

Syrian Arab Republic Ministry of Higher Education Syrian Virtual University Master in Business Administrative	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجامعة الافتراضية السورية برنامج ماجستير إدارة الأعمال
---	---	--

واقع الاستدامة في المنظمات غير الحكومية في سورية

The Reality of Sustainability in Non-Government Organizations in Syria

مشروع بحث مقدّم لإتمام التسجيل بدرجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة: هدى إبراهيم حلي

Huda_156004

إشراف الدكتور سليمان موصلي

الفصل الدراسي

2023

شكر وتقدير

أشكر الله العلي القدير الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة، وأتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في مساعدتي في انجاز هذه الرسالة

وكل الشكر والتقدير لحضرة الدكتور سليمان موصلي، حيث كان لي الشرف بإشرافه على الدراسة، ومساعدتي فيها لما قدمه من مشورة ونصح، والذي بفضل دعمه وارشاداته السديدة والمفيدة نتج هذا البحث بصورته النهائية

كما أتقدم بالشكر والامتنان لكادر الجامعة الافتراضية السورية على جهودهم المبذولة لإنجاح العملية التعليمية.

وأتقدم بالشكر للجنة الحكم على هذا البحث لجهودهم المبذولة في تقييم ومناقشة هذا البحث.

الاهداء

إلى من هداني إلى الطريق القويم، إلى منارة دربي وقدوتي، أدامهم الله سنداً لنا
.... والديّ الأعزاء

إلى القلوب الداعمة ومن وقف بجانبي دائماً..... أختي وأخواني
إلى أخوتي واصدقائي وكل من ساعدني ومد يد العون.
أهدي اليكم جميعاً بحثي هذا...

1.....الفصل الأول: الإطار العام للبحث

- 1-1-1.....المقدمة: 1
- 1-2-1.....الدراسات السابقة: 2
- 1-3-1.....مشكلة البحث: 9
- 1-4-1.....أهداف البحث: 10
- 1-5-1.....أهمية البحث: 11
- 1-6-1.....فرضيات البحث: 12
- 1-7-1.....مجتمع وعينة البحث: 12
- 1-8-1.....حدود البحث: 13
- 1-9-1.....منهجية البحث: 13

14.....هيكلية الدراسة:

15.....الفصل الثاني: الاستدامة والتنمية المستدامة

- 1-2-1.....التنمية المستدامة: 15
- 1-1-2-1.....مفهوم التنمية المستدامة: 15
- 2-1-2-1.....مراحل التنمية المستدامة: 17
- 3-1-2-1.....أهداف التنمية المستدامة: 18
- 4-1-2-1.....أنماط التنمية المستدامة: 20
- 5-1-2-1.....مبادئ التنمية المستدامة: 21
- 2-2-1.....الاستدامة: 22
- 1-2-2-1.....مفهوم الاستدامة: 22
- 2-2-2-1.....الإطار العام لفكر الاستدامة: 22
- 3-2-2-1.....الفرق بين الاستدامة والتنمية المستدامة: 23

25.....الفصل الثالث: الاستدامة في المنظمات غير الحكومية

- 1-3-1.....منظمات المجتمع المدني (CSOs): 25
- 1-1-3-1.....نظام المجتمع المدني: 25
- 2-1-3-1.....تعريف المنظمات غير الحكومية: 26
- 3-1-3-1.....خصائص المنظمات غير الحكومية الدولية: 28

29	3-1-4: الفرق بين المنظمات غير الحكومية الدولية ومنظمات المجتمع المدني المحلية:
30	3-1-5: طبيعة منظمات المجتمع المدني المحلي:
30	3-1-6: أهداف المنظمات غير الحكومية ومهامها:
31	3-1-7: المنظمات غير الحكومية ودورها في التنمية المستدامة:
33	3-1-8: التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة:
35	3-1-9: اتجاهات لتحسين دور المنظمات غير الحكومية:
37	3-2-2: استدامة المنظمات غير الحكومية:
37	3-2-1: استدامة المنظمات غير الحكومية:
38	3-2-2: منهجيات لدراسة استدامة المنظمات غير الحكومية:
46	3-2-3: استراتيجيات المنظمات غير الحكومية لتعزيز الاستدامة:

51 الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

51	4-1: سياق المنظمات غير الحكومية في سورية:
52	4-2: مجتمع وعينة وأدوات الدراسة:
52	4-2-1: مجتمع الدراسة:
52	4-2-2: أداة الدراسة:
64	4-3: تحليل محاور أداة الدراسة (الاستبيان) واختبار الفرضيات:
64	4-3-1: البعد الأول: الاستدامة المالية:
69	4-3-2: البعد الثاني: الاستدامة التشغيلية:
73	4-3-3: البعد الثالث: استدامة الهوية:
78	4-3-4: البعد الرابع: استدامة التدخلات:
80	4-3-5: البعد الخامس: الاستدامة البيئية:

83 4-4: النتائج والتوصيات:

83	1-النتائج:
84	2- التوصيات:

87 الخاتمة:

88 المراجع:

93 الملاحق:

قائمة الأشكال

- الشكل 1 مراحل التنمية المستدامة 18
- الشكل 2 مؤشر استدامة المجتمع المدني حسب معهد المجتمع المدني لغرب إفريقيا 41
- الشكل 3 : عوامل استدامة المجتمع المدني حسب مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية CSIS 45
- الشكل 4: النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس 61
- الشكل 5: النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر 62
- الشكل 6: النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي 62
- الشكل 7: النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المنظمات غير الحكومية 63
- الشكل 8: النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي 63
- الشكل 9 : ملخص نتائج متوسطات جميع متغيرات الدراسة 82

قائمة الجداول:

جدول رقم 1: أبعاد ومجالات الدراسة	53
جدول رقم 2 : مقياس ليكرت الخماسي	53
جدول رقم 3 : قيمة معاملات ألفا كرونباخ لدراسة ثبات الاستبيان	54
جدول رقم 4 : معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال التابعة له لبعد الاستدامة المالية	55
جدول رقم 5 : معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال التابعة له لبعد الاستدامة المالية	57
جدول رقم 6 : معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال التابعة له لبعد استدامة الهوية	58
جدول رقم 7 : معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد استدامة التدخلات التابعة له	59
جدول رقم 8 : معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد الاستدامة البيئية التابعة له	60
جدول رقم 9 : توزع مفردات العينة حسب المتغيرات الديموغرافية	60
جدول رقم 10 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الخاصة بمجال إدارة الدخل وتعبئته	64
جدول رقم 11: يعرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من مجال التخطيط المالي	65
جدول رقم 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من مجال أنظمة الإدارة المالية السليمة	66
جدول رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالمجمل لبعد الاستدامة المالية	67
جدول رقم 14: يعرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال القدرات المؤسسية والبنية التحتية	69
جدول رقم 15 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من مجال الاعتراف والظهور	70
جدول رقم 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من مجال جودة الخدمة واستمراريتها	71
جدول رقم 17: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالمجمل لبعد الاستدامة التشغيلية	72
جدول رقم 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الخاصة بمجال ملائمة المهمة	73
جدول رقم 19: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من مجال الحوكمة والقيادة	74
جدول رقم 20: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من مجال الشرعية والأنظمة الخاضعة للمساءلة	75
جدول رقم 21 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من مجال السياسة والبيئة التنظيمية	76
جدول رقم 22: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالمجمل لبعد استدامة الهوية	77
جدول رقم 23: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من بعد استدامة التدخلات	78

جدول رقم 24: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الخاصة ببعد الاستدامة البيئية 80

جدول رقم 25: ملخص لجميع المتوسطات الحسابية لجميع متغيرات الدراسة 81

ملخص الدراسة:

هناك أدلة متزايدة تشير إلى أن المنظمات غير الحكومية في البلدان ذات الدخل المتوسط الأدنى والاقتصادات الناشئة تواجه تحديات بشأن استدامتها بسبب تغير أنماط المساعدة، وبالتالي هدفت الدراسة على التعرف على واقع الاستدامة في المنظمات غير الحكومية في سوريا وتقديم التوصيات وذلك لتتمكن من الاستمرار في أداء مهمتها بمرور الوقت بما تلبي أهدافها في التنمية المستدامة واحتياجات المجتمع والمستفيدين والداعمين لها.

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدام الباحث المنهج الوصفي ومراجعة الأدبيات السابقة، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية تكونت من (250) موظف وموظفة في المنظمات غير الحكومية في سوريا. حيث تم دراسة وتحليل الاستدامة بخمس أبعاد أساسية ككل: الاستدامة المالية والتشغيلية والهوية والتدخلات والبيئية وأيضاً ضمن تحليل منفصل لـ 12 معيار مختلف ضمن تلك الأبعاد: تعبئة الدخل وتوليده، والتخطيط المالي، وأنظمة الإدارة المالية السليمة (من أجل الاستدامة المالية)، والاعتراف والظهور، القدرات المؤسسية والبنية التحتية ومساحة التشغيل، جودة الخدمة واستمراريتها (من أجل الاستدامة التشغيلية)، ملائمة المهمة، والحوكمة والقيادة، والشرعية والأنظمة الخاضعة للمساءلة، والسياسات والبيئة التنظيمية (للاستدامة الهوية)، والشراكات وإيصال النتائج (للاستدامة التدخلات)، والاستدامة البيئية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: أنه يتم العمل على تحقيق كل من الاستدامة المالية والتشغيلية والهوية والتدخلات والبيئية في المنظمات غير الحكومية في سوريا كأبعاد أساسية، وفيما يحتاج المعيار المتعلق بإدارة الدخل وتعبئته والتخطيط طويل الأجل ومعايير القدرات المؤسسية والبنية التحتية ومساحة التشغيل ومعايير ملائمة المهمة وأيضاً التحالفات مع القطاع الخاص إلى مزيد من الاهتمام والتطوير.

ومن أهم التوصيات: ضرورة تنويع الموارد المالية والعمل على التخطيط طويل الأجل لتكون طريقة ممنهجة في عمل المنظمات الغير الحكومية في سوريا، وإضفاء الطابع المؤسسي على هياكل وممارسات الحوكمة، والاستثمار في بناء القدرات حتى في مواجهة الأموال المتضائلة فهناك حاجة إلى كفاءات ومهارات ومعارف جديدة في العديد من الجوانب، وإجراء فحص صحي دوري على الملاءمة والرسالة والبرامج ومشاركة النتائج على نطاق واسع والاستثمار في الظهور وتحسين جودة تقديم الخدمة لتحسين جودة الخدمة المقدمة وأيضاً العمل نحو تحالفات مع القطاع الخاص والسعي نحو الحفاظ على البيئة بالقدر الممكن.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة، الاستدامة، منظمات المجتمع المدني، المنظمات غير الحكومية.

Abstract

There is growing evidence suggesting that non-governmental Organisations (NGOs) in lower-middle-income countries and emerging economies are facing challenges about their sustainability due to changing aid patterns, and therefore the study aimed to identify the reality of sustainability in NGOs in Syria and provide recommendations so that they can continue to Performing its mission over time to meet the needs of the community and its beneficiaries and supporters.

To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the researcher used the descriptive approach and developing a questionnaire and distributed it to a random sample consisting of (250) employees in non-governmental organizations and associations in Syria. Sustainability was studied and analyzed in five basic dimensions as a whole: financial, operational, identity, intervention, and environmental sustainability, as well as within a separate analysis of 12 different criteria within the dimensions: income mobilization and generation, financial planning, Sound financial management systems (for financial sustainability), Recognition and visibility, Institutional capabilities and infrastructure, Quality and continuity of services (for operational sustainability), relevance of mission, Governance and leadership, Legitimacy and accountable systems, Policies and regulatory environment (For identity sustainability), Partnerships and Result of Communications (for sustainability of interventions), and environmental sustainability.

The finding of the study showed: that work is being done to achieve each of the financial, operational, identity, interventions and environmental sustainability in non-governmental organizations in Syria as basic dimensions. However, there is a need for more attention and development in the criteria related to income management and mobilization, long-term planning, Institutional capabilities and infrastructure, the relevance of the mission and the alliances with private sector.

The most important recommendations are: the necessity of diversifying financial resources and work on long-term planning to be a systematic method in the work of non-governmental organizations and associations in Syria, Institutionalization of Structures and Practices of Good, Governance are Valuable, investing in capacity-building even in the face of dwindling funds, invest in visibility, improve service delivery quality to improve the quality of service provided, working toward strategic alliances with private sector, and finally strive to preserve the environment as much as possible. .

Keywords: Sustainable Development, Sustainability, Civil Society Organizations, Non-Governmental Organizations NGOs.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1-1 المقدمة:

يواجه العالم في الوقت الحاضر مع نموذج التنمية الحالي مشكلتين رئيسيتين تتمثل الأولى في أن الكثير من الموارد الطبيعية والتي نعتبر أن وجودها من المسلمات معرضة للنفاذ في المستقبل القريب، والثانية هي مشكلة التلوث المتزايد التي تعاني منها بيئتنا في الوقت الحاضر، ونتيجة لذلك فقد أسهمت الضغوط المتزايدة للتفكير في صياغة نموذج آخر للتنمية يحافظ على الموارد الطبيعية الموجودة للأجيال القادمة، ويقلل من المخلفات والانبعاثات الضارة وقد عرف بما يسمى بالتنمية المستدامة.

تم اعتماد مصطلح التنمية المستدامة من قبل المجتمع الدولي في قمة الأرض بالبرازيل عام 1992م بمعنى تلبية احتياجات الجيل الحالي دون إهدار حقوق الأجيال القادمة في الحياة بمستوى يقل عن المستوى الحالي. وأصبح مفهوم التنمية المستدامة منذ ظهوره يفرض نفسه على جميع الأوساط والكيانات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها، ويتنشر في معظم دول العالم المتقدم والمتنامي على حد سواء وتتبناه هيئات رسمية وغير رسمية، كما تتكاتف الجهود العالمية ممثلة بالمنظمات والهيئات الدولية من أجل المناداة والإشراف على تطبيق التنمية المستدامة والمساعدة في تجسيدها.

تعتبر سورية من البلدان التي سارت باتجاه التنمية المستدامة وعلى كافة الأصعدة، ولكن بسبب الحرب ارتفعت معدلات التضخم إلى مستويات قياسية وكان للأزمة السورية تأثير مدمر على الشعب السوري، حيث في عام 2022، يحتاج 14.6 مليون شخص إلى المساعدة الإنسانية، بزيادة قدرها 1.2 مليون عن عام 2021¹. وكنتيجة لذلك تدخلت العديد من المنظمات التنموية غير الحكومية والتي عملت ولا زالت تعمل على النطاق الاغاثي وفي تعزيز التنمية المجتمعية المستدامة لتمكين الناس من مساعدة أنفسهم وبناء قدراتهم لتقديم الدعم لمجتمعهم، وحيث هناك أدلة متزايدة تشير إلى أن المنظمات الغير الحكومية في البلدان ذات الدخل المتوسط والاقتصادات الناشئة تواجه تحديات بشأن استدامتها. سيقوم هذا البحث بدراسة واقع استدامة المنظمات الغير الحكومية في سوريا وتقديم التوصيات وذلك لتمكين من الاستمرار في أداء مهمتها بمرور الوقت بما تلبي احتياجات المجتمع والمستفيدين والداعمين لها، فالاستدامة هي عملية مستمرة وليست غاية في حد ذاتها، وهي بنية متعددة الأبعاد. وبالتالي سيتم دراسة كل من (1) الاستدامة المالية نظرا لكون العديد من المنظمات تواجه صعوبات في تحقيق أهدافها وجمع الموارد المالية، (2) الاستدامة التشغيلية فالبنية

¹ United Nations. (2022). Humanitarian Needs Overview: Syrian Arab Republic, Humanitarian Programme Cycle, February.

التحتية المؤسسية والقدرة على استدامة البرامج وكذلك استمرارية الجودة المتوقعة للبرامج تمثل تحدياً لمعظم المنظمات، (3) استدامة الهوية حيث لابد أن تكون مهمة ورؤية المنظمة ملائمة وذات صلة بالمجتمع ومستدامة لا تتلاشى وتتعدل مع التغير في التمويل و(4) استدامة التدخلات (والتي تتعلق بالصلة بين التدخل، والمنفذين والمستفيدين) حيث أنه على المنظمات أن تكافح لمواصلة أو توسيع البرامج بما يتجاوز ترتيبات التمويل الحالية أو المضمونة بالفعل و(5) والاستدامة البيئية ومدى سعيها لتحقيق المتطلبات البيئية والاستدامة في أنشطتها.

2-1 الدّراسات السّابقة:

1-2-1 الدّراسات باللغة العربيّة

1- دراسة (العداربة، إسماعيل أحمد خليل - 2011) بعنوان: " نحو استدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي في الضفة الغربية "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهمية التمويل المحلي، والتمويل الذاتي لاستدامة المؤسسات غير الربحية في الضفة الغربية، وفرص الحصول عليه، والآثار الإيجابية المترتبة على توفير التمويل المحلي في تحفيز أنشطة المؤسسات غير الربحية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بجمع المعلومات باستخدام الاستبانة ومراجعة الأدبيات السابقة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: إن مصادر التمويل المحلي المستدام وفرص الحصول عليه لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية جاءت بدرجة "منخفضة"، وإن المعوقات التي تواجه الإغاثة للحصول على التمويل المحلي جاءت بدرجة "متوسطة"، وعن أهم المعوقات التي تواجه الإغاثة الزراعية للحصول على التمويل المحلي تمثلت في: (الوضع الاقتصادي الفلسطيني المتردي).

كما أظهرت النتائج إن مصادر التمويل الذاتي وتأثير ذلك على استدامة أنشطة الإغاثة الزراعية جاءت بدرجة "متوسطة"، وأن أهمية التمويل الذاتي وتأثير ذلك على استدامة الأنشطة جاءت بدرجة "كبيرة".

وعن أهم مصادر التمويل الذاتي وتأثير ذلك على استدامة أنشطة الإغاثة تمثلت في: (المشاريع المدرة للدخل من مصادر التمويل الذاتي) بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج إن

إن أهم التوصيات: ضرورة التركيز على المشاريع المدرة للدخل، والقدرة على توفير فرص الاستدامة الذاتية لها مما يكفل تراجع دور الاعتماد على التمويل الخارجي للإغاثة الزراعية. وتفعيل دور القطاعات الفلسطينية الثلاثة: المؤسسات غير الربحية والقطاع الخاص والقطاع الحكومي، لرسم سياسة وطنية واضحة ومتمينة تضمن إستراتيجية قادرة على توظيف كافة الجهود والطاقات.

2- دراسة (الهاشمي، أسماء مهدي حسين 2013) بعنوان: " الاستدامة التشغيلية والمالية في ظل مفهوم الرسالة الاجتماعية للمنظمات غير الهادفة للربح" دراسة تحليلية وتطبيقية للمعيار المحاسبي الدولي 2"

هدف البحث الى تحديد مفاهيم الاستدامة التشغيلية والمالية ضمن سياق عمل منظمات المجتمع المدني وبما تحققه من فائض من مواردها وبالأخص من المنح المستلمة من المنظمات وبرامج المساعدات الدولية او المنح الحكومية الوطنية المحلية أو ضمن اطار مساهمات المتبرعين والاعضاء، وبيان المعالجة المحاسبية لهذه المفاهيم وفقا للمعيار المحاسبي 20 وكيفية الإفصاح عنها ضمن القوائم المالية الأساسية التي تتطلب إعدادها من قبل هذه المنظمات وبما يؤدي الى تحسب البيئة التشغيلية لهذه المنظمات ويقوي من قدرتها على الاستمرارية.

اعتمد البحث في تجميع البيانات للدراسة التطبيقية على المقابلات الشخصية مع العاملين في ادارة عدد من المنظمات الناشطة في مدينة الحلة، واختير مجال التطبيق في مركز معلومات الاعمال في الحلة والذي يحتفظ ببيانات مالية مستقلة لكل منحة او برنامج يقوم بتنفيذه.

ومن أهم التوصيات أن الاستدامة **Sustainability** أو الاعتماد على الذات هدف يتجاوز مستوى التعادل المالي بالنسبة للمنظمة، فالمنظمة الناجحة المستمرة لابد أن تحقق فائض أو دخلا يزيد عن إنفاقها، فكونها منظمات غير هادفة للربح لا يعني تغاضي هذه المنظمات في السعي إلى تحقيق فائض من خلال أعمالها، فأى كيان قابل للنمو يكون في حاجة إلى الربح أو الفائض الناتج عن ممارسة النشاط ولكي تؤدي هذه المنظمات دورها بالفعل ومن اجل تقديم احداث الخدمات من المنظمات التي تخدم مصالح وحاجات الأعضاء عليها تحقيق الاستدامة **Sustainability**

ولضمان الاستدامة التشغيلية وتحقيق الاهداف الاجتماعية التي اسست من اجلها، لابد ان يكون لمنظمات المجتمع المدني نشاطات تشغيلية ودخل تشغيلي تنتج عن الخدمات التي تقدمها وعدم الاعتماد على المنح كمصدر اساسي للدخل كي تساهم في تغطية نفقاتها من جانب وتحقق فائض للنمو يمكنها من الاستدامة المالية وبالتالي الاستمرار في النشاط وتوسيع نطاقها وتحسين مستوى الخدمات المقدمة من جانب آخر.

3- دراسة (القبيري، محمد قيس عادل 2020) بعنوان: " دور المحاسبة الذكية كأداة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة"

هدف البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم المحاسبة الذكية وكيف ستكون أداة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. حصل هذا البحث على تحليل المحتوى عند تحليل معلومات الهدفين التاسع والسابع عشر من

أهداف التنمية المستدامة لإيجاد علاقة مع المحاسبة الذكية. تعتمد أهمية البحث على حداثة الموضوع ومساهمته في إيجاد أبعاد جديدة تتعلق بالمحاسبة ويساهم في تطوير المحاسبة النظرية والتجريبية. اتبع البحث مني تحميل المضمون (Content Analysis) لتحليل مضمون أهداف التنمية المستدامة محل البحث، والوقوف عند بعض المعلومات وتحليلها، وربطها بالمحاسبة الذكية بالاستفادة من الدراسات والبحوث العلمية، واستخلاص مجموعة من النتائج التي تخدم الهدف العام للبحث. النتائج الرئيسية للبحث هي: يجب أن تكون المحاسبة الذكية غاية في حد ذاتها قبل أن تكون أداة للحصول على أهداف التنمية المستدامة. SA هي قضية البنية التحتية الجيدة والموثوقة والمستدامة القادرة على دعم التنمية الاقتصادية. تساعد SA الشركات الصغيرة على النمو والاستدامة للخدمات المالية وتسريع اندماجها في الأسواق وسلاسل القيمة. يساعد تطبيق SA في البلدان النامية على إنتاج معلومات محاسبية محسنة لاستخدامها كمدخلات لتحسين اتساق السياسات الاقتصادية والشراكات المستدامة على المستويين المحلي والدولي.

4- دراسة (أبو سمرة، 2017) بعنوان: " دور الاستثمار في تحقيق الاستدامة في عمل الجمعيات في فلسطين، دراسة حالة عن جمعيات محافظة غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار في تحقيق الاستدامة في عمل الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة، ولإجراء هذه الدراسة أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بمرتجعة الأدبيات النظرية، كما تم اعداد استبانة كأداة لجمع البيانات من العاملين في الفئة المتوسطة والعليا في الجمعيات الخيرية في محافظة غزة.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن دور الاستثمار في تحقيق الاستدامة جاء بوزن نسبي 80%، وأن تطوير عمل الجمعيات الخيرية يساهم في تحقيق الاستدامة بوزن 85% وتوفر بيئة النزاهة في عمل الجمعيات الخيرية يساهم في تحقيق الاستدامة بوزن 81% واستمرارية تقديم الخدمات في عمل الجمعيات الخيرية العاملة في غزة يساهم في تحقيق الاستدامة بوزن 81%.

وأوصت الدراسة بضرورة سعي الجمعيات الخيرية لإقامة مشاريع استثمارية، وعدم الاعتماد الكلي على التمويل الخارجي لتعزيز قدرتها على الاستدامة. وضرورة توفير الحكومة بيئة عمل مشجعة للاستثمار في الجمعيات الخيرية من خلال سن قوانين وعمل تسهيلات تشجيع الاستثمار.

5- دراسة (استنبولي، 2019) " واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية - دراسة ميدانية في مؤسسة الآغا خان - سورية

تهدف الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية في سورية، بدراسة حالة مؤسسة الآغا خان سورية، حيث بحثت الدراسة في واقع التخطيط الاستراتيجي بعناصره (الرؤية والرسالة، الأهداف، التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التقييم)، وواقع الاستدامة في عمليات المنظمات غير الحكومية واختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تلك المنظمات على استدامتها. يتألف مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين الإداريين في المنظمة على اختلاف مناصبهم وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتماد برنامج SPSS للتحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة الآغا خان تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية كما أنها تتجه نحو الاستدامة بدرجة عالية، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على استدامة المؤسسة، وإلى عدم وجود الاختلافات بين المبحوثين فيما يتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي والاستدامة نسبة للمتغيرات الديمغرافية.

أوصت الدراسة بضرورة تدريب جميع العاملين على الاستدامة وعلى التنمية المستدامة وأهدافها، وكذلك تعزيز عناصر التخطيط الاستراتيجي وإشراك جميع الموظفين في مراحله وعناصره لما له من أثر كبير على تحقيق الاستدامة للمنظمات غير الحكومية.

6- دراسة (جهاد، 2005) " أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية: دراسة ميدانية: المؤسسات الأهلية في قطاع غزة

هدف هذا البحث إلى دراسة مدى وجود علاقة بين الرقابة المالية واستمرارية التمويل للمنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتحديد درجة تأثير كل من المقومات الرقابية وأنظمة الضبط الداخلي والأنظمة المحاسبية والأدوات الرقابية على الوضع المالي للجمعيات، إضافة إلى تحديد دور مؤسسات الرقابة والتدقيق على الوضع المالي.

وذلك من خلال تحليل وتقييم الأوضاع المالية والرقابية للجمعيات الأهلية في قطاع غزة، وبيان جوانب الضعف والقصور في الجوانب الرقابية المطبقة في الجمعيات الأهلية، إضافة إلى بيان مدى التزام الجمعيات الأهلية بتطبيق الإجراءات الرقابية حسب الأصول العلمية.

ومن أجل إتمام هذا البحث فقد لجأ الباحث إلى الاطلاع على الدراسات الأدبية في مجالات الرقابة و التمويل و الجمعيات الأهلية، كما قام بإعداد استبانة لإتمام الدراسة الميدانية، حيث وزعت الاستبانة على عدد 115 مسئول من شاغلي المهام المالية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، وقد توصل البحث إلى وجود ازدياد محدود في الوضع المالي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة، و أن هذا الازدياد ينحصر في دعم مجال اقتناء

الأصول الخاصة بالجمعيات الأهلية، كما تبين أن المصدر الأكبر من مصادر دعم الجمعيات الأهلية هي من الدول الأجنبية تليها في الدعم المؤسسات العربية، بينما الدعم المحلي و التبرعات من السلطة الوطنية الفلسطينية تشكل جزء بسيطاً من الموارد المالية للجمعيات الأهلية.

