوجه الإبداعي كمتغير مستقل، ومتغير الاستدامة المالية كمتغير تابع كما يلي:

#### جدول 13 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الرابعة

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.000	.000	4.426	.406	.000 <sup>b</sup>	19.587	.259	0.509 <sup>a</sup>	التوجه الإبداعي	الاستدامة المالية

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (19.587) بدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (25.9) من التباين الحاصل في الاستدامة المالية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الاستدامة المالية والتوجه الإبداعي بقيمة (.406) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن التوجه الإبداعي بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الاستدامة المالية بمقدار (.406) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.000) أصغر من (7) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الإبداعي والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**2.2.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:**

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) من أجل معرفة العلاقة بين تطوير الأعمال (بأبعادها) والاستدامة المالية، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغير التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل، ومتغير الاستدامة المالية كمتغير تابع كما يلي:

**جدول 14 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الخامسة**

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.000	.000	9.397	.981	.000 <sup>b</sup>	88.307	.612	0.782 <sup>a</sup>	التوجه الاستراتيجي	الاستدامة المالية

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (88.307) بدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (61.2) من التباين الحاصل في الاستدامة المالية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الاستدامة المالية والتوجه الاستراتيجي بقيمة (0.981) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الاستدامة المالية بمقدار (0.981) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.000) أصغر من (7) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

**3.2.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:**

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). من أجل معرفة العلاقة بين التطوير التنظيمي والاستدامة المالية، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغير التطوير التنظيمي كمتغير مستقل، ومتغير الاستدامة المالية كمتغير تابع كما يلي:

**جدول 15 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية السادسة**

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.000	.000	11.006	.958	.000 <sup>b</sup>	121.125	.684	0.827 <sup>a</sup>	التوجه الاستراتيجي	الاستدامة المالية

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (121.125) بدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (68.4) من التباين الحاصل في الاستدامة المالية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة بينا التي توضح العلاقة بين الاستدامة المالية والتوجه والتطوير التنظيمي بقيمة (958). ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن التطوير التنظيمي بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الاستدامة المالية بمقدار (958). وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.000) أصغر من (7) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 5. النتائج والتوصيات

### 1.5. النتائج

- أشارت نتائج التحليل الإحصائي، أن المتوسط الحسابي العام للتوجه الإبداعي كان مرتفعاً، وهو ما يؤشر لمدى قدرة الجمعيات الخيرية محل الدراسة على التوجه الإبداعي.
- أشارت نتائج التحليل الإحصائي، أن المتوسط الحسابي العام للتوجه الاستراتيجي كان مرتفعاً، وهو ما يؤشر لمدى قدرة الجمعيات الخيرية محل الدراسة على التوجه الاستراتيجي.
- أشارت نتائج التحليل الإحصائي، أن المتوسط الحسابي العام للتطوير التنظيمي كان مرتفعاً، وهو ما يؤشر لمدى قدرة الجمعيات الخيرية محل الدراسة على التطوير التنظيمي.
- أشارت نتائج التحليل الإحصائي، أن المتوسط الحسابي العام للتخطيط المالي الاستراتيجي كان متوسطاً، وهو ما يؤشر لمدى قدرة الجمعيات الخيرية محل الدراسة على تحقيق الاستدامة المالية.
- أثبتت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الأعمال والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- أثبتت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الإبداعي والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- أثبتت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- أثبتت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التطوير الإداري والتخطيط المالي الاستراتيجي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- أثبتت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الأعمال والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- أثبتت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الإبداعي والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- أثبتت نتائج التحليل وجود يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- أثبتت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي والاستدامة المالية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2.5. التوصيات