كما توصل البحث إلى وجود علاقة ليست بالبسيطة بين الرقابة المالية وبين مستوى تمويل الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، حيث أن الرقابة بمقوماتها وأدواتها وأنظمتها تساهم بشكل فعال في استمرار التمويل للمنظمات الأهلية في قطاع غزة، وذلك على الرغم مما أثبتته الدراسة من وجود العديد من مواطن الخل والقصور في الرقابة المالية في العديد من الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تقوية وتدعيم الرقابة المالية على الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، بحيث يزيد من درجة موثوقيتها ومصداقيتها لدى الممولين والمتبرعين بما يمكنها من الاستمرار في تلقي التمويل اللازم لاستمرارها في تقديم خدماتها تجاه المجتمع المدني الفلسطيني الذي هو بأمس الحاجة لتلك الخدمات لتعزز صموده وثباته في وجه التحديات القائمة والإحداث العسيرة التي يعيشها بشكل متواصل.

1-2-2- الدّراسات باللغة الأجنبيّة:

1- دراسة (Abiddin and 2 others - 2022) بعنوان:

" Non-Governmental Organizations (NGOs) and Their Part towards Sustainable Community Development "

"المنظمات غير الحكومية (المنظمات غير الحكومية) ودورها في التنمية المجتمعية المستدامة"

الهدف من الدراسة هو فحص دور وتأثير المنظمات غير الحكومية تجاه التنمية المجتمعية المستدامة وتحديد التحديات التي تواجه هذه المنظمات حيث أن الرعاية الصحية البديلة، وتنمية المجتمع، والعدالة الاجتماعية، والتعليم كلها مجالات يتم فيها الاعتراف بالمنظمات غير الحكومية أو الترويج لها بشكل متزايد، ولكن هذه الجهود تعرقلها عدم كفاءة الحكومة وقيود الموارد. ومع ذلك، فإن بيان المنظمات غير الربحية أكثر تعقيداً من مجرد مقارنتها بالحكومة، لأنها قد تعاني أيضاً من نقص الموارد والإدارة غير الفعالة، تماماً مثل الحكومة.

الغرض: تمت استشارة مجموعة واسعة من المصادر من المجلات الأكاديمية والتقارير وحتى مواقع الشركات لجمع البيانات. تضمنت الدراسة بيانات عن عدد المنظمات غير الحكومية في ماليزيا، والتي يمكن

أن تساعد في تكوين فكرة أفضل عن القطاع، لمعرفة مدى سرعة توسع هذه المؤسسات غير الربحية، فإن هدف المشروع هو تتبع تقدمها. حيث تم استخدام طريقة مراجعة الأدبيات المنهجية لفحص المقالات المسترجعة من ثلاث قواعد بيانات على الإنترنت.

تم التوصل أن التنمية المجتمعية المستدامة ليست جهداً لمرة واحدة. بقدر ما تلعب المنظمات غير الحكومية دوراً مهماً في بدء الاستدامة والدعوة لها من خلال برامجها وتدخلاتها، فمن الضروري أيضاً إشراك أصحاب المصلحة الآخرين لضمان زيادة فعالية هذا الجهد. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تقوم المنظمات غير الحكومية برصد وتقييم مستمرين لمعرفة مدى تأثير كل برنامج أو استراتيجية تم تنفيذها على تطوير التنمية المجتمعية المستدامة.

2- (Ikenna Elias Asogwa and 3 others (2021 بعنوان:

" Understanding Sustainability Reporting in Non-Governmental Organizations: A Systematic Review of Reporting Practices, Drivers, Barriers and Paths for Future Research"

"فهم تقارير الاستدامة في المنظمات غير الحكومية: مراجعة منهجية لممارسات إعداد التقارير والمحركات والعوائق ومسارات البحث المستقبلي"

تبحث الدراسة في ممارسات الاستدامة المختلفة وتحدد الدوافع والعوائق في إعداد تقارير الاستدامة حيث من المتوقع من المنظمات غير الحكومية من خلال مهمتها الاجتماعية ليس فقط تقييم قضايا الاستدامة ولكن الإبلاغ عنها استجابة للوعي العام المتزايد بأجندات الاستدامة. نظرًا لأن المنظمات غير الحكومية مشهورة عالمياً كجهة رقابية للنهوض بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية والمجتمعات المستدامة، فإن البحث عن جهودها في هذا الصدد سيساعد في وضع توصيات حول كيفية وضعهم بشكل أفضل كحارس.

كان الغرض من الدراسة هو مراجعة وتقييم فهم الاستدامة (إعداد التقارير) في أدبيات المنظمات غير الحكومية بالإضافة إلى العوائق والدوافع. تمت مراجعة 61 مقالة نُشرت بين عامي 2010 و 2020 حول الاستدامة وتقييم نقاط القوة والضعف في فهم الاستدامة في الأدب بالإضافة إلى ظاهرة الإبلاغ في المنظمات غير الحكومية. تميل المفاهيم الخاطئة في تعريف تقارير الاستدامة إلى إضعاف أهميتها وقابليتها للتطبيق، وغالبًا ما تركز عملية إعداد التقارير على إظهار شرعية المنظمات غير الحكومية بدلاً من تحسين أدائها. على هذا النحو، فإنه يوفر المزيد من الأدلة لدعم الحاجة إلى تعريف أكثر شمولاً من شأنه أن يساعد

التنظيم والإنفاذ. وجد أيضًا أنه على الرغم من أنه يُفترض غالبًا أن جميع المنظمات غير الحكومية تشترك في أهداف متشابهة، إلا أن هذا ليس هو الحال دائمًا فتوجد أهداف متنوعة حيث يوجد عدد من المنظمات غير الحكومية ويختلف نمط تقاريرها وفقًا لهذا التنوع. تقدم الدراسة حالة من أجل تعريف أكثر شمولاً لمصطلح تقارير الاستدامة مناسب للمنظمات غير الحكومية باستخدام أربعة عناصر بالإضافة إلى تقديم اقتراحات حول الأماكن التي قد يركز البحث في هذا المجال على تعزيز المجموعة العامة للمعرفة. تساهم الدراسة في النظرية والممارسة من خلال إدخال عناصر جديدة توجه تعريف تقارير الاستدامة في المنظمات غير الحكومية التي تدعم المساءلة والأداء السليم للاقتصاد وتعزز التنمية المستدامة.

3-دراسة (Laura J. Heideman, 2017) بعنوان:

" Making Civil Society Sustainable: The Legacy of USAID in Croatia"

"جعل المجتمع المدني مستدامًا: إرث الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في كرواتيا"

تساؤل الدراسة كان: ما الذي يجعل المجتمع المدني مستدامًا؟ حيث بحثت الدراسة "آليات الإرث" للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية - وهي برامج مصممة لدعم مجتمع مدني مستقر بعد أن تسحب الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية المساعدات - في سياق كرواتيا بعد الحرب لإعادة تصور استدامة المجتمع المدني من حيث المرونة. بحثت في كيفية قيام منظمات المجتمع المدني الكرواتية بتبني وتكييف وإسقاط هذه البرامج القديمة للاستجابة للآزمات الجديدة والبيئة السياسية والاجتماعية المتغيرة بمجرد خروج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية من كرواتيا.

اعتمدت الدراسة على جمع بيانات المقابلات والأرشيف لفحص التأثير طويل المدى لآليات إرث الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في كرواتيا. بين عامي 2008 و2013، أجريت أكثر من 150 مقابلة حول تنمية المجتمع المدني في خمس رحلات بحثية. وشملت هذه المقابلات مع موظفين من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والسفارة الأمريكية، والمنظمات غير الحكومية الدولية التي نفذت مشاريع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والمنظمات غير الحكومية المحلية التي تلقت تمويلًا والتي لم تتلق تمويلًا من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والمؤسسات المجتمعية والمؤسسة الوطنية في كرواتيا.

وتوصلت أن المجتمع المدني الممول من الخارج مشوه بشكل أساسي. يعيد المانحون تشكيل مساحة المجتمع المدني من خلال حقن الأموال والأفكار والتأثير السياسي. عندما يخرج المانحون، فإن هذا الفضاء لديه احتمالية قوية للانهييار. أي شيء يعتمد على الدعم الخارجي هو في الأساس غير مستدام. تشير حالة

كرواثيا إلى أنه من أجل دعم قطاع مدني مستدام بعد انسحاب المانحين، نحتاج إلى التساؤل عن برامج المانحين التي توفر إرثًا مفيدًا للمجتمع المدني.

4-دراسة (Charles T. Crespy and Van V. Miller, 2010) بعنوان:

" Sustainability Reporting: A Comparative Study of NGOs and MNCs"

"تقارير الاستدامة: دراسة مقارنة للمنظمات غير الحكومية والشركات متعددة الجنسيات"

تبحث هذه الدراسة في مدى إفصاح المنظمات غير الحكومية عن أنشطتها المتعلقة بالاستدامة. تفقد المنظمات غير الحكومية الشرعية لأنها، هي نفسها، لا تفعل نفس الأشياء التي تطلب من الشركات القيام بها. على هذا النحو، فإن الدور المشروع للمنظمات غير الحكومية في إدارة الشركات موضع تساؤل. باستخدام بيانات من 250 Fortune (الشركات) و 200 Forbes (المنظمات غير الحكومية)، تمت مقارنة هذين النوعين من المنظمات فيما يتعلق بالتزامهما بالتنمية المستدامة. عبر ثمانية أبعاد للشرعية، ووجد أن الشركات تفوقت على المنظمات غير الحكومية. أظهرت خمسة من الأبعاد الثمانية اختلافات ذات دلالة إحصائية، وأظهر بعدين نتائج ذات دلالة هامشية ($p > 0.06$) يشير اتجاه النتائج إلى التزام أكبر بالاستدامة بين الشركات أكثر من التزام المنظمات غير الحكومية. تشير النتائج إلى أن عدم كفاية الالتزام والإفصاح من جانب المنظمات غير الحكومية يمنعها من ادعاء الشرعية في سعيها للمشاركة في حوكمة الشركات.

توصلت الدراسة أنه في قائمة 250 Fortune، زادت نسبة المشاركين في الإبلاغ عن الاستدامة من 35% في عام 1998 إلى 45% في عام 2001 إلى 64% في عام 2004. ويمثل هذا زيادة بنسبة 100% تقريبًا في ست سنوات فقط، وتوفر هذه الدراسة معيارًا يمكن على أساسه قياس تقدم المنظمات غير الحكومية في إعداد تقارير الاستدامة، وبالتالي فهي تمثل خطوة أولى في تقييم جهود استدامة المنظمات غير الحكومية. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن القطاع الثالث يتخلف كثيرًا عن القطاع الخاص في التنظيم والإدارة من أجل الاستدامة.

3-1 مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم اهتمام العديد من المنظمات غير الحكومية بمدى تحقيق الاستدامة في أنشطتها، حيث إن العلاقة بين المانحين والمجتمع المدني من ضمنه المنظمات غير الحكومية بحاجة إلى التغيير من أجل ضمان استدامتها. حاليًا، العلاقات مع المانحين مخصصة وقصيرة المدى وقائمة على المشاريع وليست رسمية وطويلة الأمد. غالبًا ما يُنظر إلى المجتمع المدني على أنه منفذ لبرامج المانحين

الإنمائية أو أجنداث السياسة الخارجية. لذلك، من الضروري للمجتمع المدني بجميع فئاته المنظمات غير الحكومية والنقابات تحويل التركيز والتخطيط للاستدامة وتعزيز قدراته لتعبئة الموارد من جمهوره المحلي وتقليل الاعتماد المفرط على المانحين الأجانب.

حيث في ظل الوضع الراهن في سوريا، بدأت الأعمال الإغاثية الدولية للمنظمات الغير الحكومية في سوريا تتراجع وتم بدأ التوجه نحو مرحلة إعادة الأعمار والأعمال التنموية، لذلك على المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات العمل للتوجه نحو استدامة هذه المنظمات. وعلى المنظمات غير الحكومية إبراز مفهوم الاستدامة وجعله جزءاً أساسياً من عملها الاجتماعي التنموي، واعتماد النظرة والأداء والقياس العالمي المؤكد على أهمية تحقيق الاستدامة، ليكون مبرراً لوجودها وتمويلها من قبل المانحين، ومن هنا يبرز أهمية العمل على استراتيجية المنظمة لتحقيق الاستدامة بأبعادها الخمسة من استدامة مالية (**financial sustainability**)، والاستدامة التشغيلية (**Operational sustainability**)، والهوية (**Identity sustainability**)، والتدخلات (**Interventions Sustainability**)، والاستدامة البيئية (**Environmental sustainability**)

ومما سبق يمكن صياغة المشكلة التالية:

هل يميل المبحوثون بالمتوسط الى الاعتقاد بأن منظماتهم تعمل على تحقيق الاستدامة بأبعادها الخمسة: ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يميل المبحوثون بالمتوسط الى الاعتقاد بأن منظماتهم تعمل على تحقيق الاستدامة المالية؟
- هل يميل المبحوثون بالمتوسط الى الاعتقاد بأن منظماتهم تعمل على تحقيق الاستدامة التشغيلية؟
- هل يميل المبحوثون بالمتوسط الى الاعتقاد بأن منظماتهم تعمل على تحقيق استدامة الهوية؟
- هل يميل المبحوثون بالمتوسط الى الاعتقاد بأن منظماتهم تعمل على تحقيق استدامة التدخلات؟
- هل يميل المبحوثون بالمتوسط الى الاعتقاد بأن منظماتهم تعمل على تحقيق الاستدامة البيئية؟

4-1 أهداف البَحْث:

تتمثل الأهداف الرئيسية للبحث في:

- 1- التعريف بالاستدامة والتنمية المستدامة بأبعادها، وأهدافها، ومكوناتها، في جانبها النظري.
- 2- دراسة رأي العاملين في المنظمات الغير الحكومية في سورية في مدى تحقيق منظماتهم للاستدامة المالية والعمل على تحقيقها، وذلك من خلال:

- دراسة قدرة المنظمات الغير الحكومية في سورية إدارة الدخل وتعبئته والتخطيط المالي
- دراسة واقع وجود الأنظمة المالية السليمة في المنظمات غير الحكومية في سورية.
- 3- دراسة رأي العاملين في المنظمات الغير الحكومية في سورية في مدى تحقيق منظماتهم للاستدامة التشغيلية، وذلك من خلال:
- دراسة واقع القدرات المؤسسية والبنية التحتية للمنظمات غير الحكومية في سورية
- دراسة واقع ظهور ومدى الاعتراف بالمنظمات الغير الحكومية في سورية من قبل القطاع المحلي والدولي والحكومي.
- دراسة جودة الخدمات المقدمة من المنظمات الغير الحكومية والقدرة على استمرارها في تقديم تلك الخدمات.
- 4- دراسة رأي العاملين في المنظمات الغير الحكومية في سورية في مدى تحقيق منظماتهم لاستدامة الهوية وذلك من خلال:
- دراسة مهمة المنظمة ومدى وملاءمتها لأهدافها المنظمة
- دراسة واقع الحوكمة والقرارات والهيكل التنظيمي في المنظمة
- دراسة واقع التشريعات السورية والبيئة التنظيمية لعمل المنظمات غير الحكومية في سورية.
- 5- دراسة رأي العاملين في المنظمات الغير الحكومية في سورية في مدى تحقيق منظماتهم لاستدامة التدخلات.
- 6- دراسة رأي العاملين في المنظمات الغير الحكومية في سورية في مدى تحقيق منظماتهم للاستدامة البيئية في أنشطتها.

5-1 أهمية البحث:

- **الأهمية النظرية:** تتبع أهمية الدراسة من خلال حداثة موضوع الاستدامة للمنظمات غير الحكومية، فنظرًا لسمعة المنظمات غير الحكومية في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع وتعزيزها، فإن الفهم الأفضل لجهودهم نحو الاستدامة سيساعد بالتأكيد في وضع توصيات حول أفضل السبل التي يمكنهم من خلالها الاضطلاع بدور مروجي الاستدامة، وبالتالي هناك حاجة الى تعزيز المساحة المعرفية لموضوع الاستدامة باعتباره واحد من مجالات التطوير في عمل المنظمات غير الحكومية في الوقت الحاضر، وبالتالي يساير هذا البحث التطورات والاتجاهات الحديثة في عمل منظمات المجتمع المدني عامة من ضمنها المنظمات غير الحكومية بشكل خاص، بالإضافة الى قلة عدد البحوث والدراسات المتخصصة أو ندرتها - في حدود علم الباحث - التي تناولت دراسة موضوع الاستدامة في

المنظمات غير الحكومية في الشرق الأوسط، حيث لم تلق اهتماماً كافياً في الكتابات في البيئة السورية وفي المنظمات غير حكومية خاصة.

- **الأهمية التطبيقية:** تتبع أهمية هذه الدراسة في معرفة واقع الاستدامة في المنظمات غير الحكومية في سوريا، وتقديم مقترحات وتوصيات تساعد في تحقيق الاستدامة في عمل المنظمات بعد دراسة أبعاد الاستدامة الخمسة والعوامل المؤثرة بكل بعد لمعرفة وتحديد مواطن الضعف بشكل أوضح. وأيضاً، يمكن أن تساعد الدراسة في زيادة وعي الموظفين لأهمية الاستدامة وضرورة العمل على تحقيقها بمختلف أبعادها ووضع برامج تدريبية لبناء القدرات لدعم عملية التخطيط للاستدامة.

6-1 فرضيات البحث:

بناء على مشكلة البحث فإن الفرضية الرئيسية للبحث هي:
لا يميل المبحوثون بالمتوسط الى الاعتقاد بأن منظماتهم تعمل على تحقيق الاستدامة بأبعادها الخمسة:
ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يميل المبحوثون بالمتوسط الى الاعتقاد بأن منظماتهم تعمل على تحقيق الاستدامة المالية.
- لا يميل المبحوثون بالمتوسط الى الاعتقاد بأن منظماتهم تعمل على تحقيق الاستدامة التشغيلية.
- لا يميل المبحوثون بالمتوسط الى الاعتقاد بأن منظماتهم تعمل على تحقيق استدامة الهوية.
- لا يميل المبحوثون بالمتوسط الى الاعتقاد بأن منظماتهم تعمل على تحقيق استدامة التدخلات.
- لا يميل المبحوثون بالمتوسط الى الاعتقاد بأن منظماتهم تعمل على تحقيق الاستدامة البيئية في أنشطتها.

7-1 مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث: كافة العاملين في كافة المنظمات غير الحكومية في سوريا.

عينة البحث: العاملين في المنظمات الغير الحكومية في سورية حيث بلغ عددها 250 مفردة.

تم جمع البيانات، والمعلومات اللازمة للدراسة من مصدرين، هما:

- 1- المصادر الثانوية: وتمثلت بالأدبيات والدوريات والمجلات، والمنشورات على الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، والدراسات ورسائل الماجستير والدكتوراه التي لها صلة بموضوع الاستدامة.
- 2- المصادر الأولية: تم تصميم استبيان للعاملين في المنظمات غير الحكومية السورية يغطي الأبعاد الخمسة حيث سيتم توزيعه إلكترونياً وتحليل نتائجه.

8-1 حدود البحث:

1. الحدود الزمانية: سيتم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة من نيسان إلى أيار 2023.
2. الحدود المكانية: تجري هذه الدراسة على العاملين في المنظمات الغير الحكومية في سورية.

9-1 منهجية البحث:

- المنهج الوصفي: حيث يتم مراجعة الدراسات السابقة في مجال التنمية المستدامة واستدامة المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني.
- المنهج الاستقرائي: حيث يتم الاعتماد على نتائج الاختبارات الاحصائية للوصول إلى استنتاجات تساعد في اختبار فرضيات البحث.

هيكلية الدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث:

- 1- المقدمة
- 2- الدراسات السابقة
- 3- مشكلة البحث
- 4- أهداف البحث
- 5- أهمية البحث
- 6- فروض ومنهجية البحث

الفصل الثاني: الاستدامة والتنمية المستدامة

المبحث الأول: التنمية المستدامة

المبحث الثاني: الاستدامة

الفصل الثالث: الاستدامة في المنظمات غير الحكومية

المبحث الأول: مفهوم منظمات المجتمع المدني

المبحث الثاني: استدامة المنظمات غير الحكومية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: المنظمات الغير الحكومية في سورية

المبحث الثاني: مجتمع وعينة وأدوات الدراسة

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الاستدامة والتنمية المستدامة

Sustainability and Sustainable Development

سيتم البحث في مفهوم التنمية المستدامة وأنماطها وأهدافها وأيضاً البحث بمفهوم الاستدامة، فبالنسبة للمنظمات غير الحكومية، فاستدامتها وديمومتها وجودها متعلقة بشكل كبير بسعيها تجاه التنمية المستدامة وتجاه تحقيق أهداف التنمية المستدامة.²

2-1 التنمية المستدامة:

2-1-1 مفهوم التنمية المستدامة:

مع التطور الذي عرفه الفكر الاقتصادي كان الاهتمام منصباً على ظاهرة النمو الاقتصادي، إلا أن الاهتمام المتزايد بالتنمية لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية حيث دخل هذه المفهوم في الفكر الاقتصادي، لكن هذا الاهتمام كان مركزاً حول الكيفية التي يتم بها تنمية الدول المتخلفة التي لم تصل اقتصادياتها إلى مستوى الدول الصناعية في ذلك الوقت، وابتداءً من السبعينات من القرن الماضي شهد مفهوم التنمية ثورة في الجانب المعني الذي كان محصوراً في البعد الاقتصادي والاجتماعي، فقد تم الحاق مصطلحات جديدة بالتنمية ومن أهم هذه المصطلحات المتداولة في أدبيات التنمية اصطلاح على تسميته بالتنمية المستدامة.³

فالاستدامة كلمة مأخوذة من أصل لاتيني (Sustinere) بمعنى يحافظ أو البقاء في الوجود، وهي تتكون من مقطعين هما (Sus) بمعنى تحت أو أسفل و (Tiner) بمعنى يمسك، ولذلك فإن الاستدامة (Sustinere) هي مصطلح يدل على الدعم الطويل الأجل والمستمر والمتواصل⁴، وعلى الرغم من حداثة مصطلح التنمية المستدامة توجد عدة تعريفات أهمها الذي ظهر بعد مؤتمر مستقبنا المشترك 1978 والمعروف باسم (تقرير

² استانبولي -شادي (2019) - واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية - دراسة ميدانية في مؤسسة الأغا خان - رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية ص24.

³ العايب، عبد الرحمن (2011) "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة" رسالة دكتوراه- جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- الجزائر، ص 5.

⁴ د. أحمد أبو اليزيد (2007) التنمية المتواصلة - الأبعاد والمنهج، القاهرة، مكتبة بستان المعرفة، ص85.

بروتلاند) على " أنها التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع الراهنة بدون المساس بحقوق الأجيال القادمة في الوفاء باحتياجاتهما". واتفقت دول العالم في مؤتمر البيئة والتنمية في مدينة ريودي جانيرو البرازيلية 1992 على أنها " ضرورة انجاز الحق في التنمية بحيث تحقق على نحو متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل" ⁵.

وعرفت أيضاً التنمية المستدامة " ضمان ألا يقل المخزون الكلي للأصول سواء التي من صنع الانسان أو الأصول الطبيعية التي تتوارثها الأجيال القادمة عما تتمتع به الأجيال الحالية" ⁶.

وعرفت اللجنة العالمية للتنمية والبيئة بأنها " التواصل والاستمرارية، حيث لا معنى لأي نشاط تنموي لا يكتب له الاستدامة بحيث تستفيد منه الأجيال القادمة" ⁷

وعرفت كذلك على أنها " عملية مجتمعية واعية ودائمة موجهة وفق إرادة وطنية مستقلة من أجل إيجاد تحولات هيكلية وإحداث تغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية تسمح بتحقيق نمو مطرد لقدرات المجتمع المعني وتحسين مستمر لنوعية الحياة فيه" ⁸

وعرفت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية بأنها "التنمية التي تقضي بتلبية الحاجات الأساسية للجميع وتوسيع الفرصة أمام المجتمع لإرضاء طموحاتهم إلى حياة أنسب ونشر القيم التي تشجع أنماطاً استهلاكية ضمن حدود الإمكانيات البيئية التي يتطلع المجتمع إلى تحقيقها بشكل معقول" ⁹

ومن التعاريف أنها " تعبير عن التنمية التي تتصف بالاستقرار وتمتلك عوامل الاستمرار والتواصل، وهي ليست واحدة من تلك الأنماط التنموية التي درج العلماء على ابرازها، مثل التنمية الاقتصادية، أو التنمية الاجتماعية، أو التنمية الثقافية، بل هي تشمل هذه الأنماط كافة فهي تنمية تأخذ في الاعتبار البعد الزمني وحق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد الأرضية" ¹⁰

وعرفها البنك الدولي للاستدامة على أنها " التنمية التي تلبي احتياجات المجتمعات في الوقت الحالي دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تحقيق أهدافها/ مما يسمح بتوفير فرص أفضل من المتاحة للأجيال

⁵ د. ياسر، أحمد الجرف (2017) "أثر الإفصاح عن أنشطة التنمية المستدامة على جودة التقارير المالية في البنوك السعودية - دراسة نظرية وميدانية"، جامعة الإسكندرية - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة- ص 166

⁶ الطيب، محمد علي عبد الرحيم (2008) "دور المحاسبة البيئية في استخدام التنمية الاقتصادية" (السودان جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة. ص 70

⁷ د. عبد الجليل، إبراهيم (2002) البيئة والتنمية (القاهرة: دار المعارف، 2002)، ص 11.

⁸ الرفاعي، سحر قدوي (2006) " التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الإدارة البيئية" إشارة خاصة للعراق، أوراق عمل المؤتمر العربي الخامس للإدارة البيئية المنعقد في الجمهورية التونسية في سبتمبر، المنظمة العربية للإدارة - جامعة الدول العربية - ص 24.

⁹ أبو زنت، ماجدة وغنيم، عثمان محمد (2009) التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة الدراسات والعلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 36، العدد 1، يناير 2009، ص 176

¹⁰ الهبيتي، نوزاد عبد الرحمن (2006) "التنمية المستدامة في المنطقة العربية: الحالة الراهنة والتحديات المستقبلية"، مجلة الشؤون العربية، العدد 125، دولة الكويت، ص 103

الحالية لإحراز تقدم اقتصادي واجتماعي وبشري، والتنمية المستدامة هي حلقة الوصل بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل¹¹

ومن خلال ما تقدم يمكن أن يتم تعريف التنمية المستدامة أنها " التنمية التي تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية بهدف حماية البيئة والعمل على الوصول إلى النمو الاقتصادي المرغوب فيه من خلال تعظيم الأرباح بالإضافة إلى تحقيق العدالة الاجتماعية وذلك بمحاربة الفقر ونشر التعليم وتقديم الخدمات الصحية بحيث تعيش الأجيال الحالية في رفاهية مقابل عدم الاخلال بقدرة الأجيال القادمة في تحقيق رفاهيتها"¹²

وتعريفها بأنها: تلبية حاجات الأجيال الحالية دون المساس بإمكانية تلبية حاجات الأجيال القادمة أي تضمن:

1- البحث عن موارد جديدة.

2- تغيير جودة النمو لجعله أكثر استخداماً.

3- تخفيض التلوث.

2-1-2 مراحل التنمية المستدامة:

تمر المؤسسات الاقتصادية بثلاث مراحل عند تطبيق مفهوم الاستدامة كما يلي:¹³

○ المرحلة الأولى: تتمثل في الالتزام، وهو الحد الأدنى لتحقيق الاستدامة، ويقصد بتلك المرحلة أنه ينبغي على المؤسسات أن تلتزم وتمتثل للقوانين واللوائح والتشريعات الوطنية والدولية المتفق عليها للحفاظ على البيئة.

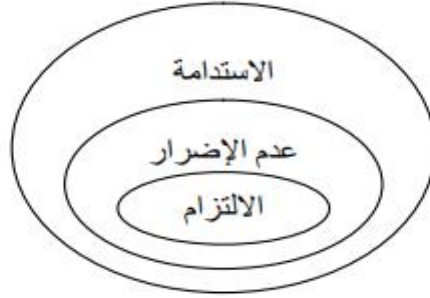
○ المرحلة الثانية: تتمثل في عدم الإضرار، ويتضمن ذلك أن المؤسسات يجب أن تكون لديها الوعي الكافي بقدرتها على خلق أثار بيئية واجتماعية واقتصادية حقيقية ومحتملة، وبناء على هذا الوعي ينبغي على المؤسسات وضع تنفيذ سياسات وإجراءات للحد من أي ضرر يمكن أن ينتج عن عملياتها التشغيلية، على سبيل المثال الأيزو 14001.

¹¹ د. بوعشة مبارك، 2008، "التنمية المستدامة في إشكالية المفاهيم والأبعاد"، (الجزائر: جامعة فرحات عباس، المؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة) ص 58

¹² عبد الله، مصعب الطيب (2018)، "دور محاسبة الاستدامة في تحسين مستوى الإفصاح عن الأحداث الغير مالية للمنشآت الصناعية" (دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السوداني - دراسة لنيل درجة الدكتوراه - جامعة السودان للعلوم، ص 100

¹³ عفت أبو بكر، محمد الصاوي، "نموذج مقترح للإفصاح المحاسبي عن الاستدامة"، دراسة تطبيقية، أبحاث كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2012، ص 5

- المرحلة الأخيرة: تتمثل المرحلة الثالثة في الاستدامة، وهذه المرحلة تتجاوز الالتزام وعدم الإضرار، بمعنى أن المؤسسات يمكن أن تساهم في تحقيق الاستدامة على المستوى الوطني من خلال الانخراط في الاستثمار الاجتماعي والحوار مع أصحاب المصالح، والعمل على تحقيق التكامل بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.



الشكل 1 مراحل التنمية المستدامة

المصدر: غلاب فاتح، إطار محاسبي مقترح لتطبيق نظام المحاسبة عن التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، سطيف، 2016. ص23

2-1-3 أهداف التنمية المستدامة:

تتمحور التنمية المستدامة حول الانسان فيجب أن يحافظ على البيئة التي يعيش فيها، فالهدف الرئيسي هو القيام بتغييرات جوهرية وفعالة في البنية التحتية دون التأثير السلبي على عناصر البيئة¹⁴، حيث تسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وقد اعتمدت جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في عام 2015 أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، والتي تُعرف أيضًا باسم الأهداف العالمية، باعتبارها دعوة عالمية للعمل على إنهاء الفقر وحماية الكوكب وضمان تمتع جميع الناس بالسلام والازدهار بحلول عام 2030.

أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر متكاملة - أي أنها تدرك أن العمل في مجال ما سيؤثر على النتائج في مجالات أخرى، وأن التنمية يجب أن توازن بين الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. ومن خلال التعهد بعدم ترك أي شخص في الخلف، التزمت البلدان بتسريع التقدم لأولئك الذين في الخلف. هذا هو السبب في أن أهداف التنمية المستدامة مصممة لجعل العالم يتحول إلى أصفار في العديد من جوانب الحياة المتغيرة، بما في ذلك الفقر المدقع والجوع والإيدز والتمييز ضد النساء والفتيات، والجميع بحاجة للوصول إلى هذه الأهداف الطموحة. إن الإبداع والمعرفة والتكنولوجيا والموارد المالية من كل المجتمع أمر ضروري

¹⁴ بن سديرة عمر، بوهزة محمد، "الاستثمار الأجنبي المباشر كاستراتيجية للتنمية المستدامة"، (الجزائر: جامعة فرحات عباس، المؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، 7-8 أبريل، 2008).

لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في كل سياق. وبالتالي إن أهداف التنمية السبعة عشر حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي¹⁵ UNDP:

- 1- القضاء على الفقر
- 2- القضاء التام على الجوع
- 3- الصحة الجيدة والرفاه أهداف التنمية المستدامة تلتزم التزاماً جريئاً بإنهاء أوبئة السل والملاريا والإيدز والأمراض السارية الأخرى.
- 4- التعليم الجيد: تحقيق التعليم الجيد والشامل للجميع يؤكد على القناعة بأن التعليم هو أحد أكثر الوسائل قوة وثباتاً لتحقيق التنمية المستدامة. ويكفل هذا الهدف أن يكمل جميع البنات والبنين التعليم الابتدائي والثانوي المجاني.
- 5- المساواة بين الجنسين: القضاء على كافة أشكال التمييز ضد النساء والفتيات لا يمثل حقا أساسيا من حقوق الإنسان فحسب، بل هو أيضا عامل حاسم في التعجيل بتحقيق التنمية المستدامة. وله أثر مضاعف، ويساعد على دفع النمو الاقتصادي والتنمية في جميع المجالات.
- 6- المياه النظيفة والنظافة الصحية: ضمان حصول الجميع على مياه الشرب المأمونة وبأسعار مقبولة وزيادة الاستثمارات في البنية التحتية، وتوفير مرافق الصرف الصحي.
- 7- طاقة نظيفة وبأسعار معقولة: زيادة في الاستثمار في مصادر الطاقة النظيفة مثل الطاقة الشمسية والرياح والطاقة الحرارية.
- 8- العمل اللائق ونمو الاقتصاد: تحت أهداف التنمية المستدامة على تنامي النمو الاقتصادي بشكل مطرد وعلى زيادة مستويات الإنتاجية والابتكار التكنولوجي.
- 9- الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية: مثل الاستثمارات في الصناعة والبنية التحتية والابتكار عوامل حاسمة الأهمية للنمو الاقتصادي والتنمية
- 10- الحد من أوجه عدم المساواة: حيث عدم المساواة في الدخل مشكلة عالمية تتطلب حلولاً عالمية تشمل تحسين إجراءات التنظيم والرقابة على الأسواق والمؤسسات المالية.
- 11- مدن ومجتمعات محلية مستدامة: ويتطلب العمل من أجل جعل المدن آمنة ومستدامة ضمان وصول السكان إلى مساكن آمنة وبأسعار معقولة.

¹⁵ UNDP- United Nations Development Programme – access date 28-3-2023

undp.org أهداف التنمية المستدامة | برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

- 12- الإنتاج والاستهلاك المستدام: الذي يعتمد على الادارة الفعالة للموارد الطبيعية المشتركة، والطريقة التي يتم التخلص بها من النفايات السامة والملوثات.
 - 13- العمل المناخي: يجب أن تتواءم الجهود لعون المناطق الأكثر عرضة للخطر، مثل البلدان التي لا تمتلك منافذ ساحلية والدول الجزرية، على التكيف مع تغير المناخ مع الجهود الرامية إلى إدماج تدابير الحد من مخاطر الكوارث في الاستراتيجيات الوطنية.
 - 14- الحياة تحت المياه: حيث تسعى إلى إدارة وحماية النظم الإيكولوجية البحرية والساحلية على نحو مستدام من التلوث، فضلا عن معالجة آثار زيادة حمضية المحيطات.
 - 15- الحياة في البر: حيث تسعى إلى حفظ واستعادة استخدام النظم الإيكولوجية الأرضية مثل الغابات والأراضي الرطبة والأراضي الجافة والجبال.
 - 16- السلام والعدل والمؤسسات القوية: الحد بشكل كبير من جميع أشكال العنف، والعمل مع الحكومات والمجتمعات المحلية لإيجاد حلول دائمة للصراع وانعدام الأمن.
 - 17- الشراكات من أجل الأهداف: حيث تسعى إلى تعزيز التعاون بين بلدان الشمال والجنوب، وفيما بين بلدان الجنوب من خلال دعم الخطط الوطنية الرامية لتحقيق جميع الأهداف.
- يرى الباحث أن التنمية المستدامة تسعى إلى تحسين الظروف المعيشية لجميع سكان العالم بالشكل الذي يحافظ على الموارد الطبيعية وتحسينها أن تكون عرضة للهدر والاستنزاف غير المبرر. وأنها عملية تقوم على عدة مستويات بدءا من المستوى العالمي (تحقيق التنمية المستدامة بيم دول العالم) إلى المستوى الإقليمي والمحلي (بين الدول في النطاق الإقليمي)

2-1-4 أنماط التنمية المستدامة:

1- الاستدامة المؤسسية:

هي تعني المؤسسات الحكومية وإلى أي مدى تتصف تلك المؤسسات بالهياكل التنظيمية القادرة على أداء دورها في خدمة مجتمعاتها وحتى يمكن أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية المستدامة بجانب دور المنظمات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني.

2- الاستدامة الاقتصادية:

تتصف التنمية بالاستدامة الاقتصادية عندما تتضمن السياسات التي تكفل استمرار الأنشطة الاقتصادية بالمجتمع وأداء الدور المنتظر منها وتكون في نفس الوقت سليمة من الناحية الإيكولوجية فالتنمية الزراعية لا تتمثل الزراعة فقط بل المياه والطاقة والصحة والتنوع البيولوجي.

3- الاستدامة البيئية:

تعرف الاستدامة البيئية بأنها قدرة البيئة على مواصلة العمل بصورة سليمة لذلك يتمثل هدف الاستدامة البيئية في تقليل التدهور البيئي إلى أدنى حد وأن تكون الطبيعة قادرة على تجديد التوازن البيئي ويتحقق ذلك بدمج الاعتبارات البيئية عند التخطيط للتنمية حتى لا يتم إلحاق الضرر برأس المال الطبيعي وذلك كحد أدنى.

4- التنمية البشرية المستدامة:

حيث يوجد ارتباط بين التنمية البشرية والتنمية المستدامة حيث تبرز هذه العلاقة من خلال الحاجة الماسة لإيجاد ارتباط بين التنمية البشرية والتنمية المستدامة بين السكان من جهة وبين الموارد المتاحة من جهة أخرى وبالتالي فهذه العلاقة بين الحاضر والمستقبل بهدف ضمان حياة ومستوى معيشة أفضل للأجيال القادمة والذي يحتاج إلى ربط قضايا البيئة حيث لا توجد تنمية بدون التنمية البشرية.¹⁶

2-1-5 مبادئ التنمية المستدامة:

يمكن إجمال المبادئ الأساسية للتنمية المستدامة التي بدورها تشكل المقومات السياسية والاجتماعية والأخلاقية لإرسائها وتأمين فعاليتها كما يلي:

1- الإنصاف: أي حصول كل إنسان على حصة عادلة ومتوازنة من ثروات المجتمع.

2- التمكين: بمعنى إعطاء أفراد المجتمع إمكانية المشاركة الكاملة الفعالة في صنع القرارات والآليات أو التأثير عليها، وذلك من أجل زيادة حس الانتماء لدى هؤلاء الأفراد بالشكل الذي يمكنهم من مشاركة فاعلة في عملية التنمية.

3- حسن الإدارة والمساءلة: أي خضوع أهل الحكم والإدارة إلى مبادئ الشفافية والمحاسبة والحوار والرقابة والمسؤولية، من أجل تجنب الفساد والمحسوبيات وجميع العوامل الأخرى التي من شأنها أن تشكل عقبة في طريق التنمية المستدامة.

4- التضامن: بين الأجيال وبين الفئات الاجتماعية داخل المجتمع وبين المجتمعات الأخرى للتنمية المستدامة، وذلك من خلال الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية للأجيال القادمة، وعدم تراكم مديونية على كاهل الأجيال اللاحقة، وكذلك تأمين الحصص العادلة من النمو لكافة الفئات.¹⁷

¹⁶ عثمان، عثمان (2017) - "دور محاسبة التنمية المستدامة في زيادة موثوقية التقارير المالية" - بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة - جامعة النيلين ص 39

¹⁷ السالم، غالب محمود 2008 - "واقع وإمكانيات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس" - أطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين ص 33

2-2 الاستدامة:

2-2-1: مفهوم الاستدامة:

لقد اتجه العالم بأثره في سباق محموم في محاولة للوصول إلى تعريف موحد لفكر الاستدامة، فنجد أنه قد ظهرت أبحاث علمية حاولت تعريف الاستدامة وأخرى تنتقض هذه التعريفات، ورغم الجهود المبذولة والأبحاث الرائعة التي لا يمكن انكارها ولكن النتيجة أن يصعب صياغة تعريف موحد لفكر الاستدامة لأنه ببساطة الاستدامة يجب أن تكون أقرب إلى مفهوم شامل يتيح لكافة الدول والمنظمات على مستوى العالم لإعادة صياغته بالصورة التي تلبي باحتياجات التنمية من دولة لأخرى، ومن مكان لآخر، فالتحديد ليس مطلوب ولكن المطلوب هو شمولية الفكر من خلال التوصل إلى إطار عام يوضح ويشرح بأسلوب بسيط أسلوب وفكر الاستدامة على أن تترك عملية الاستنباط والتوجيه والتحديد لكل جهة في إطار الفكر العام.¹⁸

ولعل أفضل هذه الدراسات التي تناولت وضع إطار شامل لمفهوم الاستدامة هي تلك التي تم ذكرها في تقرير بروتلاند الشهير حيث تم وصف الاستدامة " إمكانية أحداث التغير والتنمية المطلوبة التي تفي باحتياجات المجتمع الحالي من خلال منظومة بيئية، اقتصادية، واجتماعية تضمن الحفاظ على مقومات المجتمع للأجيال الحالية وكذلك المستقبلية.

2-2-2: الإطار العام لفكر الاستدامة:

- 1- ايجاد المرونة اللازمة لفكر الاستدامة باختلاف المستويات والحالات.
- 2- إبراز أهمية الحفاظ على مقومات التنمية كأساس فكر الاستدامة.
- 3- اظهار الاستدامة على أنها عملية مستمرة تحتاج الى التقييم المستمر والتوجيه اللازم للحفاظ على كفاءتها.
- 4- ما يمكن أن يطلق عليه فكر مستدام في دولة ما يمكن أن يكون غير مستدام في دولة أخرى، ليس هذا فقط بل الاستدامة يمكن أن تختلف أيضا من مكان الى آخر في ذات الدولة.
- 5- التأكيد على أن الاستدامة ليست منتج نهائي بما يمكن أن يطلق عليه منتج مستدام فهو مما لا شك فيه لا يمكن أن يدل على استدامته بالنسبة للأجيال القادمة.

¹⁸ عبد الحي، محمود وآخرون (2019) – التنمية المستدامة والاستدامة (دراسة منهجية لتطور المفهوم)، Journal of Environmental Studies and Researches (2019) , 9(4): ص 466

وهناك تعريف جديد للاستدامة وهو " تزويد الأجيال القادمة بحجم من الفرص بقدر مماثل أو أكثر مما تزويد الأجيال الحالية به"¹⁹

بمرور الوقت أصبحت الاستدامة الآن بلا شك موضوعة العصر بلا منازع، فأصبحنا نسمع عن الاستدامة العمرانية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، ليس هذا فقط بل الاستدامة كأسلوب للحياة، ومما لا شك فيه أن فكر الاستدامة قابل للتطبيق على جميع المحاور باختلاف مستوياتها وتخصصاتها ولعل هذه هي سر قوة فكر الاستدامة.

وتعتبر الاستدامة والحفاظ على الموارد من أكثر المفاهيم حداثة وشيوعاً في الوقت الحالي، بل هي في الأساس طريقة ونهج سياسي ومنهج حياة ديناميكي ومتطور أكثر منها مشكلة تصميمية بحاجة إلى بعض الحلول السحرية لتطبيقها على أرض الواقع.²⁰

الاستدامة تمثل ثقافة وسلوكاً إنسانياً وهي في كل قضاياها مرتبطة بالتعليم وصياغة الوعي المجتمعي التي يجب أن يتبناها كأسلوب حياة ومن ثم لا بد من تبنى ثقافة الاستدامة في كل المجالات.

2-2-3: الفرق بين الاستدامة والتنمية المستدامة

الواضح أن التنمية المستدامة والاستدامة مفهومان مختلفان ليس من السهل تحديد الفرق بينهما ويتم تبادل استخدامهما باستمرار وذلك يعود الى وجهات النظر والأساليب الجديدة ، ولسوء الحظ يتم الخلط بين هذين المصطلحين في كثير من الأحيان ، وذلك بسبب الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع في جميع أنحاء العالم ولقطاعات مختلفة من المجتمع (الأكاديمي والشركات والحكومة والمنظمات غير الحكومية وغيرها) وأصبح هذا الاهتمام واضحاً وملموساً من الحجم المتزايد للمنشورات حول الاستدامة والتنمية المستدامة بشكل عام، وفي الواقع تشير بعض التفسيرات إلى أن الاستدامة تتجاوز التنمية المستدامة، فعلى سبيل المثال يتم تفسير التنمية المستدامة على أنها مسار أو عملية يتم من خلالها تطوير وتنفيذ المبادئ والنهج والاستراتيجيات والسياسات لتحقيق "مجتمع مستدام" أو "دولة ديناميكية مثالية" والتي تقود الى الاستدامة أي ان التنمية المستدامة هي العملية التي تقود الى الاستدامة ، والاستدامة تصور كمفهوم أوسع وأكثر صلة من التنمية المستدامة بمعنى أن الأخيرة ارتبطت تاريخياً بفكرة النمو غير المحدود (السكان واستخدام الموارد والنواتج المحلي الإجمالي وما إلى ذلك) في عالم ذو موارد محدودة.

وعرف باريت وجوناثان الاستدامة بأنها:

¹⁹ وفاء أحمد عبد الله (1988) مذكرة خارجية نحو وضع استراتيجية قومية للتنمية من منظور بيئي، معهد التخطيط القومي، القاهرة ص18.

²⁰ هشام البرميلي، 2006 – الاستدامة على الموضة – مجلة تصميم، العدد 8، القاهرة، 2006 ص61

- القدرة على الاستمرار في المستقبل على المدى الطويل
 - الهدف النهائي والوجهة المطلوبة لجميع الأنواع
 - يمكن أن يستمر المجتمع البشري في الوجود لأن النظم البيئية قادرة على الاستمرار في تقديم خدمات مستدامة للحياة (مثل المياه النظيفة وخصوبة التربة وتنظيم المناخ وما إلى ذلك) وأن المجتمع قادر على تنظيم نفسه بحيث تتاح للناس الفرصة للوفاء لاحتياجاتهم.
- كما عرفا التنمية المستدامة على أنها العملية أو الرحلة التي ننتقل بها إلى الاستدامة²¹
- كما أشار ايجرت أن الاستدامة عند استخدامها في "الاستدامة البيئية"، "الاستدامة الاقتصادية"، "الاستدامة الاجتماعية والثقافية" فهي ذات مفهوم أحادي البعد.
- أما التنمية المستدامة فهي متعددة الأبعاد لأنها تكاملية وتسعى جاهدة للحفاظ وتعزيز جميع الأبعاد²².

²¹ Porritt, Jonathan (2005) *Capitalism as if the World Matters*, Earthscan, 336 pp

²² Eggert, R.G. (2009) **What sustainability and sustainable development mean in mining**, Chapter 3 in Sustainable Management of Mining Operations, Botin, J.A. (Ed), SME, Littleton, CO, pp 19-32.

الفصل الثالث: الاستدامة في المنظمات الغير الحكومية

3-1 منظمات المجتمع المدني (CSOs):

3-1-1: نظام المجتمع المدني:

يمكن وصف نظام المجتمع المدني العالمي بأنه شبكة معقدة ومتراصة من الأفراد والجماعات المستمدة من التاريخ الغني للعلاقات والتفاعلات النقابية. على الصعيد العالمي، تطور مفهوم المجتمع المدني من هذه المنصات النقابية لتشمل مجموعة واسعة من المجموعات المنظمة والعضوية من مختلف الأشكال والأحجام والوظائف. وحدثت تغييرات كبيرة بمرور الوقت في مشهد المجتمع المدني. في فترات مختلفة، كان فيها المنظمات المجتمعية، ونقابات العمال أو النقابات العمالية، والجمعيات المهنية، والمنظمات غير الحكومية (المنظمات غير الحكومية) هي الأبرز.

وبالتالي، فإن تعريف المجتمع المدني ليس بالمهمة السهلة. بقدر ما يوجد دليل على تجارب مماثلة عبر القارات والمناطق، والبلدان، وبشكل أكثر تحديداً، المجموعات التي تشترك في قيم وسمات ثقافية متشابهة داخل بلد ما، لديها بعض الأشكال المتميزة من التنظيم الاجتماعي والتقاليد الثقافية والسياسية، فضلاً عن الهياكل الاقتصادية المعاصرة.²³

قدم العديد من الأكاديميين والممارسين تعريفات للمجتمع المدني بناءً على أبحاثهم وخبراتهم. تم إنشاء التعريف الأكثر شيوعاً بواسطة *CIVICUS²⁴، والذي يرى المجتمع المدني على أنه ساحة خارج الأسرة والدولة والسوق، والتي تم إنشاؤها من خلال الإجراءات الفردية والجماعية والمنظمات والمؤسسات لتعزيز المصالح المشتركة. تم قبول هذا التعريف على نطاق واسع واستخدامه في منصات مختلفة. ومع ذلك، فمن الأهمية بمكان أن يمثل تعريف المجتمع المدني تطوره الحالي وفروقه الدقيقة وتنوعه المتزايد. التعريف المقترح الذي يجسد شكله الحالي هو "نظام بيئي للعلاقات الاجتماعية والثقافية المنظمة والعضوية الموجودة في الفضاء بين الدولة، والأعمال التجارية، والأسرة، والتي تعتمد على المعرفة والقيم والتقاليد والمبادئ الأصلية والخارجية لتعزيز التعاون وتحقيق أهداف محددة من قبل المواطنين وأصحاب المصلحة الآخرين وفيما بينهم".

²³ VanDyck, Charles Kojo (2017) - Concept and Definition of Civil Society Sustainability- CSIS – Center for strategic international studies.

²⁴ Klaus Schwab – 2013 - **The Future Role of Civil Society** – word economy Forum p/8
[WEF FutureRoleCivilSociety Report 2013.pdf \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/reports/FutureRoleCivilSociety-Report-2013)

يتألف المجتمع المدني في هذا السياق من الصفات المرتبطة بالأهداف والعلاقات والتجارب السياقية والقيم والهياكل الرسمية وغير الرسمية في الآونة الأخيرة، الأنواع المختلفة لمنظمات المجتمع المدني CSOs هي:

- المنظمات غير الحكومية من الدولية والمحلية والمجتمعية والدينية التي لها هيكل ورسالة منظمة وهي عادة كيانات ومجموعات مسجلة.
- المجموعات والأنشطة عبر الإنترنت، بما في ذلك مجتمعات الوسائط الاجتماعية التي يمكن "تنظيمها" ولكن ليس بالضرورة أن يكون لها هيكل مادية أو قانونية أو مالية؛
- الحركات الاجتماعية للعمل الجماعي و / أو الهوية، والتي يمكن أن تكون عبر الإنترنت أو مادية.
- النقابات العمالية والمنظمات العمالية التي تمثل العمال.
- رواد الأعمال الاجتماعيون الذين يستخدمون مناهج مبتكرة و / أو موجهة نحو السوق لتحقيق النتائج الاجتماعية والبيئية.

CIVICUS ** سيفيكوس هي منظمة دولية غير ربحية، تصف نفسها بأنها تحالف عالمي مكرس لتعزيز عمل المواطنين داخل المجتمع المدني في جميع أنحاء العالم.

3-1-2 تعريف المنظمات غير الحكومية:

- تعرف Angela hegarty المنظمات غير الحكومية بأنها (جمعيات خاصة تركز مصادر كبيرة من أجل ترقية وحماية حقوق الإنسان، في هيئات مستقلة عن الحكومات والجماعات السياسية تسعى للوصول إلى السلطة السياسية لكن ليس من أجل استعمالها لأغراضها الذاتية، كما أنها منظمات إدارية تضم أفراد تجمعهم نفس المبادئ والأفكار مع ضرورة التأكيد على أنها ليست جهات سياسية وهذا شرط ضروري للمنظمة غير الحكومية حتى تتمتع بالمصادقية، وهدفها الأساسي هو تنفيذ المعايير الدولية لحقوق الإنسان²⁵
- وعرفها Fontane jacques منظمة غير حكومية مجموعة، تجمع حركة، مؤسسة، تنشأ ليس باتفاق بين الدول ولكن بمبادرة خاصة أو مشتركة تجمع أشخاص طبيعيين أو معنويين أو خواص أو عموميين من جنسيات مختلفة للقيام بنشاط دولي، أي أنها تمتد لدول متعددة وليس لها طابع ربحي²⁶

²⁵ ngela hegarty & siobhanleonnard, **human rights: (1999)**, An Agenda, for 21 century, Routledge, London pp.268-269.

²⁶ Jacque's fontanelles organizations non-governmental, office des publications universities, Alger, 2005, p09.