- التأكيد على الجمعيات الخيرية محل الدراسة بضرورة أن تركز أنشطة التدريب على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.
- تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التوجه الاستراتيجي، والعمل على إنشاء نظم معلومات إدارية لتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لتساعد على اتخاذ القرارات.
- تعزيز مشاركة جميع العاملين من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية وكذلك العاملين في عمليات صناعة القرارات من خلال الوقوف على آرائهم، وأخذ مقترحاتهم، وطلبهم تقديم حلول إبداعية ومبتكرة للمشكلات التي تتعرض لها الجمعية، وتشجيع ذلك من خلال التحفيز المادي والمعنوي.
- نشر الوعي بأهمية التوجه نحو الإبداع وتحفيز العاملين عليه، والتوضيح لهم أن كل التغيرات التنظيمية التي يمكن أن تحدث في الجمعية نتيجة الإبداع هي لصالح الموظف، مما يحفز على الإبداع ويخفف من مقاومة التغيير.
- تقليل نسبة المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي.
- العمل على توليد نقدية من الإيرادات المستحقة لدى الجمعيات الخيرية، والاهتمام بالأسس العلمية في إدارة سيولتها، والاحتفاظ بسيولة كافية لمواجهة الالتزامات طويلة الأجل.
- العمل على زيادة التوعية حول الاستدامة المالية في الجمعيات الخيرية خصوصاً للجهات الحكومية والمهنية من أجل سن التشريعات حول أنظمة الاستدامة المالية.

## 6. المراجع

### 1.6. المراجع العربية

- إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخال، (2020)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، 14-13 ديسمبر، دار الجامعة، العدد 7.
- أبو زيد، خالد ذيب حسين، (2010)، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
- احمد خليل الحسيني، كامل تتكير الوظيفي، عبد الخالق دبي الجبوري، (2013)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل، جامعة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد، 13.
- أيوب، نادية، (2000)، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد (40)، الرياض.
- بادي سوهاج، (2013)، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم المكتبات، جامعة قسنطينة - الجزائر.
- حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمزة، تهاني الرشيد أحمد، (2015). التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط: دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- رمضان مصطفى عبد الرازق، (2012)، التخطيط الاستراتيجي، جامعة الإسكندرية.
- الزهراني، رندة، (2020)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، المجلد 10 العدد 3.
- زهير، ثابت، (2020)، "كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين"، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر.
- زبيبي رحمة، (2016)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر بجامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014-2016.
- سالم، زيدان محمد، العجرمي، عبير، أحمد، نهيل، والغماري، وسام، (2011)، "دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الأزهر بغزة: سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (13)، العدد (2): 107 - 138.
- عيسى، محمد (1999)، "الإبداع والمبدع والنص الأدبي"، مجلة جامعة البعث، المجلد (21)، عدد (1).

الغالبى، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل". الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الكرخي، مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر: منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث.

المحمدي، سعد علي ربحان. (2011). "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فعالية المؤسسات الصناعية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية.

المحمود، سعد فاضل عباس، الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان. (2013). دور فاعلية نظام المعلومات الاستراتيجية في مراحل صنع القرار الريادي دراسة تطبيقية لآراء القيادات (المديرين) في عينة من شركات القطاع الإنشائي في محافظة دهوك. مجلة جامعة دهوك. المجلد(16)، العدد (1). ص 1-18.

## 2.6. المراجع الأجنبية

- Agha, Sabah; Alrubaiee, Laith & Jamhour, manar, (2012), "Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance", International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1: 192 – 204.
- Armstrong, Michael, (2006). Performance Management: Key Strategies and Practical guidelines "3rd ed, Kogan Page.
- Barney, J.B and Clark, D.N, (2007), "Resource – Based Theory", Oxford University Press. U.K.
- Chang, Ching-Hsun, (2011), "The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation", Journal of Business Ethics, Vol.104:361-370.
- Dobni, C Brooke, (2011), "The relationship between innovation orientation and organizational performance", International Journal of Innovation and Learning, Vol. 10, No.3: 226-240.
- Human, G & Naudé, P, (2010), "Relationship and innovation orientation in a business-to-business context", South African Journal of Business Management, Vol.41, No.4: 59-70.
- Morgan, R, E., & Strong, C, A. (2003). "Business performance and dimensions of strategic orientation". Journal of Business Research, 56, 163– 176.
- Nguyen, Thi, Elmagrhi, Mohamed, Ntim, Collins, Wu, Yue, (2021), Environmental performance, sustainability, governance and financial performance: Evidence from heavily polluting industries in China, Wiley, business strategy and the environment.

- 
- Seitovirta, Laura Camilla, (2011) , “The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making”, Master's thesis, Aalto University School of Economics.
- Wayne S.Chaneski, (2015). Setting Goals and Strategies Plans. NewJersey Institute of Technology [mmsonline.com/epoerts/manufacturing management](http://mmsonline.com/epoerts/manufacturing management).
- Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2008), “Strategic Management and Business Policy”, 11th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.

**Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.45.6](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.45.6)**