- عرفت الأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية بأنها: " تنظيمات أو جمعيات خاصة ينشئها الأفراد بمبادرة خاصة منهم وبعبداً عن تأثير الحكومة، وتنشأ عادة كاستجابة تلقائية للشعور بالحاجة إلى تنظيم الصفوف من أجل ممارسة نشاط ما²⁷
- ويمكن تعريفها بأن المنظمات غير الحكومية هي مجموعات تطوعية لا تهدف إلى تحقيق ربح مادي، يؤسسها ويديرها أشخاص لديهم اهتمامات وأهداف مشتركة، سواء على المستوى المحلي (أي داخل حدود دولة واحدة) (أو على المستوى الدولي) أي بين عدة دول أو أشخاص من دول (مختلفة).
- المنظمات غير الحكومية، بشقيها العالمي والمحلي هي جمعيات ومؤسسات خاصة على تعزيز وتطبيق وحماية مبادئ حقوق الإنسان والقيم الإنسانية المتعارف عليها عالمياً. ويتمحور عمل المنظمات غير الحكومية حول رسالة وأهداف ومهام لها علاقة بالدفاع عن حقوق الإنسان، حيث يؤدي المسؤولون عنه واجباتهم التطوعية مع بأعمال متنوعة²⁸.
- ✓ من خلال هذا الوصف، يتضح أن المنظمات غير الحكومية تنقسم إلى فئتين: المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الدولية، ويحكم المنظمات غير الحكومية بشقيها العالمي والمحلي قانون أساسي هو دستور يحدد رسالتها، ورؤيتها، وأهدافها، ونطاق صلاحياتها، وكيفية الإدارة والتمويل.
- تتميز المنظمات غير الحكومية بأنها تقوم على الجهود الشخصية للأفراد الذين يؤمنون بها إنهم يعملون من أجل تعزيز وحماية حقوق الإنسان دون انتظار مكاسب مادية. كما أنها تعتمد بشكل أساسي على التمويل الذاتي من أعضائها بالإضافة إلى التبرعات والتبرعات والهبات من أشخاص مناصرين بعيدين عن أي تأثير حكومي. لا تقبل تلك المنظمات بتبرعات الأجهزة الحكومية (إلا في حالات محدودة جداً ووفق شروط قاسية) حفاظاً على حيادها. لكن ذلك لا يمنع وجود تعاون وتنسيق بين المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال حقوق الإنسان. وبين بعض الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية ذات الاهتمام المشترك بقضايا حقوق الإنسان²⁹.

²⁷ شنين، مصعب (2017) - "دور المنظمات غير الحكومية في دعم عملية التحول الديمقراطي في تونس" - جامعة قاصدي والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية ص/2424

²⁸ حدة، بوفالة (2018) - "دور المنظمات غير الحكومية في تنمية المجتمع المدني والديمقراطية في المنطقة العربية" - دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه جامعة الجزائر، ص 61

3-1-3: خصائص المنظمات غير الحكومية الدولية:

تتعدد الخصائص والمميزات التي تمتاز بها المنظمات الدولية غير الحكومية عن المنظمات القريبة منها ويرجع السبب في ذلك إلى تعدد واختلاف التعاريف حيث يصعب حصر كل تلك الخصائص، وبالتالي فإنه سيتم التطرق إلى أبرز تلك الخصائص في العناصر التالية:

1- التطوعية: تشير صفة "التطوعية" التي تتصف بها المنظمات الدولية غير الحكومية إلى انضمام الأفراد إليها تطوعاً منهم من خلال إيمانهم بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويتمحور اختصاصها التطوعي حول مسائل محددة من قبيل الدفاع عن حقوق الإنسان أو البيئة أو الصحة أو المرأة، والمساعدات الأجنبية³⁰، بمعنى أنها لا تهدف إلى الربح، حيث يخصص الأعضاء جزءاً من وقتهم -في أغلب المنظمات- للعمل لدى المنظمة بدون أجر³¹. وقد تضطر بعض هذه المنظمات إلى ممارسة عمل تجاري ليس بهدف الربح ولكن من أجل توفير المال لمواصلة نشاطها حيث يعتبر المال أحد أهم الركائز الأساسية التي يتوقف عليها نشاط هذه المنظمات كما سنشير إليه في النقاط الموالية.

2- الشخصية الاعتبارية: تكتسب المنظمات الدولية غير الحكومية الشخصية الاعتبارية فهي تتمتع بحق التقاضي بكل ما يتعلق بمصالحها أو أهدافها كالتمثيل أمام القضاء وإبرام العقود والاتفاقات التي لها علاقة بهذه الأهداف³²، وتكمن أهمية الشخصية الاعتبارية القانونية بالنسبة للمنظمات الدولية غير الحكومية في كونها تذلل مختلف العوائق التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهدافها، كما تكتسب الشخصية الاعتبارية للمنظمات الدولية غير الحكومية الحماية القانونية على المستويين الدولي والإقليمي والوطني.

3- الطابع الدولي: لعل أهم ما يميز المنظمات الدولية غير الحكومية عن المنظمات الوطنية غير الحكومية هو الطابع الدولي، حيث يقصد به مجال نشاط هذه المنظمات وهو المجال الدولي، حيث يتجاوز هذا النشاط الحدود والأبعاد الوطنية للدولة الواحدة ويمتد لعدد من الدول التي تتولى تقديم أنشطتها المتنوعة فيها.³³

³⁰ عمر، سعد الله، (2009)، "المنظمات الدولية غير الحكومية في القانون الدولي بين النظرية والتطور"، الطبعة الأولى، الجزائر، دار هومة، ص 27

³¹ أحمد، ثابت، (2001)، "المجتمع المدني: الصلاحية المنهجية وضرورة التطوير"، مجلة النهضة، المجلد الأول، الطبعة الأولى، ص 13

³² أحمد، ثابت، (2001)، مرجع سابق

³³ وسام نعمت، إبراهيم السعدي، (2014)، تطور وظائف المنظمات الدولية الغير الحكومية وأثره في واقع المجتمع الدولي المعاصر، دراسة تأصيلية تحليلية مستقبلية، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

4- الدوام: وذلك بمعنى أن نشاط المنظمات الدولية غير الحكومية يتسم بالعمل لمدة غير محددة حيث تضمن هذه الصفة - حسب الدكتور "عمر سعد الله" - للمنظمات الدولية غير الحكومية وجود هيكل رسمي دائم.³⁴

5- غير حكومية: هناك تفسيرين لهذه الخاصية: فالتفسير الأول يقصد به تمتع المنظمات الدولية غير الحكومية باستقلالية هيكلية مؤسسية فهي لا ترتبط بالحكومة، أما التفسير الثاني فهو يشير إلى عضوية الأفراد داخل المنظمة، فهي لا تضم أفراداً يمثلون الحكومات وإلا أصبحت هذه المنظمة حكومية.

6- الهيكل التنظيمي الدائم: تضم المنظمات الدولية غير الحكومية هيكلًا رسميًا يتكون من أجهزة مختلفة تتمثل في جهاز عام وآخر تنفيذي وجهاز إداري يقابل الأمانة العامة في المنظمات الحكومية، يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمات الدولية غير الحكومية بصغر حجمه -مقارنة بالمنظمات الدولية الكبرى- حيث تتجنب التسلسلات الهرمية المعقدة، بالإضافة إلى وجود مرونة خاصة في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات داخل هذه المنظمات، كما يتميز هذا الهيكل بصفة الدوام..³⁵

3-1-4: الفرق بين المنظمات غير الحكومية الدولية ومنظمات المجتمع المدني المحلية:

يأتي وصف المنظمة غير الحكومية كمنظمة دولية من حقيقة أن هذه المنظمات تقوم بأنشطة "يقتض خطى حدود الدولة الواحدة وفي نفس الوقت تضم في عضويتها أعضاء ينتمون إلى دول مختلفة ويحملون جنسيات متعددة، بينما مؤسسات المجتمع المدني الوطنية هي مؤسسات تنشأ من تجمع الأفراد والهيئات الخاصة الوطنية التي تعمل من أجل تحقيق أهداف معينة، وهي الأساس الذي تأسست عليه هذه المؤسسة. ولا تهدف إلى الربح من وراء عملها.

وتتميز المنظمات الدولية غير الحكومية عن منظمات المجتمع المدني المحلي بما يلي:³⁶

1- من حيث القانون الواجب للتطبيق: لا توجد مشكلة فيما يتعلق بالقانون المطبق على منظمات المجتمع المدني الوطنية لأنها تعامل مثل أي شخص اعتباري خاص يحمل جنسية الدولة نفسها. لا تشمل هذه المؤسسات أي عنصر أجنبي في عضويتها، بينما قد تنشأ بعض الاشكاليات فيما يتعلق بالمنظمات الدولية غير الحكومية فيما يتعلق بالقانون الواجب التطبيق لأنها تضم أعضاء ينتمون إلى دول مختلفة.

³⁴ عمر، سعد الله، (2009)، المنظمات الدولية غير الحكومية في القانون الدولي بين النظرية والتطور، الطبعة الأولى، الجزائر، دار هومة، ص 24

³⁵ عمر، سعد الله، (2009)، المنظمات الدولية غير الحكومية في القانون الدولي بين النظرية والتطور، الطبعة الأولى، الجزائر، دار هومة، ص

28&26

³⁶ دیندار شیخانی، المنظمات غير الحكومية، د صفح يوم: 2023/4/28

http://dindar2008.blogspot.com/2008/10/blog-post_6281.html

2- من حيث النشاط: تقوم المنظمات الدولية غير الحكومية بنشاط يزيد عن حجم ومدى النشاط الذي تمارسه مؤسسات المجتمع المدني الوطنية، لأن هذه الأخيرة محدودة النطاق وتعتبر أنشطتها ضمن حدود أضيق من الأولى، لأنها تمارس أنشطتها في النطاق الإقليمي لدولة واحدة، دون أن يمتد إلى أكثر من دولة، وذلك خلاف لما هو الأمر بالنسبة للمنظمات غير الحكومية الدولية.

3- من حيث أسباب التأسيس: عادة ما يكون سبب إنشاء مؤسسات المجتمع المدني الوطنية إلى وجود بعض المشكلات تكون ذات بعد وطني أي منحصرة في إطار حدود الدولة الواحدة، أما المنظمات الدولية غير الحكومية فهي تنشأ بسبب ضغوط مشاكل الحياة الدولية.

4- أهم معوقات نجاح منظمات المجتمع المدني المحلية في سعيها لتحقيق أهدافها هو الضغوط التي تمارس عليها من قبل الحكومات وأهم المشكلات التي تواجهها هي مشكلة التمويل ذلك أن تمويلها يعتمد في الغالب على ما تمنحه تلك الحكومات من أموال لتلك المؤسسات، في حين أن فرصة المنظمات الدولية الغير الحكومية في التعرض لمثل هذه الضغوط يكون أقل بسبب تكوينها ونشاطها.

3-1-5: طبيعة منظمات المجتمع المدني المحلي:

تعرف منظمات المجتمع المدني بأنها مؤسسات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية تعمل في مجالاتها المختلفة من أجل المساهمة في تلبية احتياجات المجتمع. عادة ما تعمل هذه المنظمات بحرية وفي استقلال نسبي عن سلطة الدولة وعن تأثير رأسمالية شركات القطاع الخاص، حيث تساهم في صنع القرار خارج المؤسسات السياسية ولها أهداف نقابية، مثل الدفاع عن مصالحها الاقتصادية، ورفع مستوى المهنة، والتعبير عن مصالح أعضائها بما في ذلك الأغراض الثقافية، كما هو الحال في اتحاد الادباء كل وفقاً لما تم تسجيله ضمن أهداف المنظمة والغرض من إنشائها.

تحاول منظمات المجتمع المدني إدارة وتنمية مواردها الذاتية للمشاركة في صنع القرار العام ومواجهة مشاكل المجتمع، وكذلك المشاركة بفعالية في عملية التنمية المستدامة لضمان استمراريتها³⁷.

3-1-6: أهداف المنظمات غير الحكومية ومهامها:

● يمكن تصنيف الأهداف التي تتشدها المنظمات غير الحكومية إلى نوعين رئيسيين من الأهداف، يكمن أولهما في العمل على تحقيق أغراض اقتصادية بالمفهوم الواسع في حين يكمن النوع الآخر من هذه الأهداف في الدفاع عن قضايا معينة وتقديم الخدمات والاستشارات والقيام بالبحوث والدراسات المطلوبة لجهات معينة.

³⁷ برنامج المجتمع المدني العراقي، مقدمة في الادارة المالية، الوكالة الاميركية للتنمية الدولية، العراق، 2008

- وتتسع أهداف العمل من الفئة الأولى لتشمل تقديم الخدمات المختلفة إلى المحتاجين بما في ذلك الخدمات الصحية وتلبية الحاجات الخاصة للفقراء مثل توزيع الأغذية والملابس والأدوية في أوقات الكوارث والأزمات، إلى جانب القيام بأعمال إنمائية تركز بصفة أساسية على الجماعات الفقيرة إلى جانب تقديم خدمات استشارية وبحوث ودراسات لحساب جهات معينة بما في ذلك تنفيذ مشاريع خاصة بها. أما النوع الآخر من الأهداف التي تنشدها المنظمات غير الحكومية فيمكن في التصدي والدفاع عن قضايا البيئة والمرأة وحقوق الإنسان في أوقات السلم والحرب على حد سواء.
- هكذا تطوّر دور هذه المنظمات غير الحكومية من مجرد إغاثة المحتاجين إلى دور إنمائي متقدّم ومتنوّع على أكثر من صعيد. هذا التطور في دور المنظمات غير الحكومية ساهم بتعزيز حضورها على المسرح الدولي مما أدّى إلى الاعتراف بها وبدورها.
- حيث مع مرور الوقت، تسعى المنظمات غير الحكومية إلى تعزيز التنمية المجتمعية المستدامة من خلال أنشطة بناء القدرات والتمكين. يمكن تعريف بناء القدرات بأنه العملية التي تمكن المنظمات غير الحكومية من تنمية المجتمع. كثيرا ما يتم تشكيل المنظمات غير الحكومية لمساعدة الناس على تطوير قدراتهم. بالإضافة إلى ذلك، يتم الثناء على المنظمات غير الحكومية لتعزيز استقلالية المجتمع وتمكينه من خلال مساعدة مجموعات المجتمع وتسهيل العمليات التشاركية³⁸
- وتضطلع المنظمات غير الحكومية بدورٍ بارزٍ في مؤتمرات الأمم المتحدة، وتعرض آراء الجهات التابعة لها بشأن مسائل تتراوح بين حقوق المرأة إلى الأمن الغذائي. وقد ساعدت هذه المنظمات على اعتماد اتفاقية عام 1997 لحظر الألغام الأرضية، وإنشاء المحكمة الجنائية الدولية عام 1998 للنظر في جرائم الإبادة الجماعية وجرائم الحرب والجرائم ضد الإنسانية. وتعمل المنظمات غير الحكومية جنباً إلى جنب مع الأمم المتحدة، لمساعدة الشعوب المحتاجة في أشد البلدان فقراً.

3-1-7: المنظمات غير الحكومية ودورها في التنمية المستدامة:

1: التنمية الاقتصادية:

- الحد من ظاهرة الفقر، سواء عبر الدعم المالي المباشر، أو عن طريق تقديم الخدمات للفقراء والمعوزين، أو من خلال مساعدتهم على ولوج سوق العمل، عن طريق التعليم والتأهيل والتدريب.

³⁸ Norhasni Zainal Abiddin (2022) **Non-Governmental Organizations (NGOs) and Their Part towards Sustainable Community Development** - Sustainability 2022, 14, 4386

- بحكم قرب منظمات المجتمع المدني من الفئات الاجتماعية الهشة، فهذا يجعلها أكثر دراية باحتياجاتهم مقارنة بالحكومات والدول، والتي تبني خططها من فوق، ودون معرفة دقيقة بالاحتياجات المجتمعية لكل فئات المجتمع، وهو أمر طبيعي، إذ أنّ الحكومات تعمل على نطاق واسع، وتحاول تدبير معاش ملايين، أو عشرات ملايين الناس، بخلاف المنظمات غير الحكومية التي تعمل على نطاق أضيق بكثير، حيث تخدم غالباً فئات محددة، وفي مناطق معينة.
- المنظمات غير الحكومية عموماً أكثر كفاءة في تقديم الخدمات الاجتماعية بجودة عالية، وبتكلفة قليلة مقارنة بالأجهزة الحكومية، التي تعاني من البيروقراطية والتصلب الإداري وارتفاع تكاليف تنفيذ البرامج والمشاريع، وأيضاً البطء في التحرك.
- على خلاف أجهزة الدولة، فإنّ المنظمات غير الحكومية تعمل في بيئة تنافسية، إذ تتنافس فيما بينها للحصول على الدعم والتمويل، ومن ثم فهي تعمل بشكل دؤوب على إثبات قدرتها على تقديم الخدمات بأقل التكاليف، وفي أسرع وقت.
- يسهم قطاع العمل الاجتماعي في زيادة فرص العمل، إذ تشير الإحصائيات إلى أنّ نسبة مساهمة القوى العاملة في منظمات المجتمع المدني إلى إجمالي السكان الفاعلين اقتصادياً تشكل ما يقارب 4,4% على المستوى العالمي.
- تساعد المنظمات الخيرية على إعادة توزيع الثروة بين فئات المجتمع، عبر برامجها ومشاريعها التنموية التي يستفيد منها ذوو الدخل المحدود. وهذا بدوره يخفف الفجوة بين الطبقات الاجتماعية.

2: التنمية الاجتماعية:

- تنفيذ برامج متكاملة في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية، مثل التعليم والتدريب والتأهيل ومحو الأمية، وبرامج مساعدات المرضى، ومساعدة أسر السجناء والمعوقين، وإقامة المراكز الاجتماعية للشباب، وإطعام المحتاجين.
- يمكن أن تساعد المنظمات غير الحكومية على التوعية الاجتماعية، ومعالجة الأمراض الاجتماعية مثل الإدمان والتشرد وغيرها، عبر البرامج التوعوية والتثقيفية والدعوية.
- إنّ العمل التطوعي يؤدي إلى الراحة النفسية، وينمّي الثقة بالنفس عند المتطوع، فهو من دروب الإحسان التي يُجازي عليها الله تعالى، وتحظى بتقدير كل من الحكومات والمجتمع. كما أنّ الانخراط في العمل التطوعي يعد بمنزلة استثمار لوقت الفراغ لجميع المتطوعين بشكل عام، ولفئة الشباب العاطلين عن العمل، أو المتقاعدين بشكل خاص.

3: التنمية البيئية ومجالات أخرى:

- تتخصص الكثير من المنظمات غير الحكومية في مجال المحافظة على البيئة، وتوعية المواطنين بأهميتها، وكيفية المحافظة عليها. كما تشرف على برامج ومشاريع بيئية، من قبيل برامج النظافة العامة، والتشجير وتدوير النفايات.
- تدعيم الخدمات الصحية من خلال البرامج الصحية الخيرية، خصوصاً في المناطق الريفية التي تعاني عادة من نقص حاد في الخدمات الصحية، كما تعمل على توعية أفراد المجتمع بأساسيات الحياة الصحية والوقاية من الأمراض، وتعزيز السلوكيات الصحية، مثل النظافة وغسل اليدين قبل الأكل وتعقيم مياه الشرب.
- تقديم المشورة والاقتراحات البناءة التي قد تساعد صانعي القرار في القطاع الحكومي على إيجاد حلول للقضايا المعقدة والشائكة بحكم قرب المنظمات غير الحكومية من أفراد المجتمع، والاستفادة من تجارب وخبرات تلك المنظمات عند صياغة القوانين.

3-1-8: التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة:

تلعب المنظمات غير الحكومية، باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من المجتمع المدني، دوراً حاسماً في إدارة مجموعة واسعة من الأنشطة المعقدة والمتنوعة. ويواجهون تحديات إدارية على الجبهتين الداخلية والخارجية عندما يتعلق الأمر بتنفيذ الثقة³⁹. وقد أظهرت العديد من الدراسات والممارسات أن المنظمات غير الحكومية تواجه عقبات مثل التدخل السياسي، ونقص التمويل، والشبكات غير الفعالة، وسوء الإدارة. فيما يلي نتائج مهمة فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية العاملة في تنمية المجتمع.

- للبدء، فإن أحد التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات غير الحكومية هو التواصل غير الفعال والشبكات. كما أنه يرتبط بازدواجية الجهود والسياسات المتناقضة على مستوى المجتمع ونقص التعلم القائم على الخبرة وعدم قدرة المنظمات غير الحكومية على معالجة الأسباب الهيكلية للتخلف على المستوى المحلي⁴⁰، بالإضافة إلى ذلك، تؤدي المنافسة على الموارد إلى تآكل سمعة القطاع وفعالية أنشطة المنظمات غير الحكومية على مستوى المجتمع. نتيجة لذلك، هناك شك واسع النطاق في المنظمات غير الحكومية، وثقافة السرية، وانعدام الشفافية. حيث تتدخل العديد من المنظمات غير الحكومية، الكبيرة والصغيرة، على مستوى المجتمع دون إجراء تمرين لرسم الخرائط المجتمعية وتنفيذ

³⁹ Nikkhah, H.A.; Redzuan, M.R.B. **The role of NGOs in promoting empowerment for sustainable community development.** J. Hum. Ecol. 2010, 30, 85–92. [CrossRef]

⁴⁰ Ariti, A.T.; van Vliet, J.; Verburg, P.H. (2018) - **What restrains Ethiopian NGOs to participate in the development of policies for natural resource management?** Environ. Sci. Policy 2018, 89, 292–299. [CrossRef]

المشاريع دون اعتبار للمبادرات المجتمعية الجارية. اتسمت العديد من المجتمعات بالتوترات بين المنظمات غير الحكومية، حيث تقا تل إحداها الأخرى بالموارد ولكن بدون وجود مجتمعي وأخرى مع وجود مجتمعي ولكن بدون موارد⁴¹.

● ثانياً، هناك مشكلة رئيسية أخرى تواجهها المنظمات غير الحكومية وهي ضعف الإدارة. تفاوت فهم الحوكمة الرشيدة على نطاق واسع، حيث أظهرت بعض المناطق القليل جداً من الفهم لسبب مطالبة المنظمات غير الحكومية بأن يكون لها مجالس إدارة أو ما ينبغي أن تكون عليه أدوارها ومسؤولياتها ووظائفها. حيث أن العديد من المنظمات غير الحكومية تسيء إدارة مواردها، في كثير من الأحيان بمشاركة وتشجيع من مجالس إدارتها. نتيجة لذلك، تعمل العديد من المنظمات غير الحكومية بشكل غير فعال وتم توثيق هذه القضية بشكل جيد في غالبية البلدان النامية⁴²، حيث زاد الأفراد من مشاركتهم في تشكيل المنظمات غير الحكومية كوسيلة للاكتفاء الذاتي.

● الصعوبة الثالثة التي تواجه المنظمات غير الحكومية هي الحصول على تمويل كافٍ ومناسب ومستدام لعملها. يعد نقص التمويل والدعم التمويلي عقبة كبيرة أمام تحقيق الأهداف المرجوة. تعتبر الأموال ضرورية للمنظمات غير الحكومية لتنفيذ مشاريعها وبرامجها وأنشطتها التي تقيد تنمية مجتمعاتها. حيث أن لديهم صعوبة في إقناع المانحين بالامتناع عن التعامل مع وضعهم التمويلي. وهم يعتقدون أن هناك تحالفا من بعض الأفراد والمنظمات غير الحكومية يتحكم في الوصول إلى أموال المانحين. ويمكنهم تعبئة موارد غير كافية وفي كثير من الأحيان لا يسعون للحصول على تمويل محلي، ويفضلون حضور المانحين الدوليين للتواصل معهم. هناك اعتماد قوي على المانحين وميل إلى تكييف التدخلات في المجتمع لتناسب تفضيلات المانحين.

● بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الاستدامة المالية والتنظيمية⁴³. ونتيجة لذلك، فإن وكالات التمويل والجهات المانحة والجهات الراعية لها دور حاسم في جميع المنظمات غير الحكومية.

● وأيضاً تعمل العديد من المنظمات غير الحكومية في مجتمعات غير متوازنة وخطيرة ومعرضة للصراع أو تتعاون مع أفراد متنافسين مثل أولئك الذين يتسببون في التدخل السياسي أو الذين قد يسيئون استخدام التمويل أو المنح المخصصة للمنظمات غير الحكومية لمزاياها. في بعض الدوائر الانتخابية، أقر نشطاء المنظمات غير الحكومية بأن تدخل السياسيين المحليين والقادة المدنيين كان عائقاً كبيراً لعملهم

⁴¹ Yu, K.N. 4 (2019) Challenges NGOs Face and Corresponding Solutions; Asian NGO: Hong Kong, China, 2019

⁴² Ariffin, M. (2015) Enforcement against wildlife crimes in west Malaysia: The challenges. J. Sustain. Sci. Manag., 10, 19–26.

⁴³ Ariffin, M. (2015) Enforcement against wildlife crimes in west Malaysia: The challenges. J. Sustain. Sci. Manag., 10, 19–26.

وكثيرا ما لا تدرك المنظمات غير الحكومية أن الدستور والقوانين موجودة لحمايتها من مثل هذا الترهيب.⁴⁴

3-1-9: اتجاهات لتحسين دور المنظمات غير الحكومية:

بعد مراجعة الأدبيات حول الدور والتحديات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية المحلية في التنمية المستدامة، تم تقديم العديد من التوصيات لضمان أن تصبح المنظمات غير الحكومية أكثر فاعلية في تقديم خدمات تنمية المجتمع مع المساهمة أيضًا في النمو الاقتصادي والاستقرار في المنطقة.

● يجب على الحكومات والمنظمات الأخرى والأفراد تعزيز دعمهم للمنظمات غير الحكومية، من خلال توفير بيئة عمل داعمة، والموارد المالية، والمعدات، والتقارير الفنية. يجب على الحكومات تعزيز البيئة التمكينية لمبادرات التنمية المجتمعية من خلال توفير التمويل للمنظمات غير الحكومية لتنفيذ برامج مجتمعية. على الرغم من أن الأبحاث السابقة قد حددت عدة روابط للتمويل الحكومي مع التسبب في فقدان الاستقلالية، وانحراف المهمة، والمزاحمة في المنظمات غير الحكومية⁴⁵، إلا أنها ضرورية لأنها يمكن أن تسهم في استدامة وتطوير قطاع المنظمات غير الحكومية. في المقابل، يجب على المنظمات غير الحكومية إنشاء قاعدة بيانات مخصصة لمساعدة الحكومة وجميع الأطراف المعنية الأخرى. وقد يكون من الضروري إنشاء قاعدة بيانات تتضمن كلاً من المتغيرات الاجتماعية والبيئية من مجموعات البيانات عالية الجودة الحالية لتقييم العلاقة بين القضايا الاجتماعية والبيئية بمرور الوقت⁴⁶. يمكن استخدام قاعدة البيانات هذه من قبل جميع الأطراف المهتمة لتطوير البرامج التي تلبي حاجة الأفراد لتحسين مستوى معيشتهم.

● بعد ذلك، يجب على المستفيدين من برامج وأنشطة التنمية المجتمعية الاستمرار في دعم المنظمات غير الحكومية في مجتمعاتهم وضمان صيانة واستمرارية مشاريع التنمية المجتمعية المكتملة. يجب على المنظمات غير الحكومية دائماً إشراك المستفيدين في تخطيط وتنفيذ وتقييم أنشطة التنمية المجتمعية الخاصة بهم. سيؤدي ذلك إلى زيادة استدامة المشروع وملكيته. فالغرض من المنظمات غير الحكومية ليس فقط مساعدة الحكومة ولكن أيضاً لتكون بمثابة العمود الفقري للفقراء والضعفاء، لا سيما في الأوقات الصعبة مثل جائحة COVID-19. حيث ينظر المجتمع إلى جهود المنظمات غير الحكومية

⁴⁴ Abiddin Norhasni and 2 others (2022) - **Non-Governmental Organisations (NGOs) and Their Part towards Sustainable Community Development**, 9

⁴⁵ Ali, T.M.; Gull, S. (2019) **Government Funding to the NGOs**. Int. J. Res. Bus. Soc. Sci. (2147-4478), 5, 51-61.

⁴⁶ Winston, N. (2021) **Sustainable community development: Integrating social and environmental sustainability for sustainable housing and communities**. Sustain. Dev.30, 191-202.

كدليل على تعاطفها الثابت في مواجهة الكارثة. أشارت الأبحاث التي أجراها كوتشريايفا⁴⁷ بوضوح إلى أن الناس يعتقدون أن المنظمات غير الحكومية يجب أن تعالج أولاً وقبل كل شيء المشكلات الاجتماعية اليومية الأساسية وأن التركيز الأساسي لنشاط المنظمات غير الحكومية يجب أن يكون الآن على إجراءات اجتماعية محددة والمساعدة المباشرة للناس. لهذا الغرض، يُقترح أن تكون المنظمات غير الحكومية قد شكلت تحالفات لتلقي الدعم من مؤسسات الشبكات الأخرى ولتعزيز أنشطتها على نطاق أوسع من خلال الشبكات والاتحادات.

- بخلاف ذلك، ينبغي أيضًا تدريب المنظمات غير الحكومية المحلية لتكملة جهود الحكومة في مجال تنمية المجتمع. يمكن تشكيل المنظمات غير الحكومية نتيجة للأفكار والخبرات والاهتمامات والروح العظيمة لأفراد أو مجموعات معينة لمعالجة القضايا أو الرغبات المجتمعية. من المهم بشكل خاص أن يتمتع قادة المنظمات غير الحكومية بمهارات قيادية جيدة لإدارة المنظمات غير الحكومية بفعالية. يُظهر قادة المنظمات غير الحكومية قدرة تشبه الحرباء على تحقيق التوازن بين المطالب المتنافسة ومجموعة متنوعة من الأدوار حسب الظروف والأفراد المعنيين، على سبيل المثال، موازنة رؤيتهم مع الاحتياجات العملية للمجتمعات المحلية، وكذلك مطالب المانحين أو المصالح الخاصة للسياسيين المحليين⁴⁸. وبالتالي، فهم يحتاجون إلى تدريب يمكن أن يدعم هذه الأدوار. علاوة على ذلك، تتركز المبادئ التأسيسية للمنظمات غير الحكومية ونقاط القوة على تحقيق أهدافها، والتي تشمل توفير الفرص التعليمية وتنمية المهارات، والسيطرة على الأمراض وإدارتها، ومساعدة ضحايا الكوارث الطبيعية، وتمكين المرأة اقتصاديًا، والدعوة للإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، والحقوق السياسية والثقافية.
- يجب على المنظمات غير الحكومية إظهار التزام أكبر بأنشطة تنمية المجتمع، لا سيما من خلال تعزيز المساعدة الذاتية. مطلوب آلية مراقبة وتقييم للمنظمات غير الحكومية لضمان وصول برامج وخدمات تنمية المجتمع إلى السكان الأكثر ضعفاً في المنطقة. يجب أن تنظر إدارة المنظمات غير الحكومية في تعيين عدد كافٍ من الموظفين لمساعدة فريق المشروع في إجراء أنشطة المراقبة والتقييم في جميع مراحل المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الإدارة وضع نظام روتيني لإجراء تقييمات دورية لاحتياجات الموظفين للرصد والتقييم (M&E) بالتعاون مع فريق الرصد والتقييم. ويمكن إجراء هذا الرصد والتقييم من قبل منظمة طرف ثالث وكذلك لتحسين المساءلة.

⁴⁷ Kucher Avaya, E.V. (2016) *The Role of NGOs in the Development of Societies and Overcoming the Consequences of Crises: Case Studies of Poland and Russia*. Pol. Political Sci. Year., 45, 166–177.

⁴⁸ Apostu, D.C. *Non-Governmental Organization Leadership and Development*. A Review of The Literature. Manager 2013, 17, 145–161

✓ باختصار، لا ينبغي أن تكون تنمية المجتمع المستدامة مسؤولية الحكومة وحدها. يجب أن يشارك الأفراد والمجتمعات والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الأخرى في الجهود المبذولة لخدمة الفقراء. يجب أن تكون أهداف البرامج مفهومة بوضوح من قبل المجتمع بأكمله. حيث سيؤدي الدعم الكامل من جميع الأطراف إلى نتيجة أفضل قد تفيد جميع الأطراف المعنية.

3-2 استدامة المنظمات غير الحكومية:

3-2-1: استدامة المنظمات غير الحكومية:

وفقاً لبنتون ومونروي (2004)، الاستدامة هي قدرة منظمة معينة على تحسين قدرتها المؤسسية على مواصلة أنشطتها بين السكان المستهدفين على مدى فترة زمنية طويلة، وتقليل الضعف المالي، وتطوير مصادر متنوعة للدعم المؤسسي والمالي، وتعظيم التأثير من خلال تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة.

ولفهم كيفية فهم استدامة المنظمات غير الحكومية يمكن تقديم وجهات النظر التالية⁴⁹:

أولاً: استدامة المنظمات غير الحكومية هي عملية وليست غاية:

يُظهر النمط العام للاستجابات أن استدامة المنظمات غير الحكومية هي إلى حد كبير عملية على الرغم من أنها يمكن أن تكون هدفاً في حد ذاتها. في الحقيقة، الوصول إلى مستوى أو مرحلة معينة في العمر الافتراضي للمنظمات حيث يمكن أن يكون لديها قدرة قوية للحفاظ على الاستقلال، لتوليد الأموال المتوقعة باستمرار لمتابعة العمليات المخطط لها، للحصول على اعتراف قوي وشرعية، لممارسة سلطة مؤثرة في مهمتها والقطاع الذي تعمل فيه، هو حلم يحسد عليه ويعتز به بالنسبة لمعظم المنظمات ومع ذلك، يمكن أن تتغير حالة استدامة المنظمة في أي وقت معين. وبالتالي يمكن النظر إلى الاستدامة على أنها رحلة وعملية وليست وجهة لأنها تسمح للمؤسسة بمواصلة أداء مهمتها وإحداث تأثيرات. لذلك فهي وسيلة لتحقيق غاية. وهي ليست أبداً حالة من الكمال ولكنها حالة يمكن تشبيهها بالنبات: ستنمو جيداً وتزدهر إذا سقيت وتمت رعايتها، ولكن يمكن أن تذبل بسرعة إذا لم يكن كذلك. لذا ينبغي لكيفية أن تكون مستدامة في أي نقطة زمنية معينة إشراك صانعي القرار في المنظمات.

ثانياً: استدامة المنظمات غير الحكومية هي أكثر من مجرد بقاء:

هناك منظور مهم يتعلق بالحاجة إلى التمييز بين الاستمرارية والاستدامة. في حين أن كلا المصطلحين مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، إلا أنهما مختلفان تماماً عن بعضهما البعض. كما يوحي اسمها، تحدد قابلية البقاء

⁴⁹ Albert A. Arhin and 3 other (2015) - **The state of sustainability of civil society organizations in Ghana – WACSI- West Africa society institute**, P/38

على قيد الحياة قدرة الكيان على النجاة من التهديدات والتحديات وحتى الفرص على المدى القصير. في هذه الحالة، فإن المنظمات قادرة على التغلب على بعض التحديات وتعمل بشكل طبيعي بما يتماشى مع مهمتها ولكن وجودها واستمرارها على المدى الطويل يمكن أن يكون مهددًا. فالاستدامة هي مفهوم أوسع وشامل. إنه يتجاوز مجرد البقاء نحو الازدهار، والمرونة، والاستقلالية، والاستقلال، والعمل المستمر.

فقد لا تكون منظمة المجتمع المدني بالضرورة مستدامة حتى لو كان لديها مبالغ كبيرة من الأموال لبرامجها السنوية، وهذه الأموال مقيدة إلى الحد الذي لا يتبقى سوى القليل منه للاستثمار في الأنظمة والهياكل وتطوير المنظمة. في أحسن الأحوال، هذه المنظمات لا تزال على قيد الحياة.

ثالثاً: استدامة المنظمات غير الحكومية شاملة وتتجاوز مجرد توافر الأموال:

هناك تشبيهاً مفراطاً لمعادلة الاستدامة بأنها التوفر المالي داخل القطاع. ومع ذلك، كشفت بعض الدراسة زيف مثل هذا التشبيث وأظهرت حقيقة أن استدامة المنظمات غير الحكومية لا تعني بالضرورة توفر الأموال. إنه أكثر تفصيلاً وشمولية من مجرد التمويل.

يمكن فهم استدامة المنظمات غير الحكومية بشكل أفضل من خلال الوصف بدلاً من التعريف. وذلك لأن محاولات تقديم تعريف واحد يلتقط الأبعاد والوجوه المختلفة للاستدامة قد ينتهي بها الأمر إلى إضعاف المفهوم.

3-2-2: منهجيات لدراسة استدامة المنظمات غير الحكومية:

في المنشورات الحديثة التي تم فيها تقييم استدامة المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية كالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، ومركز الدراسات الاستراتيجية والدولية (CSIC)، ومعهد المجتمع المدني لغرب إفريقيا West Africa Civil Society Institute (WACSI)، تتميز الاستدامة بأنها نتيجة لظروف معينة، لذلك سيتناول البحث كيف تم تقييم استدامة المجتمع المدني أو المنظمات غير الحكومية في كل مما سبق، وتوضيح أبعاد وعناصر الاستدامة حسب مفهوم كل منها:

أولاً: تقييم استدامة المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية حسب الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

:USAID

يقيس مؤشر استدامة منظمات المجتمع المدني قوة قطاعات المجتمع المدني وصلاحياتها الشاملة، حيث يتم تحليل سبعة أبعاد مختلفة لقطاع منظمات المجتمع المدني: (1) البيئة القانونية، (2) القدرة التنظيمية، (3)

السلامة المالية، (4) القدرة على الدعوة، (5) تقديم الخدمة، (6) البنية التحتية و (7) الصورة العامة والسمعة.⁵⁰

1- البيئة القانونية: لكي يكون قطاع المنظمات غير الحكومية مستديماً، ينبغي أن تعطي منظمات المجتمع المدني القاعدة القانونية اللازمة للاشتراك في أنشطة جمع التبرعات الملائمة والمضاربات المشروعة المدرة للدخل. تشمل العوامل التي تشكل البيئة القانونية: سهولة التسجيل، والحقوق القانونية والشروط التي تنظم المنظمات غير الحكومية، ودرجة ردع القوانين واللوائح التي تتعلق بفرض الضرائب، والمشتريات والمسائل الأخرى والفوائد التي تعود من هذه القوانين واللوائح على فاعلية منظمات المجتمع المدني وسلامتها.

2- القدرة التنظيمية: يتناول بُعد القدرة التنظيمية في المؤشر قدرة القطاع على الاشتراك في بناء الدوائر الشعبية والتخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن الإدارة الداخلية وممارسات التوظيف داخل منظمات المجتمع المدني. وأخيراً، يبدو أن هذا البعد يبحث في الموارد الفنية المتاحة لمنظمات المجتمع المدني في عملها.

3- السلامة المالية يمكن أن تعتمد السلامة المالية لكثير من المنظمات بنفس القدر على إتاحة صناديق دعم المانحين الدوليين وقدرتها على المنافسة على هذه الصناديق. تشمل العوامل التي تؤثر على السلامة المالية لمنظمات المجتمع المدني حالة الاقتصاد، فضلاً عن الدرجة التي يتم بها تطوير المشتريات الحكومية وفرص زيادة الإيرادات التجارية، كما يُنظر أيضاً في تطور وانتشار جمع التبرعات ومهارات الإدارة المالية القوية.

4- المناصرة: يجب أن تدعم البيئة السياسية وبيئة المناصرة تكوين الائتلافات والشبكات وأن تقدم لمنظمات المجتمع المدني الوسائل اللازمة لإيصال رسائلها من خلال الإعلام إلى الجمهور الأوسع، وللتعبير عن مطالبهم إلى المسؤولين الحكوميين. يبحث بُعد المناصرة في سجل منظمات المجتمع المدني في التأثير على السياسة العامة، ويتم تحليل انتشارا المناصرة في قطاعات مختلفة على مستويات مختلفة من الحكومة، فضلاً عن القطاع الخاص.

5- تقديم الخدمات: تتطلب استدامة القطاعات كتلة حرجية من منظمات المجتمع المدني التي تستطيع أن تقدم بشكل فعال الخدمات التي تلبي احتياجات وأولويات وتوقعات القواعد الشعبية بشكل متسق. يفحص بُعد تقديم الخدمات مدى السلع والخدمات التي تقدمها منظمات المجتمع المدني ومدى استجابة هذه الخدمات لاحتياجات المجتمع وأولوياته.

⁵⁰ تقرير استدامة منظمات المجتمع المدني لعام 2013 - لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - الوكالة الأمريكية للتنمية - مكتب برنامج الشرق الأوسط

6- البنية التحتية: إن البنية التحتية للقطاع ضرورية لتزويد منظمات المجتمع المدني بالوصول الواسع لخدمات الدعم المحلية لمنظمات المجتمع المدني. يجب أن تكون منظمات الدعم الوسيطة التي تقدم هذه الخدمات قادرة على تثقيف منظمات المجتمع المدني الأخرى وتدريبها وتقديم المشورة لها، وتوفير الوصول إلى شبكات منظمات المجتمع المدني والائتلافات التي تتبادل المعلومات والسعي وراء مسائل ذات مصلحة مشتركة.

7- الصورة العامة: ينبغي أن يكون لدى الحكومة وقطاع الشركات والمجتمعات صورة عامة إيجابية عن منظمات المجتمع المدني لتحقيق استدامة القطاع، ويشمل ذلك الفهم الواسع والتقدير للدور الذي تلعبه منظمات المجتمع المدني في المجتمع. يبحث بُعد الصورة العامة في مدة تغطية الإعلام لمنظمات المجتمع المدني وطبيعة التغطية، ووعي مسؤولي الحكومة ورغبتهم في إشراك منظمات المجتمع المدني. ✓ يتم تصنيف كل واحد من الأبعاد السبعة وكل واحد من المؤشرات داخل كل بعد على المقياس المدرج من 1 إلى 7 حيث تشير النقطة 1 إلى قطاع مجتمع مدني متطور جدا يتمتع بمستوى مرتفع من الاستدامة، وتشير النقطة 7 إلى قطاع هش غير مستديم يعاني من مستوى منخفض من النمو.

الاستدامة المحسنة		الاستدامة المتطورة			الاستدامة المعاقة	
1	2	3	4	5	6	7

ثالثاً: تقييم استدامة المجتمع المدني والمنظمات غير حكومية معهد المجتمع المدني لغرب إفريقيا
WACSI):⁵¹

بالاعتماد على المفاهيم المختلفة للاستدامة وبشكل مشابه جداً لكيفية تصور الآخرين بما في ذلك USAID وCIVICUS، تم تطوير إطار يُعرف باسم عجلة الاستدامة كالموضح في الشكل أدناه، حيث أنه يمكن فهم استدامة المجتمع المدني من خلال التركيز على أربعة أبعاد وخمسة عشر معياراً مختلفاً ومجموعة من المؤشرات.

⁵¹ Albert A. Arhin and 3 other (2015) - **The state of sustainability of civil society organizations in Ghana – WACSI- West Africa society institute**



الشكل 2 مؤشر استدامة المجتمع المدني حسب معهد المجتمع المدني لغرب إفريقيا

Civil Society Sustainability Index CSSI

Albert A. Arhin and 3 other (2015) - **The state of sustainability of civil society organizations in Ghana – WACSI- West Africa society institute** –p/ 41

كالموضح في الشكل أعلاه يمكن دراسة الاستدامة بأربعة أبعاد هي المالية (التوفر المستمر للموارد المالية) والتشغيلية (القدرات والموارد التقنية والهيكل الإداري لتشغيل البرامج)، والهوية (الوجود طويل الأجل للمنظمات نفسها) وبالتدخلات (استمرارية النتائج، وآثار مشاريع محددة بعد اكتمالها أو انتهاء التمويل). توفر هذه الأبعاد فقط أهدافاً واسعة وأساسية تحدد استدامة المجتمع المدني.

وحددت 15 معياراً رئيسياً أكثر أهمية لفهم الأبعاد الأربعة لاستدامة المجتمع المدني: (1) تعبئة الدخل وتوليد، (2) التخطيط المالي، (3) أنظمة الإدارة المالية السليمة، (4) الاعتراف والوضوح، (5) مساحة التشغيل، (6) القدرة المؤسسية والبنية التحتية، (7) القوة المؤثرة، (8) جودة واستمرارية الخدمة والبرامج، (9) أهمية المهمة، (10) الحوكمة والقيادة، (11) الشرعية والأنظمة المسؤولة، (12) السياسة والبيئة التنظيمية، (13) ملكية المشاريع، (14) الشراكة و (15) إيصال النتائج.

1- الاستدامة المالية:

المنظمات المستدامة تتسم بالحيوية المالية. وتتمتع بقدرة قوية على جمع الأموال وغالباً ما يكون لها تدفق متوقع للأموال من مصادر متنوعة. لدى المنظمات أنظمة مالية وقادرة أيضاً على التخطيط لصحتها المالية بشكل جيد. حيث تتمتع بالاستقلالية لترفض مصادر التمويل. وبالتالي، فإن الاستدامة المالية

ضرورية لبقاء وازدهار وفعالية جميع أنواع المجتمع المدني على المدى الطويل بما في ذلك المنظمات غير الحكومية والمنظمات المجتمعية والشبكات والائتلافات ومعاهد التدريب التي تركز على القطاع الثالث والمنظمات الدولية غير الحكومية.

حيث يتم الاعتماد على قدرة الكيان على إنشاء موارده المالية وإدارتها بكفاءة أيضًا من أجل الوفاء بالتزامات الإنفاق وعملياته الآن وفي المستقبل. وبالتالي، فإن البعد المالي للاستدامة يتكون من ثلاثة معايير رئيسية: تعبئة وتوليد الدخل، والتخطيط المالي، وأنظمة الإدارة المالية السليمة.

تشمل المؤشرات الرئيسية وتركيز الأسئلة المطروحة في هذا البعد: القدرة على جمع الأموال داخليًا وخارجيًا، وحالة المصادر الداخلية لتوليد الأموال، وحالة المصادر الخارجية لتوليد الأموال، والقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات لجمع الأموال، وتنوع مصادر الأموال، ونسبة التمويل المقيد مقابل التمويل غير المقيد، ووجود خطة واضحة لجمع الأموال ومستوى اليقين من الأموال طويلة الأجل للعمليات، وأنظمة الإدارة المالية السليمة المطبقة.

2- الاستدامة التشغيلية

تتظر الاستدامة التشغيلية إلى حالة استدامة المنظمات غير الحكومية فيما يتعلق بالقدرة والاستثمار في البنية التحتية المؤسسية والموارد ومساحة التشغيل والرؤية والقوة المؤثرة التي تمكن المنظمات المجتمع من العمل ككيان. إن منظمات المستدامة قادرة أيضًا على تصميم برامجها الخاصة واتخاذ قرارات إستراتيجية حول المجالات التي يجب التأثير فيها والعكس صحيح. يجب أن تكون المنظمة المستدامة قادرة على تقديم الخدمات والبرامج والتدخلات بكفاءة لإحداث تأثيرات واضحة المعالم وأيضًا تلبي احتياجات مكوناتها. وبالتالي، فإن البعد التشغيلي للاستدامة له خمسة (5) معايير رئيسية. هي الاعتراف والوضوح ومساحة التشغيل والقدرة المؤسسية والبنية التحتية والقوة المؤثرة والجودة واستمرارية البرامج.

تشمل المؤشرات تحت هذا البعد قدرة المنظمات على الاحتفاظ بمكتب فعلي، وتلبية تكاليف تشغيل المقر في السنوات الخمس إلى العشر القادمة والقدرة على الحفاظ على الموارد البشرية المدربة جيدًا في السنوات الخمس إلى العشرين القادمة. وتشمل المواقف الأخرى مواقف بشأن الدعاية أو نشر مواد المشروع للأعضاء المكونين وما بعدهم، ودعم الشراكات والشبكات لتبادل المعلومات، والصورة العامة، والمعرفة والثقة، وحالة الظهور والاعتراف في مجال السياسة المتخصصة من قبل الجهات المانحة والوكالات الخاصة والوكالات الحكومية. وتشمل القضايا الأخرى في هذا البعد تأملات حول ما إذا كان يمكن استمرار العمليات دون دعم المانحين، ما إذا كانت المشاريع الحالية يمكن أن تحقق النتائج المتوقعة بحلول نهاية العام المتوقع، ما إذا

كان يمكن استدامة معظم أنشطة المشروع بعد انتهاء التمويل الحالي، وما إذا كان يمكن تنفيذ المزيد من البرامج في المستقبل والتفكير العام بشأن الاستثمارات في قدراتها المؤسسية.

3- استدامة الهوية

ليكون منظمات المجتمع المدني المستدام مرناً وقابلاً للتكيف. يجب أن يكون لها آفاق مشرقة للوجود على المدى الطويل. تركز استدامة الهوية على الوجود طويل الأمد للكيانات التي تشغل مساحة المجتمع المدني. هناك أربعة (4) معايير تم أخذها في الاعتبار: ملائمة الرسالة والحوكمة والقيادة والشرعية والأنظمة المسؤولة والسياسات والبيئة التنظيمية التي تندرج تحت استدامة الهوية. تتضمن الأسئلة والمؤشرات المحددة التي تمت في هذا البعد وضوح المهمة والاتجاه المحددين، وأهمية المهمة في الأزمنة المعاصرة، وهيكلي إداري محدد بوضوح ووظيفي، وأنظمة شرعية وخاضعة للمساءلة، ووجود خطة استراتيجية محدثة، وإطار ملائم لسهولة التسجيل وتنظيم منظمات المجتمع المدني ومدى استفادة أو ردع القوانين واللوائح المتعلقة بالضرائب والمشتريات والوصول إلى المعلومات وغيرها من القضايا لمنظمات المجتمع المدني في عملياتها.

4- استدامة التدخلات

تركز استدامة التدخلات على المدى الذي يمكن أن يستمر فيه المستفيدون المستهدفون أو أصحاب المصلحة في تحقيق الأهداف والأنشطة والمبادئ والنتائج المرجوة من التدخلات المحددة التي تنفذها المنظمات غير الحكومية، ويقيم مدى قدرة المجتمعات والوكالات الحكومية والشركاء وغيرهم ممن يستفيدون من تدخلات محددة على مواصلة الأنشطة والحفاظ على الفوائد بعد انتهاء المشروع. المعايير الرئيسية في هذا البعد هي ملكية التدخلات، والتواصل بشأن النتائج والشراكة (والتي تتعلق بالصلة بين التدخل، والمنفذين والمستفيدين). ولذلك فهو يركز على أسئلة مثل كيفية استمرار أنشطة التدخلات (في المناطق المستهدفة) بعد انتهاء التمويل، وكيف يتم إيصال النتائج المتعلقة بنتائج التدخلات ونشرها ومشاركتها على نطاق واسع مع الجمهور والممولين والباحثين وأصحاب المصلحة الآخرين.

باختصار، تم تصميم عجلة الاستدامة لالتقاط المعايير والمؤشرات العامة والقطاعية التي تغطي البعد المالي والتشغيلي والهوية والتدخلات للاستدامة. والذي يجعل هذا الإطار واقعاً هو أنه لتكون مستدام، كمنظمة غير حكومية لا يتعلق فقط بالمنظمات التي لديها موارد مالية كافية ولديها القدرة على إدارتها. تتجاوز الاستدامة هذه الميزة. أن تكون مستداماً يعني أيضاً أن تكون ذات صلة في الأزمنة المعاصرة؛ يتعلق الأمر بالقدرة المؤسسية والبنية التحتية لمتابعة مهمة محددة جيداً. يتعلق الأمر بالقدرة على البناء على السمعة وتطوير علاقات خارجية وداخلية قوية والحفاظ عليها. لا ينطبق هذا

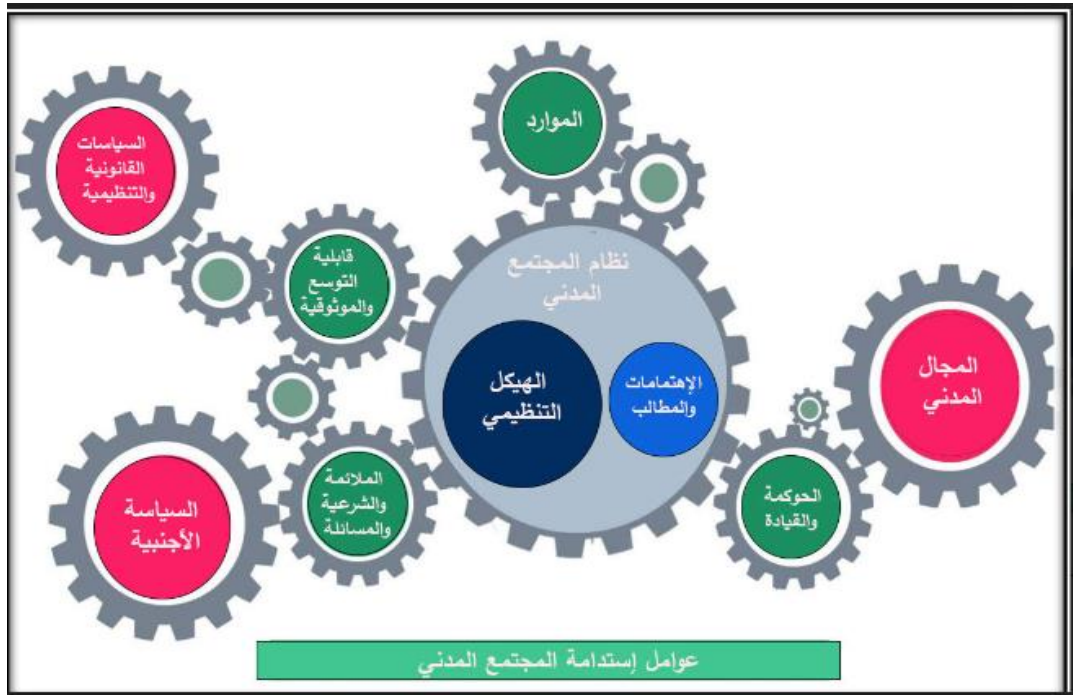
على المنظمات غير الحكومية فحسب، بل ينطبق أيضًا على المنظمات المجتمعية والمنظمات القائمة على العقيدة والائتلافات والشبكات والمنظمات الدينية وجميع المجموعات المختلفة التي تتجمع تحت مظلة المجتمع المدني. أن تكون مستدامة يعني أيضًا استمرارية العمليات والنتائج والآثار والموارد البشرية والقوة المؤثرة والفضاء التشغيلي المناسب. تستدعي الاستدامة أيضًا الشعور باستمرارية العلاقات، والدعم من المكونات، والرؤية والاعتراف وأيضًا بالشرعية. يتعلق الأمر أيضًا بالحفاظ على جودة الخدمات المقدمة، وإبلاغ النتائج، وبشكل عام في وضع يسمح بالتحول من البقاء على قيد الحياة إلى الازدهار.

ثالثًا: تقييم استدامة المجتمع المدني والمنظمات غير حكومية حسب مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية

CSIS:⁵²

اعتمدت دراسة استدامة المجتمع المدني على أن الأبعاد الواردة سابقاً في تقييم الاستدامة قد لا تكون تفسيراً وتمثيلاً كافيين للعوامل التي تؤثر على استدامة المجموعات المختلفة داخل نظام المجتمعات غير الحكومية. غالبًا ما تتأثر المعايير المستخدمة لقياس استدامة المجتمع المدني بشدة بسياسات وممارسات التمويل الخاصة بالجهات المانحة. غالبًا ما يتم تصميم هذه السياسات والممارسات لتقديم دعم منح قصير الأجل وتمويل أساسي طويل الأجل ضئيل للغاية. وهذا يقود توجه المانح قصير المدى نحو استدامة المجتمع المدني، والذي يركز على الأنظمة والهياكل دون مراعاة العوامل الخارجية مثل الوضع الديمقراطي والسياسي الخارجي. لذلك، سيكون من الضروري بناء تعريف يشمل الأبعاد الداخلية (القابلة للتحكم) والتأثيرات الخارجية التي تمس مستوى استدامة القطاع. حيث أن تطوير تعريف أكثر شمولية سيكون أساساً لبحوث أكثر شمولية وهادفة حول العمليات المستقبلية وتزويد المجتمع المدني بالموارد.

⁵² Charles Kojo VanDyck – 2017- **Concept and Definition of Civil Society Sustainability** - CSIS



الشكل 3 : عوامل استدامة المجتمع المدني حسب مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية CSIS

Charles Kojo VanDyck – 2017- **Concept and Definition of Civil Society Sustainability** – CSIS -P/5

الرسم التوضيحي أعلاه هو محاولة للتعبير بصرياً عن تمثيل شامل للعوامل المختلفة التي تؤثر على استدامة المجتمع المدني وتفاعلاته المختلفة. العوامل الأكثر إلحاحاً هي الحوكمة والقيادة (governance and leadership) (العمليات)، الموارد (resources) (المادية والمالية والتقنية)؛ الملاءمة والشرعية والمساءلة (relevance, legitimacy, and accountability) (الهوية والتمثيل)، وقابلية التوسع والموثوقية (intervention scalability and reliability) (التأثير المجتمعي). العوامل الخارجية هي طبيعة المجال المدني (civic space) (مفتوح أو مغلق أو مغلق)، والسياسات القانونية والتنظيمية (legal and regulatory policies) (داعمة أو مقيدة)، والسياسة الأجنبية (foreign policy) (الأولويات الوطنية والمواقف السياسية العالمية).

سيتم في هذا البحث لدراسة استدامة المنظمات غير الحكومية في سورية بالاعتماد على منهجية معهد المجتمع المدني لغرب إفريقيا (WACSI) وفق لأربع أبعاد: الاستدامة المالية والتشغيلية والهوية واستدامة التدخلات، وسيتم إضافة عليها بعد خامس وهو الاستدامة البيئية، كون قضية الحفاظ على البيئة دون تدهورها تحتل محل الصدارة في سلم الاهتمامات العالمية وأن المشكلات البيئية واستدامة المنظمات غير الحكومية لا يمكن فصلها ببعضها، حيث أصبحت المنظمات تضطلع بالعديد من الأدوار لحماية البيئة، وبالتالي لتحقيق الاستدامة للمنظمة ككل لا بد من إضافة بعد خامس وهو

الاستدامة البيئية، وتوضيح مدى سعيها في تحقيق الاستدامة البيئية والحفاظ على الموارد الطبيعية والاعتماد على الطاقة البديلة.

3-2-3: استراتيجيات المنظمات غير الحكومية لتعزيز الاستدامة:

نظرًا لتأثيرات هيكل المساعدة المتغير على عمليات المنظمات غير الحكومية، اكتسب موضوع الاستدامة زخمًا على مدى السنوات القليلة الماضية. ومع ذلك، فإن البحث التجريبي حول كيفية استجابة المنظمات المختلفة وإعادة تنظيم نفسها بشكل استراتيجي لتبقى مستدامة محدود ويستحق مزيدًا من الاهتمام وإن السؤال المركزي هو: كيف تستجيب المنظمات غير الحكومية لهيكل المساعدات المتغير⁵³؟

يمكن تلخيص كيفية استجابة المنظمات غير الحكومية لهيكل المساعدات بست استراتيجيات رئيسية لتعزيز استدامتها: (1) إستراتيجية البيض في سلال متعددة. (2) استراتيجية خفض التكاليف. (3) استراتيجية القوة في الأرقام؛ (4) الأمن - الشراكة؛ (5) استراتيجية بناء المصادقية؛ و (6) استراتيجية تعزيز الرؤية.

1- استراتيجية البيض في سلال متعددة

تشير فكرة البيض في سلال متعددة إلى الممارسة التي تحولت بموجبها المنظمات من مانح مهيمن واحد أو مصدر تمويل إلى مانحين أو مصادر متنوعة ومتعددة. في العديد من المناطق، يمكن أن تُعزى التحديات المتعلقة بالاستدامة التي تواجه حاليًا العديد من المنظمات غير الحكومية جزئيًا إلى عدم الاهتمام الكافي بالعلامات المتكررة لعدم اليقين بشأن المساعدة والاعتبارات المتعلقة بـ "الحياة بعد المساعدة"⁵⁴ حتى عندما قيمت العديد من المنظمات غير الحكومية جوهر تنويع الموارد وحشدتها، استمر الاعتماد المفرط على المساعدات من المانحين الأجانب في كونه المصدر المهيمن لجهود جمع الأموال لعمليات العديد من المنظمات.

حيث يمكن للمنظمات توسيع قاعدة تمويلها، وتعميق العلاقات مع مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة والجهات المانحة وبناء القدرات الداخلية⁵⁵ حيث يوجد العديد من النماذج لتعبئة الموارد بقوة:

✚ العطاء العام المحلي والخارجي المكثف

✚ المؤسسات الاجتماعية

⁵³ Laura J. Heideman (2017), **Making Civil Society Sustainable: The Legacy of USAID in Croatia**- International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University

⁵⁴ Fowler, A. (2000a). **Introduction beyond partnership: Getting real about NGO relationships in the aid system.** IDS Bulletin, 31(3), 1-13.

⁵⁵ Kumi, E. (2017a). **Domestic resource mobilization strategies of national non-governmental development Organisations in Ghana.** Bath Papers in International Development and Wellbeing No. 52. Bath: University of Bath

✚ انشاء شركات فرعية: وهذا يشمل الهيئات التي تنشئ أعمالاً ومؤسسات فرعية لتوليد نسبة من الدخل لتمويل عمل البرنامج.

إن التقييم النقدي للمخاطر والتحديات والفرص والإمكانات الخاصة بمصادر الأموال أيضاً دليل على الكيفية التي بدأت بها المنظمات في السعي لتحقيق الاستدامة المالية باعتبارها أكثر من تعبئة الموارد من مصادر متنوعة وأقل اعتماداً على حفنة من المانحين الأجانب حتى لو كانت التدفقات الداخلة من هذه الأخيرة متوقعة.

2- استراتيجية خفض التكاليف

أظهرت الدراسات أن المنظمات غير الحكومية تخضع لضغط متزايد من المؤكد أن تثبت الاستخدام الفعال للموارد.⁵⁶ على وجه الخصوص، أدى التدقيق الأكبر من قبل العديد من أصحاب المصلحة فيما يتعلق بنسبة ميزانيات المنظمات غير الحكومية التي يتم إنفاقها على الإدارة وغيرها من النفقات غير المباشرة إلى إشعال العديد من تدابير خفض التكاليف.

حيث هناك ثلاث مجالات رئيسية يمكن أن يتم فيها تطبيق تدابير توفير التكاليف:

- تخفيض عدد الموظفين الأساسيين للإدارة والعمليات. وقد شهد هذا إعادة تحديد مسؤوليات الوظيفة بطريقة يمكن للموظفين القيام بعدة مهام في وقت واحد.
- تطوير الأنظمة والإجراءات التنظيمية التي تقلل من الهدر المفرط والتسريبات. وقد اشتمل جزء من هذه الاستراتيجية على تحليل العطاءات للخدمات التعاقدية والمشتريات.
- تقليل عدد مناطق العمليات الجغرافية.

3- إستراتيجية القوة في الأرقام

استراتيجية القوة في الأرقام تدور حول قيام المنظمات بتشكيل الشبكات والتحالفات والائتلافات والانضمام إليها لتحقيق أهداف مشتركة. في هذه الاستراتيجية، تتجمع المنظمات طوعية ليس فقط للعمل في مشاريع مشتركة ولكن للسعي الجماعي للحصول على تمويل من مصادر متنوعة (وليس ككيانات فردية)⁵⁷. ومن المؤكد أن الشبكات والتحالفات ليس جديداً بين المنظمات غير حكومية، فقد تشكلت المنظمات غير الحكومية بشكل متزايد وعملت في شبكات وتحالفات منذ أوائل التسعينيات. الجديد في الأزمنة المعاصرة هو

⁵⁶ Appe, S. (2017). *Civil Society Organizations in a post-aid world: new trends and observations from the Andean Region*. *Public Administration and Development*, 37(2), 122–135.

⁵⁷ Ashman, D., & Sugawata, C. L. (2013). *Civil society networks: Options for network design*. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(3), 389–40

الدوافع الكامنة وراء تكوين هذه الشبكات والتحالفات. في حين أن تكوين الشبكة وعضويتها كانا يرتكزان في السابق إلى حد كبير على الحاجة إلى تجميع الموارد لتجنب ازدواجية الجهود، فإن الممارسة تعني أكثر من هذا الهدف في الأزمنة المعاصرة.

حيث أظهرت بعض البحوث⁵⁸ أن تشكيل الشبكات والائتلافات أصبح استراتيجية مركزية واستجابة لتحديات الاستدامة التي يفرضها هيكل المساعدة المتغير - بدلاً من مجرد تنسيق الأنشطة لتحقيق هدف معين. على سبيل المثال، قامت CARE و IBIS (المنظمات غير الحكومية الدولية) و ISODEC (منظمة غير حكومية محلية) بتشكيل اتحاد نجح في الوصول إلى برنامج الحوكمة والمساءلة الاجتماعية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في غانا، وبالمثل، حافظت منظمة أوكسفام ومنظمة كير وخمس منظمات غير حكومية وطنية على اتحاد فاز بنجاح في برنامج الأمن الغذائي الممول من الاتحاد الأوروبي في شمال غانا.

4- استراتيجية الشراكة الأمنية

كما كانت العديد من المنظمات غير الحكومية تسعى إلى إقامة شراكة رسمية كاستجابة إستراتيجية. يجب تمييز هذه الإستراتيجية عن التوجه نحو الشبكات والتحالفات والائتلافات الموصوفة سابقاً.

حيث أن العديد من المنظمات غير الحكومية كانت تسعى بشكل استباقي إلى الدخول في أشكال من مذكرة التفاهم (MOU) وشراكات مع القطاع الخاص والوكالات الحكومية والجهات المانحة الأخرى التي يمكن تحديدها والتي يمكن أن تعمل على تحقيق هدف مشترك لعدد محدد من السنوات. يجب تمييز هذه الخطوة الجديدة عن الأساليب السابقة حيث تقدم المنظمات غير الحكومية مقترحات لهذه الهيئات وتتوقع تمويلًا لمرة واحدة. حيث العديد من المنظمات غير الحكومية نظرت إلى هذه الشراكة طويلة الأمد على أنها توفر الأمن وتدفقاً شبه متوقع للموارد المادية وغير المادية مع تغير هيكل المساعدة.⁵⁹

⁵⁸ Albert A. Arhin– and two others (2018) Facing the Bullet? Non-Governmental Organizations' (NGOs') Responses to the Changing Aid Landscape in Ghana – International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University - ISTR Voluntas (2018) 29:348–360 P/9 -

⁵⁹ Albert A. Arhin and 2 others (2018)- Facing the Bullet? Non-Governmental Organizations' (NGOs') Responses to the Changing Aid Landscape in Ghana- International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University - ISTR Voluntas (2018) 29:348–360 P/9

5- استراتيجية بناء المصداقية

تتعلق استراتيجية بناء المصداقية بالأنشطة والهياكل والأنظمة التي تجعل المنظمات أكثر موثوقية و "مصداقية". حيث أن بناء المصداقية هو لبنة أساسية لقدرة الاستدامة.⁶⁰ فالمصداقية وقدرة المنظمات المتصورة تعتبر من الخصائص الأساسية لجذب الموارد المالية.

تتضمن استراتيجية بناء المصداقية وتركز على: تعزيز الأنظمة الداخلية للمنظمات. وتشمل هذه: (1) تعزيز أنظمة قادرة على الحساب وشفافة. (2) بناء هياكل داخلية شفافة. (3) نشر تقارير مدققة بانتظام، و (4) وضع الخطط الاستراتيجية.

6- استراتيجية تحسين الرؤية

ترتبط هذه الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية بناء المصداقية الموضحة سابقاً. في هذه الاستراتيجية، حيث تستجيب المنظمات لتحدي الاستدامة من خلال الأنشطة التي تجعلها مرئية (فيما يتعلق بما تفعله) ويمكن التعرف عليها بسهولة من قبل الجهات الفاعلة مثل الجهات المانحة والشركات الخاصة والحكومات. وهناك سببان رئيسيان وراء هذه الاستراتيجية.

أولاً، تسعى المنظمات إلى "تسويق" عملها وإنجازاتها وقدراتها لمجموعة واسعة من الجهات الفاعلة على أمل أن يتمكن هؤلاء الفاعلون من دعم عملهم بإحسان. وبالتالي، يمكن تخصيص موارد لدعوة الصحفيين لإعداد تقارير إعلامية عن أحداثهم؛ تنظيم سهرة للإعلاميين لتعزيز إعداد التقارير عن أنشطتهم؛ شراء مساحة في الصحف أو تقديم بعض الحوافز للصحفيين للقيام بمقالات خاصة بقصص نجاحهم.

ثانياً، من خلال استراتيجيات تحسين الرؤية، حيث تسعى المنظمات إلى تكوين صورة عامة جيدة عن نفسها وتأكيد خبرتها وسلطانها في قطاع معين من مجالات المعرفة. مما قد يجعل المنظمات تبحث عن فرص لتقديم مساهمات في المناقشات العامة على الراديو والتلفزيون ووسائل الإعلام.

ما يظهر مما سبق هو أن المنظمات غير الحكومية ليست ضحايا سلبيين لمشهد التمويل المتغير. على غرار الملاحظة التي قدمها أبو عاصي (2013)⁶¹ تتكيف المنظمات مع المشهد المتغير للتمويل وتستجيب له بطرق مختلفة. بشكل فعال، تبتكر المنظمات غير الحكومية وتستند بشكل متساوٍ إلى خطابات تاريخية أطول بكثير حول "تعبئة الموارد"، و "المساءلة"، و "توسيع النطاق"، و

⁶⁰ Banks, N., Hulme, D., & Edwards, M. (2015). NGOs, states, and donors revisited: Still too close for comfort? *World Development*, 66(1), 707–718

⁶¹ AbouAssi, K. (2013). Hands in the pockets of mercurial donors NGO response to shifting funding priorities. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(3), 584–602

"معايير الأهلية"، و "القيمة مقابل المال"، وغيرها من الخطابات التي تغلغت في قطاع المنظمات غير الحكومية في جميع أنحاء العالم. وبالتالي، فإن التعديلات التي تجريها المنظمات غير الحكومية والاستراتيجيات اللاحقة لها علاقة بالتاريخ، حتى عندما يتم استخدامها بشكل مختلف لتحقيق غرض مختلف في الوقت الحاضر - في هذه الحالة لتحقيق أهداف الاستدامة.

وبالتالي يوفر السعي نحو الاستدامة مساحة للمنظمات غير الحكومية لاستكشاف موارد محلية بديلة مثل الأعمال الخيرية للشركات والموارد الحكومية لضمان بقائها على المدى الطويل بشكل مستقل عن موارد المانحين. وسيتطلب هذا أيضًا خلق بيئة مواتية تحفز الأفراد على دعم أنشطة المنظمات غير الحكومية.

ولا بد للإشارة إلى الحاجة إلى تطوير القدرة التنظيمية للمنظمات غير الحكومية لكي تكون مستجيبة ومرنة للتغيرات في بيئة عملها. فمن خلال بناء قدراتها، فإن الهدف هو ضمان استدامتها على المدى الطويل حيث ستكون مهمة شاقة، نظرًا لعدم رغبة المانحين في توفير التمويل لتغطية النفقات العامة لدعم مبادرات الاستدامة للمنظمات غير الحكومية. ولذلك، فإن هذا يستدعي إعادة التفكير في طرق تمويل المانحين التي تضع استدامة المنظمات غير الحكومية في جدول أعمالها.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

4-1: سياق المنظمات غير الحكومية في سورية

يمكن تتبع البداية المبكرة لقطاع المنظمات غير الحكومية السورية إلى عام 1880 مع إنشاء أول جمعية خيرية في سوريا، والتي تسمى جمعية أيتام قريش الخيرية. وتم توسيع وتعزيز أنشطة المنظمات غير الحكومية بعد الاستقلال من خلال إصدار القانون رقم 93 لعام 1958، الذي نظم أنشطة المنظمات غير الحكومية في كل من سوريا ومصر. ومن المثير للاهتمام أن هذا القانون لا يزال الوثيقة الحاكمة لقطاع المنظمات غير الحكومية السورية حتى الآن.

من عام 1963 إلى عام 2005، كان هناك عدد محدود من المنظمات غير الحكومية المرخصة وكانت في الأساس منظمات خيرية تم تأسيسها وربطها بمؤسسات دينية. منذ عام 2010، تنوعت اهتمامات المنظمات السورية غير الحكومية وغطت القضايا البيئية والثقافية والدعوية والصحية، وبلغ العدد الإجمالي 1485 منظمة غير حكومية⁶². أجري المسح الأخير للمنظمات السورية غير الحكومية في عام 2017 ووجد أن عدد المنظمات السورية غير الحكومية بلغ 1582، مع 500 منظمة غير حكومية مسجلة في العاصمة، وهو ما يمثل حوالي 32 في المائة من إجمالي عدد المنظمات غير الحكومية.

حيث سيطر نوعان من المنظمات غير الحكومية على قطاع المنظمات غير الحكومية قبل اندلاع الصراع السوري، الجمعيات الخيرية التقليدية المكونة من المنظمات غير الحكومية ذات التركيز الديني أو العرقي، والمنظمات غير الحكومية التي تنظمها الحكومة (GONGOS) التي كانت تابعة لشخصيات حكومية. ومع ذلك، فإن حجم الأزمة السورية أجبر المنظمات غير الحكومية ذات الخبرة المحدودة أو التي ليس لها خبرة سابقة في مجال المساعدات الإنسانية على العمل بشكل فوري ومستقل. يُزعم أن مثل هذا التدخل غير كاف وغير فعال إلى حد ما. إن الزيادة الموثقة جيداً في احتياجات الناس، بما في ذلك الخدمات الأساسية وسبل العيش، فضلاً عن التحديات الجديدة التي يفرضها تأثير جائحة COVID-19، تضع مزيداً من الضغط على أكتاف المنظمات السورية غير الحكومية.⁶³

تتنوع المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية بتنوع نشاطاتها وحجم تغطيتها ونوع التدخل الذي تقوم به ونوعها إن كانت جمعية أهلية أو منظمة محلية أو منظمة دولية، ويمكن تصنيفها من حيث نوع الخدمات

⁶² Aldassouky, A and Hatahet, S. (2020). *The Role of Philanthropy in the Syrian War: Regime-Sponsored NGOs and Armed Group Charities*, European Institute University, Robert Schuman Centre for Advanced Studies.

⁶³ Alsharfawi, and Mouselli (2022) - *NGO Education at Syrian Higher Education Institutions: A Tale of Two Universities*- Journal of Service, Innovation and Sustainable Development/ Vol. 3 (2022) No. 2, p. 101

التي تقدمها والأنشطة التي تمارسها، وبالتالي يمكن القول إن هذه المنظمات تتنوع من الجمعيات الخيرية التقليدية التي تقدم أنشطة خيرية إلى المنظمات الدولية التي تحترف العمل التنموي.

وكان للمنظمات غير الحكومية دور بارز في عملية التنمية التي اعتمدتها الحكومة السورية، حيث أكدت الخطة الخمسية العاشرة 2006-2010 التي أعدتها هيئة تخطيط الدولة بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة على تعزيز دور المنظمات غير الحكومية والتنمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وشهدت المنظمات غير الحكومية تطوراً هاماً، كونها جمعيات خيرية لا تتوخى الربح، ومنخرطة في نشاطات خاصة بالصالح العام، مستقلة عن الجهات الرسمية والمؤسسات الحكومية. وشهدت الجمهورية العربية السورية تنامياً في أعداد هذه المنظمات، والتي كانت تقوم بأدوار هامة في ميادين مختلفة (الصحة، التوعية، تنظيم الأسرة، الأعمال الخيرية، الطفولة، رعاية المسنين، الثقافة، العلم والأدب، التنمية الريفية، الإغاثة، البيئة، حقوق الإنسان، رعاية المعوقين، النشاط النسائي، قضايا المرأة، التأهيل المهني، الشباب، الأنشطة الدينية) وتتسم بالعمل الإنساني والإنمائي والتعاون المتبادل.

4-2: مجتمع وعينة وأدوات الدراسة:

4-2-1: مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في جميع المنظمات غير الحكومية في سوريا. أما عينة البحث: العاملين في المنظمات الغير الحكومية في سورية، حيث تم استرداد 250 استبانة صالحة للدراسة من أصل 260 استبانة موزعة للعاملين في المنظمات الغير الحكومية بنسبة استجابة 96% خضعت في مجملها للتحليل الإحصائي.

4-2-2: أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، حيث تمت صياغة التساؤلات بالاعتماد على منهجية معهد المجتمع المدني لغرب إفريقيا (WACSI) وفق لأربع أبعاد وضمن 12 معيار: الاستدامة المالية والتشغيلية والهوية واستدامة التدخلات، وسيتم إضافة عليها بعد خامس وهو الاستدامة البيئية، حيث شملت على فسمين:

- القسم الأول - تضمن المعلومات الديموغرافية المتعلقة بالمستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في المنظمات غير الحكومية، المستوى الوظيفي)

- القسم الثاني - وهو القسم الخاص بالمتغير محل الدراسة " واقع الاستدامة في المنظمات الغير الحكومية في سورية" والذي تكون بالجدول التالي:

جدول رقم 1: أبعاد ومجالات الدراسة

البعاد	المجال	عدد العبارات
الاستدامة المالية	إدارة الدخل وتعبئته	4
	التخطيط المالي	4
	أنظمة الإدارة المالية السليمة	3
الاستدامة التشغيلية	القدرات المؤسسية والبنية التحتية ومساحة التشغيل	3
	الاعتراف والرؤية	4
	جودة الخدمة واستمراريتها	4
	ملائمة المهمة	3
استدامة الهوية	الحوكمة والقيادة	3
	الشرعية والأنظمة الخاضعة للمساءلة	3
	والسياسة والبيئة التنظيمية	3
	استدامة التدخلات	4
الاستدامة البيئية	الاستدامة البيئية	2
المصدر: إعداد الباحثة		

وقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي لجميع العبارات والمكون من خمس مستويات تتدرج من الدرجة (1) إلى الدرجة (5) لقياس الأبعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة. ولتحديد طول مجال مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى $5 - 1 = 4$ ثم تقسيمه على عدد رتب المقياس (5) للحصول على طول المجال، أي: $4 \setminus 5 = 0.8$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى القيمة الأدنى في هذا المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول مجال وهكذا، والجدول التالي يوضح المجالات كما يلي:

جدول رقم 2: مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5
المجال	1.79 - 1	2.59 - 1.8	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5 - 4.2
المصدر: إعداد الباحثة					

1. الأسلوب والأدوات الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Sciences الإصدار 25، بالإضافة إلى برنامج Microsoft office excel 2019 لأغراض التحليل. وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ووصف إجابات وآراء المستجيبين:

- معامل Alpha Cronbach لقياس ثبات أداة الدراسة وجذره لمعرفة صدق أداة الدراسة بالإضافة لمعاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات البعد الذي تنتمي له.

- التحليل الوصفي لمفردات العينة، وذلك من خلال الجداول التكرارية والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات الداخلة في الدراسة.

- اختبار ستودنت لعينة واحدة (One sample t-test): لدراسة الفرق بين متوسطات عبارات الاستبيان ومتوسط مقياس ليكرت الخماسي 3 الذي يعبر عن الحياد.

2. صدق أداة الدراسة:

تم استعمال المعامل "ألفا كرونباخ"، لقياس مدى موثوقية بيانات الدراسة، ومدى تعبيرها عن العبارات المستخدمة لقياس هذه المتغيرات، وهو معامل يُظهر ثبات المقياس، بإعطاء قيمة تتراوح بين 0 والـ 1، بحيث تشير القيم دون الـ 0.6 إلى عدم موثوقية المقياس، وذلك بحسب (P, 205.Sekaran 1992)، بالإضافة إلى جذر معامل ألفا كرونباخ الذي يمثل معامل الصدق وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 3 : قيمة معاملات ألفا كرونباخ لدراسة ثبات الاستبيان

البعد	المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الاستدامة المالية	إدارة الدخل وتعبئته	4	0.665	0.8154
	التخطيط المالي	4	0.727	0.8524
	أنظمة الإدارة المالية السليمة	3	0.749	0.8657
	البعد كامل	11	0.807	0.8983
الاستدامة التشغيلية	القدرات المؤسسية والبنية التحتية ومساحة التشغيل	3	0.802	0.8955

0.8716	0.760	4	الاعتراف والرؤية	
0.7816	0.611	4	جودة الخدمة واستمراريتها	
0.9125	0.833	11	البعد كامل	
0.8004	0.641	3	ملائمة المهمة	استدامة الهوية
0.8541	0.730	3	الحوكمة والقيادة	
0.8520	0.726	3	الشرعية والأنظمة الخاضعة للمساءلة	
0.8699	0.757	3	والسياسة والبيئة التنظيمية	
0.9252	0.856	12	البعد كامل	
0.8297	0.688	4	استدامة التدخلات	استدامة التدخلات
0.8133	0.661	2	الاستدامة البيئية	الاستدامة البيئية
المصدر: إعداد الباحثة				

يبين الجدول (3) قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان والتي تراوحت ما بين (0.61 – 0.80) وهي معاملات مرتفعة وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير، أما بالنسبة لقيم معامل الصدق (جنر معامل الثبات) فنلاحظ أن القيم أيضاً مرتفعة وهو مؤشر لقبول الاستبيان والثقة بصلاحيته لاستخدامه لغرض التحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات.

3. الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بتحديد مدى الاتساق الداخلي للمقاييس من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة المحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون الذي يناسب طبيعة البيانات المدروسة حيث تتراوح قيمة المعامل بين (-1، 1) وفيما يلي النتائج التي تم التوصل لها:

- الاتساق الداخلي للاستدامة المالية:

جدول رقم 4 : معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال التابعة له لبعد الاستدامة المالية

المجال	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة (P-VALUE)	النتيجة
إدارة الدخل وتعبئته	حجم التمويل المحلي (الشركات الخاصة أو الحكومي أو الأفراد) يكفي لتحقيق أهداف المنظمة وأنشطتها	.678**	0.000	دال إحصائياً
	تعتمد المنظمة على مشاريع أو استثمارات ذاتية تدعم استمرارية أنشطتها	.717**	0.000	دال إحصائياً

دال إحصائياً	0.000	.791**	تمتلك المنظمة موارد كافية ومتنوعة للاستمرار في العمل في المستقبل القريب.	
دال إحصائياً	0.000	.638**	يتم العمل على تطوير الخبرة الفنية والمهارات اللازمة للحصول على المنح الدولية المعقدة	
دال إحصائياً	0.000	.717**	يتم الاعتماد على موازنة وخطة سنوية متكاملة لتوجيه أنشطة المنظمة وإدارة الدخل والنفقات	
دال إحصائياً	0.000	.831**	يتم إجراء تقييم مستمر للإيرادات والنفقات وتعديل الخطط المالية وفقاً للنتائج.	التخطيط المالي
دال إحصائياً	0.000	.756**	يتم مشاركة الموظفين في عملية التخطيط المالي وإعداد الخطة المالية الخاصة لكل برنامج.	
دال إحصائياً	0.000	.682**	يوجد خطة مالية طويلة الأمد توضح أهداف المنظمة في المستقبل القريب.	
دال إحصائياً	0.000	.845**	يتم توفير نظام محاسبي متكامل يدعم عمل المنظمة ككل.	أنظمة الإدارة المالية السليمة
دال إحصائياً	0.000	.851**	يتم العمل وفق سياسات وإجراءات مالية محددة ومكتوبة.	
دال إحصائياً	0.000	.749**	يتم إجراء تدقيق خارجي للحسابات ونشر التقارير السنوية مدققة ومعتمدة.	
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS				

نجد من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات بُعد الاستدامة المالية والدرجة الكلية لكل مجال ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% وكانت قيم معامل الارتباط تتراوح ما بين 0.638 و 0.854. وعليه فإن جميع العبارات في كل مجال متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت وجود الاتساق الداخلي لعبارات مجالات بُعد الاستدامة المالية وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي للاستدامة التشغيلية:

جدول رقم 5 : معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال التابعة له لبعد الاستدامة المالية

المجال	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة P-) (VALUE)	النتيجة
القدرات المؤسسية والبنية التحتية ومساحة التشغيل	يوجد قدرة على الاحتفاظ بمكاتب فعالية وتغطية تكاليف التشغيل في السنوات الخمس إلى العشر القادمة.	.854**	0.000	دال إحصائياً
	المنظمة قادرة على الحفاظ على الموارد البشرية المدربة جيداً في السنوات الخمس القادمة.	.898**	0.000	دال إحصائياً
	يتم العمل تعزيز القدرات وعمليات الاستثمار لدعم وجود المنظمة على المدى الطويل كشراكات مع القطاع الخاص أو الحكومي.	.784**	0.000	دال إحصائياً
الاعتراف والرؤية	تتمتع المنظمة بتغطية إعلامية إيجابية على المستويين المحلي والدولي.	.797**	0.000	دال إحصائياً
	تعمل المنظمة على الصورة التي تخلقها المنظمة من خلال المنشورات والتقارير السنوية المنظمة ومدونات الأخلاق.	.777**	0.000	دال إحصائياً
	تهتم المنظمة ببناء والحفاظ على الشراكات والشبكات لتبادل المعلومات.	.696**	0.000	دال إحصائياً
	يوجد تأييد واعتراف بقيمة الخدمات التي تقدمها المنظمة من قبل الوكالات الخاصة والحكومية والجهات المانحة	.786**	0.000	دال إحصائياً
جودة الخدمة واستمراريتها	تتميز خدمات المنظمة بجودة عالية بما يحقق القبول في المجتمع	.709**	0.000	دال إحصائياً
	يوجد تقييم مستمر للمشاريع لتتمكن من تحقيق النتائج المتوقعة بحلول نهاية العام.	.703**	0.000	دال إحصائياً
	يوجد خطة طوارئ لاستمرار عمل معظم أنشطة المشاريع في حال انتهاء التمويل الحالي.	.770**	0.000	دال إحصائياً
	يتم استرداد جزء من تكاليف الخدمات المقدمة عن طريق رسوم أو اشتراكات	.559**	0.000	دال إحصائياً
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS				

نجد من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات بُعد الاستدامة التشغيلية والدرجة الكلية لكل مجال ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% وكانت قيم معامل الارتباط تتراوح ما بين 0.559 و0.898. وعليه فإن جميع العبارات في كل مجال متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت وجود الاتساق الداخلي لعبارات مجالات بُعد الاستدامة التشغيلية وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لاستدامة الهوية:

جدول رقم 6 : معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال التابعة له لبعد استدامة الهوية

المجال	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة P-) (VALUE)	النتيجة
ملائمة المهمة	يوجد رؤية ورسالة واضحة للمنظمة تسعى لتحقيقها.	.691**	0.000	دال إحصائياً
	يتم تعديل المهمة (mission) والأهداف في المنظمة لتلائم متطلبات التمويل	.830**	0.000	دال إحصائياً
	يؤثر تعديل المهمة (mission) على شرعية وهوية المنظمة مما قد يؤثر بشكل أكبر على وظائفها.	.767**	0.000	دال إحصائياً
الحوكمة والقيادة	يوجد هيكل إدارة محدد داخل المنظمة وتقسيم معترف به للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والموظفين	.809**	0.000	دال إحصائياً
	يشارك مجلس الإدارة باتخاذ قرارات رئيسية في المنظمة بشأن أنشطتها التنظيمية.	.811**	0.000	دال إحصائياً
	يعمل مجلس الإدارة بطريقة مفتوحة وشفافة بحيث تسهل للمساهمين والداعمين أن يتحققوا من الاستخدام الملائم للأموال.	.804**	0.000	دال إحصائياً
الشرعية والأنظمة الخاضعة للمساءلة	انشطة المنظمة قانونية ومقبولة ومبررة في مسار عملها المختار	.780**	0.000	دال إحصائياً
	تعمل المنظمة على تحديد احتياجات وأولويات المجتمع ليتم تلبية الاحتياج بالشكل الأمثل.	.831**	0.000	دال إحصائياً
والسياسة والبيئة التنظيمية	يوجد نظام شكاوى وتغذية راجعة لجميع الخدمات ليتم ملائمة توقعات أصحاب المصلحة بالشكل الأمثل.	.813**	0.000	دال إحصائياً
	يُسمح للمنظمة وممثليهم أن يعملوا بحرية في إطار القانون والتشريعات السورية.	.838**	0.000	دال إحصائياً
	يوجد تسهيلات قانونية تساعد المنظمة على أداء عملها بشكل	.838**	0.000	دال إحصائياً

			فعال أكثر .	
دال إحصائياً	0.000	.789**	يُسمح للمنظمة التنافس بشكل قانوني على العقود الحكومية/المشتريات على المستويين المحلي والمركزي.	
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS				

نجد من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات بُعد استدامة الهوية والدرجة الكلية لكل مجال ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% وكانت قيم معامل الارتباط تتراوح ما بين 0.691 و0.838. وعليه فإن جميع العبارات في كل مجال متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت وجود الاتساق الداخلي لعبارات مجالات بُعد استدامة الهوية وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لاستدامة التدخلات:

جدول رقم 7 : معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد استدامة التدخلات التابعة له

البعد	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة P-) VALUE)	النتيجة
استدامة التدخلات	يتم العمل بشكل شفاف ومفتوح مع الشركاء وأصحاب المصلحة للضمان نشر المعلومات حول التدخلات التي تنفذها المنظمة.	.599**	0.000	دال إحصائياً
	يتم العمل على تحالفات وشراكات مع القطاع الخاص كبرامج المسؤولية الاجتماعية	.719**	0.000	دال إحصائياً
	يتم تقديم بعض الخدمات المجانية من القطاع الخاص كتدقيق الحسابات أو بناء القدرات لدعم عمل المنظمة.	.785**	0.000	دال إحصائياً
	يمكن أن يستمر المستفيدون وأصحاب المصلحة في تحقيق النتائج المرجوة من تدخلات المنظمات غير الحكومية بعد انتهاء التمويل	.763**	0.000	دال إحصائياً
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS				

نجد من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد استدامة التدخلات والدرجة الكلية للبعد ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% وكانت قيم معامل الارتباط تتراوح ما بين 0.599 و0.785. وعليه فإن جميع العبارات في البعد متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت وجود الاتساق الداخلي لعبارات بعد استدامة التدخلات وبذلك تعتبر العبارات صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي للاستدامة البيئية:

جدول رقم 8 : معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد الاستدامة البيئية التابعة له

النتيجة	قيمة الدلالة P-VALUE))	معامل الارتباط	العبارة	البعد
دال إحصائياً	0.000	.868**	تهتم المنظمة غير الحكومية بإعادة تدوير المخلفات والمتطلبات البيئية	الاستدامة البيئية
دال إحصائياً	0.000	.860**	تهتم المنظمة غير الحكومية باستخدام مصادر الطاقة البديلة.	
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS				

نجد من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاستدامة البيئية والدرجة الكلية للبعد ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% وكانت قيم معامل الارتباط تساوي 0.868 و0.860. وعليه فإن جميع العبارات في البعد متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت وجود الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستدامة البيئية وبذلك تعتبر العبارات صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

4. توصيف مفردات العينة:

الجدول التالي عرض الإحصاءات الوصفية والمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

جدول رقم 9 : توزيع مفردات العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

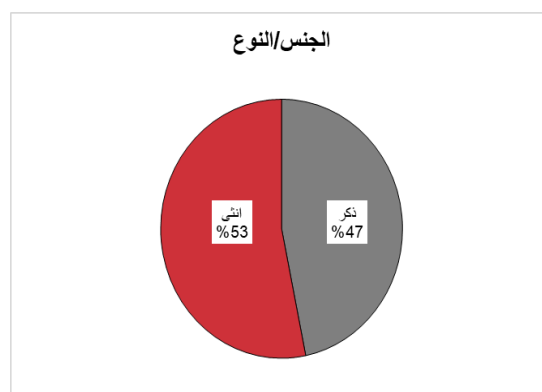
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	117	46.8
	أنثى	133	53.2
العمر	24 وأقل	11	4.4
	أكبر من 24 حتى 30	97	38.8
	أكبر من 30 حتى 35	55	22.0
	أكبر من 35 حتى 40	47	18.8

16.0	40	أكبر من 40	
12.8	32	معهد	المؤهل العلمي
58.4	146	جامعي	
27.6	69	ماجستير	
1.2	3	دكتوراه	
17.6	44	أقل من 3 سنوات	
27.6	69	أكبر من 3 حتى 6 سنوات	عدد سنوات الخبرة في المنظمات غير الحكومية
28.4	71	أكبر من 6 حتى 9 سنوات	
14.8	37	أكبر من 9 حتى 12 سنة	
11.6	29	أكبر من 12 سنة	
13.2	33	مدير مشروع	
6.8	17	مديرة إدارة	المستوى الوظيفي:
67.6	169	موظف اداري	
12.4	31	مدير وحدة	
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS			

حيث بينت النتائج المعروضة ضمن الجدول (3) ما يلي:

- ♦ كانت النسبة الأكبر من المشاركات من الإناث التي بلغت حوالي 53.2%، في حين بلغت نسبة المشاركين من الذكور حوالي نسبة 46.8%.

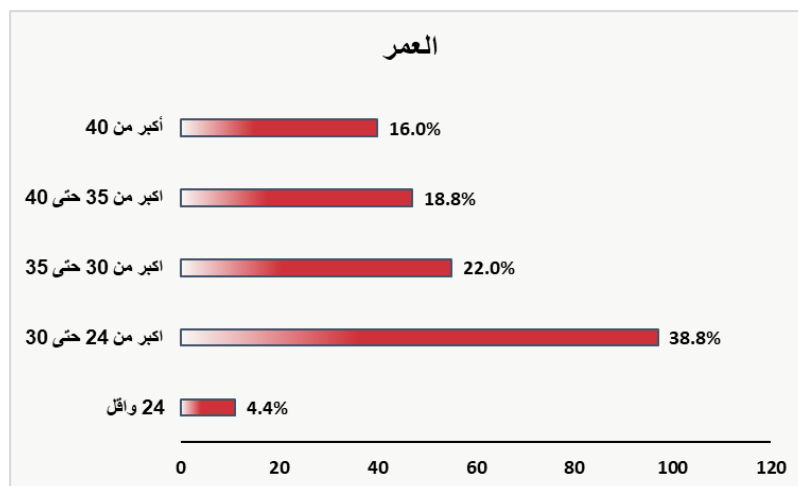
الشكل 4: النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج EXCEL

♦ الغالبية العظمى من الموظفين المشاركين في الاستبيان كانت من الفئة العمرية (24-30) سنة بنسبة تقريباً 38.8%، تليها الفئة العمرية (30-35) سنة بنسبة 22%، وتليها الفئة العمرية (35-40) بنسبة 18.8% ثم الفئة العمرية (40 سنة وأكثر) بنسبة بلغت 16% وأخيراً الفئة العمرية (24 سنة وأقل) بنسبة بلغت 4.4% فقط.

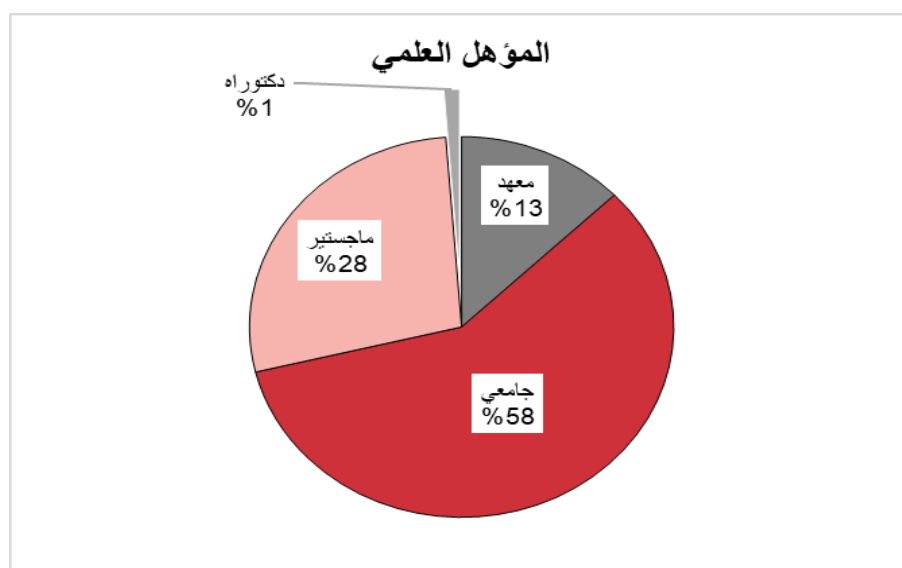
الشكل
:5
النسب
المئوية
لتوزيع
أفراد
العينة
حسب
متغير
العمر
المصدر



ر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج EXCEL

♦ الغالبية العظمى من الموظفين المشاركين في الاستبيان كانت بحاصلة على مؤهل علمي جامعي بنسبة تقريباً 58%، تليها الفئة الحاصلة على ماجستير بنسبة 28%، ثم كانت الفئة الحاصلة على شهادة معهد بنسبة 13% وأخيراً الفئة الحاصلة على دكتوراه بنسبة بلغت 1% فقط

الشكل 6: النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

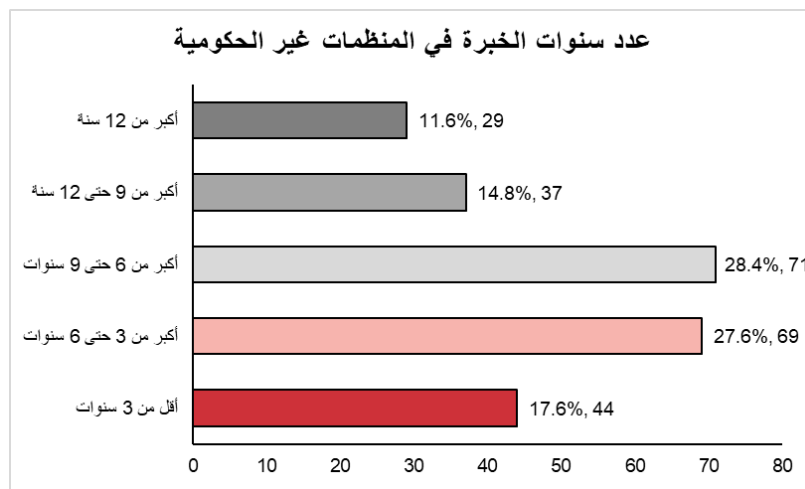


المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج EXCEL

♦ الغالبية العظمى من سنوات الخبرة للموظفين المشاركين في الاستبيان كانت (أكبر من 6 سنوات وحتى 9 سنوات) بنسبة تقريباً 28.4%، تليها عدد سنوات الخبرة (من 3 حتى 6) سنة بنسبة 27.6%، وتليها ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات) بنسبة 17.6% ثم ذوي سنوات الخبرة (أكبر من 9 سنوات وحتى 12 سنة) حيث بلغت نسبتهم 14.8%، وأخيراً فئة الموظفين الذين بلغت سنوات خبرتهم (أكبر من 12 سنة) بنسبة بلغت 11.6% فقط.

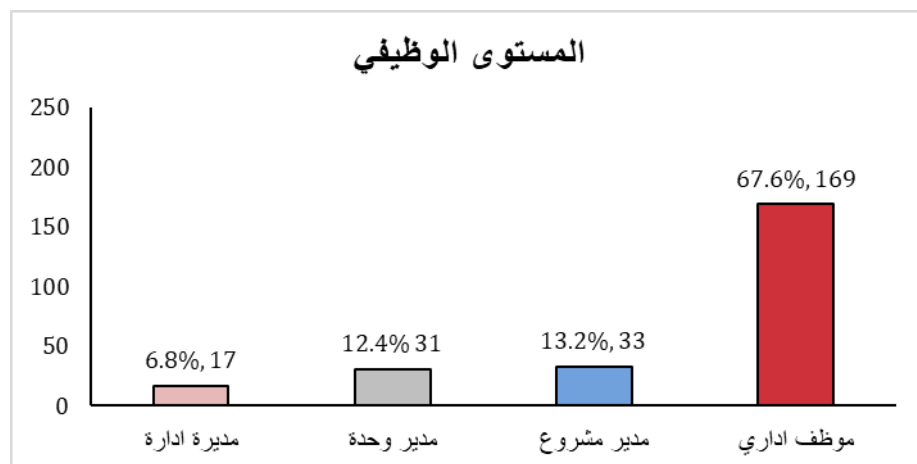
الشكل 7: النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المنظمات غير الحكومية

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج EXCEL



♦ الغالبية العظمى للمستوى الوظيفي للموظفين المشاركين كانت (موظف اداري) بنسبة تقريباً 67.6%، يليه المستوى الوظيفي (مدير مشروع) بنسبة 13.2%، ثم المستوى الوظيفي (مدير وحدة) بنسبة 12.4%، ثم ذوي سنوات الخبرة (أكبر من 9 سنوات وحتى 12 سنة) حيث بلغت نسبتهم 14.8%، وأخيراً فئة الموظفين الذين بلغت سنوات خبرتهم (أكبر من 12 سنة) بنسبة بلغت 11.6% فقط.

الشكل 8: النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



3-4: تحليل محاور أداة الدراسة (الاستبيان) واختبار الفرضيات

تبين الجداول التالية نتائج عبارات الاستبيان المتعلقة بجميع أبعاد الدراسة بالإضافة لنتائج اختبار T-test لدراسة الفرق بين متوسط العبارات ومتوسط مقياس ليكرت الخماسي 3.

1-3-4: البعد الأول: الاستدامة المالية:

❖ المجال الأول: إدارة الدخل وتعبئته:

جدول رقم 10 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الخاصة بمجال إدارة الدخل وتعبئته

المجال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-value	إحصاءه t	الأهمية النسبية
إدارة الدخل وتعبئته:	حجم التمويل المحلي (الشركات الخاصة أو الحكومي أو الأفراد) يكفي لتحقيق أهداف المنظمة وأنشطتها	2.53	1.11	غير موافق	0.000	-6.75	51%
	تعتمد المنظمة على مشاريع أو استثمارات ذاتية تدعم استمرارية أنشطتها	2.82	1.16	محايد	0.013	-2.50	56%
	تمتلك المنظمة موارد كافية ومتنوعة للاستمرار في العمل في المستقبل القريب.	2.92	1.08	محايد	0.266	-1.11	58%
	يتم العمل على تطوير الخبرة الفنية والمهارات اللازمة للحصول على المنح الدولية المعقدة	3.43	1.03	موافق	0.000	6.557	69%
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمجال	2.92	.77	محايد	.122	-1.55	-
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS							

يبين الجدول (10) نتائج عبارات مجال إدارة الدخل وتعبئته وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل لها:

- تراوح متوسطات إجابات المستجيبين على العبارات بين 2.53 و 3.43 والذي يقابل المجال غير موافق حتى موافق على حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد بالمجمل 2.92 بانحراف معياري $0.77 \pm$ أي أن إجابة المستجيبين بالمتوسط كانت "محايد" حسب المجال المقابل لمقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً.

- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين للمجال العام وبين الحياد وذلك نظراً إلى قيمة P-value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد البالغ 5%.⁶⁴
- نلاحظ أن مستوى تقييم المستجيبين لأهمية كل عبارة من عبارات هذا المجال تراوح بين (51% و69%) والذي يقابل أهمية متوسطة وأهمية متوسطة-عالية⁶⁴ وكانت الأهمية النسبية الأكبر للعبارة التالية: "يتم العمل على تطوير الخبرة الفنية والمهارات اللازمة للحصول على المنح الدولية المعقدة".
- اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن القول على أن المستجيبين لم يوافقوا أو يعارضوا بشكل واضح للعبارة المعبرة عن إدارة الدخل وتعبئته، ومن المهم أن نلاحظ أن الاستجابة المحايدة لا تعني بالضرورة عدم وجود رأي أو عدم الاهتمام، حيث قد يختار المشاركون الاستجابة المحايدة لأنهم غير متأكدين أو لديهم مشاعر متضاربة بشأن العبارات المدرجة.
- ومن الجدول السابق يمكن أن نلاحظ أنه يوجد عدم موافقة واضحة بخصوص حجم التمويل المحلي وأيضاً حياد بخصوص التمويل الذاتي والموارد المالية الكافية، ويمكن أن نقول إنه لا يوجد موافقة واضحة تجاه تعبئة الدخل ولكن يتم العمل على تطوير الخبرة الفنية والمهارات اللازمة للحصول على المنح الدولية المعقدة.

❖ المجال الثاني: إدارة التخطيط المالي:

جدول رقم 11: يعرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الخاصة بمجال التخطيط المالي

المجال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-value	إحصاءه t	الأهمية النسبية
التخطيط المالي	يتم الاعتماد على موازنة وخطة سنوية متكاملة لتوجيه أنشطة المنظمة وإدارة الدخل والنفقات	3.83	0.84	موافق	.000	15.590	77%
	يتم إجراء تقييم مستمر للإيرادات والنفقات وتعديل الخطط المالية وفقاً للنتائج.	3.74	0.85	موافق	.000	13.835	75%
	يتم مشاركة الموظفين في عملية التخطيط المالي وإعداد الخطة المالية الخاصة لكل برنامج.	3.40	1.03	موافق	.000	6.225	68%
	يوجد خطة مالية طويلة الأمد توضح أهداف المنظمة في المستقبل القريب.	2.98	1.00	محايد	.800	-0.254	60%
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمجال		3.49	.691	موافق	.000	11.200	-
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS							

⁶⁴ akadiri o.p, 2011, Development of a multi-Criteria Approach for the selection of sustainable materials for building projects, PhD Thesis, University of Wolverhampton. UK, P.239

يبين الجدول (11) نتائج عبارات مجال التخطيط المالي وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل لها:

- تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين على العبارات بين 2.98 و 3.83 والذي يقابل المجال محايد حتى موافق على حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد بالمجمل 3.49 بانحراف معياري $0.691 \pm$ أي أن إجابة المستجيبين بالمتوسط كانت "موافق" حسب المجال المقابل لمقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً.
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين للمجال العام وبين الحياد وذلك نظراً إلى قيمة P-value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد البالغ 5%، وتدل قيمة إحصاء الاختبار الموجبة أن المستجيبين موافقون بالمتوسط على العبارات. وبالتالي فإن المستجيبين موافقون على أنه يوجد تخطيط مالي وخطة سنوية للمنظمة تعمل على تحقيقها، أما بالنسبة للتخطيط المالي طويل الأمد فكانت أغلب الإجابات محايد بنسبة 60% حيث قد يختار المشاركون الاستجابة المحايدة لأنهم غير متأكدين أو لديهم مشاعر متضاربة بشأن العبارات المدرجة.
- نلاحظ أن مستوى تقييم المستجيبين لأهمية كل عبارة من عبارات هذا البعد تراوح بين (60% و 77%) والذي يقابل أهمية عالية-متوسطة وكانت الأهمية النسبية الأكبر للعبارة التالية: "يتم الاعتماد على موازنة وخطة سنوية متكاملة لتوجيه أنشطة المنظمة وإدارة الدخل والنفقات".
- اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن القول على أنه تعمل المنظمات الغير الحكومية في سورية على تحقيق التخطيط المالي السنوي بخطة سنوية متكاملة وتقييم مستمر ودوري للنتائج لتصحيح الانحرافات على الخطة، وأيضاً اشراك جميع الأشخاص المعنية في وضع الخطة لتكون معدة وفقاً لأهداف كل برنامج، ولكن لا بد من التنويه أنه لا يوجد موافقة واضحة تجاه التخطيط طويل الأمد.

❖ المجال الثالث: أنظمة الإدارة المالية السليمة:

جدول رقم 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الخاصة بمجال أنظمة الإدارة المالية السليمة

المجال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-value	إحصاءه t	الأهمية النسبية
أنظمة الإدارة المالية	يتم توفير نظام محاسبي متكامل يدعم عمل المنظمة ككل.	3.64	0.89	موافق	.000	11.417	73%
	يتم العمل وفق سياسات وإجراءات مالية محددة ومكتوبة.	3.72	0.90	موافق	.000	12.690	74%

78%	18.693	.000	موافق	0.77	3.91	يتم إجراء تدقيق خارجي للحسابات ونشر التقارير السنوية مدققة ومعتمدة.	السليمة
-	17.179	.000	موافق	.696	3.756	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام المجال	
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS							

يبين الجدول (12) نتائج عبارات مجال أنظمة الإدارة المالية السليمة وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل لها:

- تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين على العبارات بين 3.91 و 3.64 والذي يقابل المجال موافق على حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد بالمجمل 3.756 بانحراف معياري $0.696 \pm$ أي أن إجابة المستجيبين بالمتوسط كانت "موافق" حسب المجال المقابل لمقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً.
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين للمجال العام وبين الحياد وذلك نظراً إلى قيمة P-value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد البالغ 5%، وتدل قيمة إحصاء الاختبار الموجبة أن المستجيبين موافقون بالمتوسط على العبارات وعلى وجود نظام مالي سليم يحقق أهداف المنظمة ويساعدها في أداء مهامها بالطريقة المناسبة.
- نلاحظ أن مستوى تقييم المستجيبين لأهمية كل عبارة من عبارات هذا البعد تراوح بين (74% و 78%) والذي يقابل أهمية عالية-متوسطة وكانت الأهمية النسبية الأكبر للعبارة التالية: "يتم إجراء تدقيق خارجي للحسابات ونشر التقارير السنوية مدققة ومعتمدة".
- اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن القول على أنه يوجد في المنظمات الغير الحكومية في سورية أنظمة الإدارة المالية السليمة التي تساعد في تحقيق أهدافها.

❖ البعد الأول بشكل مجمل:

جدول رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالمجمل لبعد الاستدامة المالية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-value	إحصاء t
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد	3.356	.569	محايد	.000	9.899
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS					

يبين الجدول (13) نتائج المتوسط الحسابي بالمجمل لبعد الاستدامة المالية وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل لها:

- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين للبعد بالمجمل 3.356 بانحراف معياري ± 0.569 أي أن إجابة المستجيبين بالمتوسط كانت "محايد" حسب المجال المقابل لمقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً.
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين للمجال العام وبين الحياد وذلك نظراً إلى قيمة P-value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد البالغ 5%، وتدل قيمة إحصاء الاختبار الموجبة أن المستجيبين موافقون بالمتوسط على العبارات. يدل المتوسط الذي تم الحصول عليه للبعد بأكمله على أن المستجيبين لديهم موقف محايد إلى حد ما اتجاه العبارات التي يتم قياسها. ومع ذلك، فإن الفرق الإحصائي الذي تم الحصول عليه بين المتوسط الذي تم الحصول عليه للبعد بأكمله والمتوقع (المحايد) ليس ببساطة ناتج عن الصدفة، ولكنه فرق حقيقي لا يمكن حدوثه بظل فرص عشوائية.
- اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن رفض فرضية البحث الأولى التي تنص على أنه لا تعمل المنظمات الغير الحكومية في سورية على تحقيق الاستدامة المالية، أي بمعنى تعمل المنظمات الغير الحكومية في سورية على تحقيق الاستدامة المالية.
- ولابد من لفت الانتباه أنه يوجد حياد في الإجابات المتعلقة بإدارة الدخل وتعبئته، فيمكن أن تواجه المنظمات حالة من القلق وعدم اليقين في إدارة الدخل وجمع التمويل وأيضاً التخطيط الطويل الأجل. في الأساس، يمثل وضع الاستدامة المالية في سوريا تحدياً كبيراً. فنظراً لوجود توجه عام في انخفاض التمويل الدولي المخصص لسوريا. فتشكل تعبئة الدخل وتوليده والتخطيط طويل الأجل تحدياً واضحاً، على الرغم من الحصول على استجابة مرضية لوجود تخطيط سنوي متكامل وأنظمة إدارة مالية سليمة.

4-3-2: البعد الثاني: الاستدامة التشغيلية:

♦ المجال الأول: القدرات المؤسسية والبنية التحتية ومساحة التشغيل:

جدول رقم 14: يعرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من مجال القدرات المؤسسية والبنية التحتية ومساحة التشغيل

المجال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-value	إحصاء t	الأهمية النسبية
القدرات المؤسسية	يوجد قدرة على الاحتفاظ بمكاتب فعلية وتغطية تكاليف التشغيل في السنوات الخمس إلى العشر القادمة.	3.04	1.01	محايد	0.492	0.688	61%
البنية التحتية	المنظمة قادرة على الحفاظ على الموارد البشرية المدربة جيداً في السنوات الخمس القادمة.	2.86	1.11	محايد	0.046	-2.003	57%
ومساحة التشغيل	يتم العمل تعزيز القدرات وعمليات الاستثمار لدعم وجود المنظمة على المدى الطويل كشراكات مع القطاع الخاص أو الحكومي.	3.26	0.93	محايد	0.000	4.433	65%
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمجال		3.055	0.861	محايد	0.316	1.004	-
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS							

يبين الجدول (14) نتائج عبارات مجال القدرات المؤسسية والبنية التحتية ومساحة التشغيل وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل لها:

- تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين على العبارات بين 2.86 و 3.26 والذي يقابل مجال الحياد على حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد بالمجمل 3.055 بانحراف معياري ± 0.861 أي أن إجابة المستجيبين بالمتوسط كانت "محايد" حسب المجال المقابل لمقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً.
- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين للمجال العام وبين الحياد وذلك نظراً إلى قيمة P-value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد البالغ 5%.
- نلاحظ أن مستوى تقييم المستجيبين لأهمية كل عبارة من عبارات هذا البعد تراوح بين (57% و 65%) والذي يقابل أهمية متوسطة وأهمية عالية-متوسطة وكانت الأهمية النسبية الأكبر للعبارة التالية: "يتم العمل تعزيز القدرات وعمليات الاستثمار لدعم وجود المنظمة على المدى الطويل كشراكات مع القطاع الخاص أو الحكومي".

- اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن القول على أن المشاركين لم يوافقوا أو يعارضوا بشكل واضح للعبارة المعبرة عن القدرات المؤسسية والبنية التحتية ومساحة التشغيل، ومن المهم أن نلاحظ أن الاستجابة المحايدة لا تعني بالضرورة عدم وجود رأي أو عدم الاهتمام، حيث قد يختار المشاركون الاستجابة المحايدة لأنهم غير متأكدين أو لديهم مشاعر متضاربة بشأن العبارة المدرجة.

♦ المجال الثاني: الاعتراف والظهور:

جدول رقم 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من مجال الاعتراف والظهور

المجال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-value	إحصاءه t	الأهمية النسبية
الاعتراف والرؤية	تتمتع المنظمة بتغطية إعلامية إيجابية على المستويين المحلي والدولي.	3.92	0.82	موافق	.000	17.688	78%
	تعمل المنظمة على الصورة التي تخلقها المنظمة من خلال المنشورات والتقارير السنوية المنتظمة ومدونات الأخلاق.	3.96	0.68	موافق	.000	22.460	79%
	تهتم المنظمة ببناء والحفاظ على الشراكات والشبكات لتبادل المعلومات.	3.84	0.66	موافق	.000	20.177	77%
	يوجد تأييد واعتراف بقيمة الخدمات التي تقدمها المنظمة من قبل الوكالات الخاصة والحكومية والجهات المانحة	3.90	0.85	موافق	.000	16.603	78%
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمجال		3.906	.578	موافق	.000	24.768	-
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS							

يبين الجدول (15) نتائج عبارات مجال الاعتراف والظهور وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل لها:

- تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين على العبارات بين 3.84 و 3.96 والذي يقابل مجال الموافقة على حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد بالمجمل 3.906

بانحراف معياري $0.578 \pm$ أي أن إجابة المستجيبين بالمتوسط كانت "موافق" حسب المجال المقابل لمقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً.

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين للمجال العام وبين الحياد وذلك نظراً إلى قيمة P-value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد البالغ 5%، وتدل قيمة إحصاء الاختبار الموجبة أن المستجيبين موافقون بالمتوسط على العبارات.
- نلاحظ أن مستوى تقييم المستجيبين لأهمية كل عبارة من عبارات هذا البعد تراوح بين (77% و 79%) والذي يقابل أهمية متوسطة وكانت الأهمية النسبية الأكبر للعبارة التالية: "يتم العمل تعزيز القدرات وعمليات الاستثمار لدعم وجود المنظمة على المدى الطويل كشراكات مع القطاع الخاص أو الحكومي".
- اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن القول على يوجد في المنظمات الغير الحكومية في سورية اعتراف وقبول على المستوى المحلي والدولي وتعمل على الصورة التي تظهر فيها بالمجتمع.

❖ المجال الثالث: جودة الخدمة واستمراريتها:

جدول رقم 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من مجال جودة الخدمة واستمراريتها

المجال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-value	إحصاء t	الأهمية النسبية
جودة الخدمة واستمراريتها	تتميز خدمات المنظمة بجودة عالية بما يحقق القبول في المجتمع	3.75	0.88	موافق	.000	13.449	75%
	يوجد تقييم مستمر للمشاريع لتتمكن من تحقيق النتائج المتوقعة بحلول نهاية العام.	3.82	0.84	موافق	.000	15.382	76%
	يوجد خطة طوارئ لاستمرار عمل معظم أنشطة المشاريع في حال انتهاء التمويل الحالي.	2.91	1.04	محايد	0.163	-1.400	58%
	يتم استرداد جزء من تكاليف الخدمات المقدمة عن طريق رسوم أو اشتراكات	2.75	1.06	محايد	.000	-3.637	55%
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمجال	3.49	.653	موافق	.000	7.481	-
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS							

- يبين الجدول (16) نتائج عبارات مجال جودة الخدمة واستمراريتها وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل لها:
- تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين على العبارات بين 2.75 و 3.82 والذي يقابل مجال الموافقة والحياد على حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 3.49

بانحراف معياري $0.653 \pm$ أي أن إجابة المستجيبين بالمتوسط كانت "موافق" حسب المجال المقابل لمقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً.

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين للمجال العام وبين الحياد وذلك نظراً إلى قيمة P-value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد البالغ 5%، وتدل قيمة إحصاء الاختبار الموجبة أن المستجيبين موافقون بالمتوسط على العبارات.
- نلاحظ أن مستوى تقييم المستجيبين لأهمية كل عبارة من عبارات هذا البعد تراوح بين (58% و 76%) والذي يقابل أهمية متوسطة وأهمية عالية-متوسطة وكانت الأهمية النسبية الأكبر للعبارة التالية: "يتم العمل وفق سياسات وإجراءات مالية محددة ومكتوبة".
- اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن القول على أنه تعمل المنظمات الغير الحكومية في سورية على تحقيق جودة في الخدمات والأنشطة التي تقدمها في المجتمع وتعمل على واستمراريتها.

❖ البعد الثاني بشكل مجمل:

جدول رقم 17: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالمجمل لبعد الاستدامة التشغيلية

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-value	إحصاء t
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبُعد	3.456	.556	موافق	.000	12.979
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS					

يبين الجدول (17) نتائج المتوسط الحسابي بالمجمل لبعد الاستدامة التشغيلية وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل لها:

- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين للبُعد بالمجمل 3.356 بانحراف معياري $0.569 \pm$ أي أن إجابة المستجيبين بالمتوسط كانت "موافق" حسب المجال المقابل لمقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً.
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين للمجال العام وبين الحياد وذلك نظراً إلى قيمة P-value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد البالغ 5%، وتدل قيمة إحصاء الاختبار الموجبة أن المستجيبين موافقون بالمتوسط على العبارات

● اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن رفض فرضية البحث الثانية التي تنص على أنه لا تعمل المنظمات الغير الحكومية في سورية على تحقيق الاستدامة التشغيلية، أي بمعنى تعمل المنظمات الغير الحكومية في سورية على تحقيق الاستدامة التشغيلية.

● ولا بد من التنويه أن يوجد حياد كامل بالمجال الأول القدرات المؤسسية والبنية التحتية ومساحة التشغيل وبالتالي أن القدرة المؤسسية والبنية التحتية لاستدامة البرامج على المدى المتوسط إلى الطويل تبدو صعبة للعديد من المنظمات، المعنى الأساسي هو أن منظمات المجتمع المدني تواجه موقفاً صعباً للغاية في بناء القدرات والاستثمارات والحفاظ عليها حيث يمكن أن العديد من المنظمات تركز بشكل كبير على كيفية الحفاظ على برامجها وأنشطتها بدلاً من كيفية تعزيز قدراتها وعملياتها ووجودها على المدى الطويل.

4-3-3: البعد الثالث: استدامة الهوية:

❖ المجال الأول: ملائمة المهمة:

جدول رقم 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الخاصة بمجال ملائمة المهمة

المجال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-value	إحصاء t	الأهمية النسبية
ملائمة المهمة	يوجد رؤية ورسالة واضحة للمنظمة تسعى لتحقيقها.	4.01	0.69	موافق	.000	23.150	80%
	يتم تعديل المهمة (mission) والأهداف في المنظمة لتلائم متطلبات التمويل	3.65	0.99	موافق	.000	10.441	73%
	يؤثر تعديل المهمة (mission) على شرعية وهوية المنظمة مما قد يؤثر بشكل أكبر على وظائفها.	3.55	0.90	موافق	.000	9.622	71%
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمجال	3.737	.663	موافق	.000	17.596	-
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS							

يبين الجدول (18) نتائج عبارات مجال ملائمة المهمة وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل لها:

● تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين على العبارات بين 3.55 و 4.01 والذي يقابل مجال الموافقة على حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 3.737

بانحراف معياري $0.663 \pm$ أي أن إجابة المستجيبين بالمتوسط كانت "موافق" حسب المجال المقابل لمقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً.

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين للمجال العام وبين الحياد وذلك نظراً إلى قيمة P-value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد البالغ 5%، وتدل قيمة إحصاء الاختبار الموجبة أن المستجيبين موافقون بالمتوسط على العبارات.
- نلاحظ أن مستوى تقييم المستجيبين لأهمية كل عبارة من عبارات هذا البعد تراوح بين (71% و 80%) والذي يقابل أهمية عالية-متوسطة وكانت الأهمية النسبية الأكبر للعبارة التالية: "يوجد رؤية ورسالة واضحة للمنظمة تسعى لتحقيقها".
- اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن القول على وجود مهمة واضحة للمنظمات الغير الحكومية في سورية ولكن يتم تعديل المهمة لتلائم متطلبات التمويل وبالتالي فإنها ليس بالضرورة أن تلائم احتياجات المجتمع وانما تتغير وفق اجندات التمويل الخارجي وأهدافهم.

❖ المجال الثاني: الحوكمة والقيادة:

جدول رقم 19: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من مجال الحوكمة والقيادة

المجال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-value	إحصاءه t	الأهمية النسبية
الحوكمة والقيادة	يوجد هيكل إدارة محدد داخل المنظمة وتقسيم معترف به للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والموظفين	3.88	0.80	موافق	.000	17.325	78%
	يشارك مجلس الإدارة باتخاذ قرارات رئيسية في المنظمة بشأن أنشطتها التنظيمية.	3.84	0.73	موافق	.000	18.269	77%
	يعمل مجلس الإدارة بطريقة مفتوحة وشفافة بحيث تسهل للمساهمين والداعمين أن يتحققوا من الاستخدام الملائم للأموال.	3.56	0.87	موافق	.000	10.125	71%
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمجال	3.757	.645	موافق	.000	18.573	-
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS							

يبين الجدول (19) نتائج عبارات مجال الحوكمة والقيادة وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل لها:

- تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين على العبارات بين 3.56 و 3.88 والذي يقابل مجال الموافقة على حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 3.757 بانحراف معياري ± 0.645 أي أن إجابة المستجيبين بالمتوسط كانت "موافق" حسب المجال المقابل لمقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً.
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين للمجال العام وبين الحياد وذلك نظراً إلى قيمة P-value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد البالغ 5%، وتدل قيمة إحصاء الاختبار الموجبة أن المستجيبين موافقون بالمتوسط على العبارات.
- نلاحظ أن مستوى تقييم المستجيبين لأهمية كل عبارة من عبارات هذا البعد تراوح بين (71% و 78%) والذي يقابل أهمية عالية-متوسطة وكانت الأهمية النسبية الأكبر للعبارة التالية: "يوجد هيكل إدارة محدد داخل المنظمة وتقسيم معترف به للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والموظفين."
- اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن القول على أنه يتم العمل في المنظمات الغير الحكومية في سورية لتحقيق الحوكمة والقيادة في الإدارة.

❖ المجال الثالث: الشرعية والأنظمة الخاضعة للمساءلة:

جدول رقم 20: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من مجال الشرعية والأنظمة الخاضعة للمساءلة

المجال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-value	إحصاءه t	الأهمية النسبية
الشرعية والأنظمة الخاضعة للمساءلة	انشطة المنظمة قانونية ومقبولة ومبررة في مسار عملها المختار	4.08	0.70	موافق	.000	24.350	82%
	تعمل المنظمة على تحديد احتياجات وأولويات المجتمع ليتم تلبية الاحتياج بالشكل الأمثل.	3.97	0.81	موافق	.000	18.990	79%
	يوجد نظام شكاوى وتغذية رجعية لجميع الخدمات ليتم ملائمة توقعات أصحاب المصلحة بالشكل الأمثل.	3.65	0.94	موافق	.000	10.875	73%
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمجال		3.897	.660	موافق	.000	21.485	-
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS							

يبين الجدول (20) نتائج عبارات مجال الشرعية والأنظمة الخاضعة للمساءلة وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل لها:

- تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين على العبارات بين 3.65 و 4.08 والذي يقابل مجال الموافقة على حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد بالمجمل 3.897 بانحراف معياري ± 0.660 أي أن إجابة المستجيبين بالمتوسط كانت "موافق" حسب المجال المقابل لمقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً.
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين للمجال العام وبين الحياد وذلك نظراً إلى قيمة P-value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد البالغ 5%، وتدل قيمة إحصاء الاختبار الموجبة أن المستجيبين موافقون بالمتوسط على العبارات.
- نلاحظ أن مستوى تقييم المستجيبين لأهمية كل عبارة من عبارات هذا البعد تراوح بين (73% و 82%) والذي يقابل أهمية عالية-متوسطة وكانت الأهمية النسبية الأكبر للعبارة التالية: "انشطة المنظمة قانونية ومقبولة ومبررة في مسار عملها المختار".

اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن القول على انه تعمل المنظمات الغير الحكومية في سورية على تحقيق الشرعية والأنظمة الخاضعة للمساءلة، بمعنى أن المنظمة قانونية ومقبولة ومبررة في مسار عملها المختار، حيث يتعلق الأمر بالتصورات بما إذا كان وجود المنظمات وأنشطتها وتأثيرها مبرراً ومناسباً.

❖ المجال الرابع: السياسة والبيئة التنظيمية:

جدول رقم 21 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من مجال السياسة والبيئة التنظيمية

المجال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-value	إحصاء t	الأهمية النسبية
السياسة والبيئة التنظيمية	يُسمح للمنظمة وممثليهم أن يعملوا بحرية في إطار القانون والتشريعات السورية.	3.84	0.85	موافق	.000	15.535	77%
	يوجد تسهيلات قانونية تساعد المنظمة على أداء عملها بشكل فعال أكثر.	3.83	0.83	موافق	.000	15.679	77%
	يُسمح للمنظمة التنافس بشكل قانوني على العقود الحكومية/المشتريات على المستويين المحلي والمركزي.	3.30	0.91	محايد	.000	5.299	66%
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمجال		3.6560	.709	موافق	.000	14.621	-
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS							

يبين الجدول (21) نتائج عبارات مجال السياسة والبيئة التنظيمية وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل لها:

- تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين على العبارات بين 3.30 و 3.84 والذي يقابل مجال الحياد والموافقة على حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد بالمجمل 3.656 بانحراف معياري ± 0.709 أي أن إجابة المستجيبين بالمتوسط كانت "موافق" حسب المجال المقابل لمقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً.
 - يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين للمجال العام وبين الحياد وذلك نظراً إلى قيمة P-value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد البالغ 5%، وتدل قيمة إحصاء الاختبار الموجبة أن المستجيبين موافقون بالمتوسط على العبارات.
 - نلاحظ أن مستوى تقييم المستجيبين لأهمية كل عبارة من عبارات هذا البعد تراوح بين (66% و 77%) والذي يقابل أهمية عالية-متوسطة وكانت الأهمية النسبية الأكبر للعبارة التالية: "يُسمح للمنظمة وممثليهم أن يعملوا بحرية في إطار القانون والتشريعات السورية."
 - اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن القول على أنه تعمل المنظمات الغير الحكومية في سورية على تحقيق السياسة والبيئة التنظيمية بنجاح وذلك بناء على تقييمات المشاركين في الدراسة. حيث ما تكشفه الردود هو أن البيئة السياسية في البلاد تسمح بالعمل بسهولة. ولكن يوجد حياد بما يتعلق بالسماح للمنظمة التنافس بشكل قانوني على العقود الحكومية/المشتريات على المستويين المحلي والمركزي وبالتالي لا يوجد موافقة أو عدم موافقة بشكل واضح كباقي المحاور.
- ❖ البعد الثالث بشكل مجمل:

جدول رقم 22: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالمجمل لبعد استدامة الهوية

إحصاء t	P-value	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
23.071	.000	موافق	.522	3.7620	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS					

يبين الجدول (22) نتائج المتوسط الحسابي بالمجمل لبعد استدامة الهوية وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل لها:

- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين للبعد بالمجمل 3.76 بانحراف معياري ± 0.522 أي أن إجابة المستجيبين بالمتوسط كانت "موافق" حسب المجال المقابل لمقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً.

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين للمجال العام وبين الحياد وذلك نظراً إلى قيمة P-value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد البالغ 5%، وتدل قيمة إحصائي الاختبار الموجبة أن المستجيبين موافقون بالمتوسط على العبارات
- اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن رفض فرضية البحث الثالثة التي تنص على أنه لا تعمل المنظمات الغير الحكومية في سورية على تحقيق استدامة الهوية، أي بمعنى تعمل المنظمات الغير الحكومية في سورية على تحقيق استدامة الهوية، حيث أنه على الرغم من الطبيعة الصعبة لجمع الأموال (الاستدامة المالية) والحياد في كل إجابات البعد، فإن المجتمع المدني كقطاع سيستمر في الوجود ويزدهر للمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في سوريا. بالطبع، ستختبر المنظمات المختلفة تأثيرات المشهد التنموي المتغير بشكل مختلف حيث يكافح البعض من أجل الكفاح، بينما يستمر البعض الآخر على قيد الحياة.
- ولابد من التنويه أنه يوجد موافقة على أنه يتم تعديل المهمة بما يلائم متطلبات وكما توضح من الإجابات يمكن أن يؤثر هذا الاتجاه لممارسات تعديل المهمة على شرعية ومصداقية وهوية المنظمة هذه مما قد يؤثر بشكل أكبر على وظائفها وكيف ينظر إليها من قبل أولئك الذين يشاركون فيها والفقراء الذين يزعمون أنهم يمثلونهم وإنما أهدافها تابعة لأجندات التمويل بشكل أكبر. كما أنه يجعل من الصعب عليهم بناء الخبرة في قطاعات محددة.

4-3-4: البعد الرابع: استدامة التدخلات:

جدول رقم 23: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من بعد استدامة التدخلات

المجال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-value	إحصاءه t	الأهمية النسبية
استدامة التدخلات	يتم العمل بشكل شفاف ومفتوح مع الشركاء وأصحاب المصلحة للضمان نشر المعلومات حول التدخلات التي تنفذها المنظمة.	3.71	0.82	موافق	.000	13.736	74%
	يتم العمل على تحالفات وشراكات مع القطاع الخاص كبرامج المسؤولية الاجتماعية	3.38	0.85	محايد	.000	7.119	68%
	يتم تقديم بعض الخدمات المجانية من القطاع الخاص كتدقيق الحسابات أو بناء القدرات لدعم	2.92	1.05	محايد	0.206	-1.268	58%

عمل المنظمة.						
62%	1.684	0.093	محايد	0.98	3.10	يمكن أن يستمر المستفيدون وأصحاب المصلحة في تحقيق النتائج المرجوة من تدخلات المنظمات غير الحكومية بعد انتهاء التمويل
-	6.608	.000	محايد	.67	3.28	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمجال
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS						

يبين الجدول (23) نتائج عبارات بعد استدامة التدخلات وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل لها:

- تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين على العبارات بين 2.92 و 3.71 والذي يقابل مجال الحياد والموافقة على حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد بالمجمل 3.28 بانحراف معياري $0.67 \pm$ أي أن إجابة المستجيبين بالمتوسط كانت "محايد" حسب المجال المقابل لمقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً.
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين للمجال العام وبين الحياد وذلك نظراً إلى قيمة P-value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد البالغ 5%، وتدل قيمة إحصاء الاختبار الموجبة أن المستجيبين موافقون بالمتوسط على العبارات. بالحقبة أن المتوسط الذي تم الحصول عليه للبعد بأكمله يدل على أن المستجيبين لديهم موقف محايد إلى حد ما اتجاه العبارات التي يتم قياسها. ومع ذلك، فإن الفرق الإحصائي الذي تم الحصول عليه بين المتوسط الذي تم الحصول عليه للبعد بأكمله والمتوقع (المحايد) ليس ببساطة ناتج عن الصدفة، ولكنه فرق حقيقي لا يمكن حدوثه بظل فرص عشوائية.
- نلاحظ أن مستوى تقييم المستجيبين لأهمية كل عبارة من عبارات هذا البعد تراوح بين (58% و 74%) والذي يقابل أهمية عالية-متوسطة وكانت الأهمية النسبية الأكبر للعبارة التالية: "يتم العمل بشكل شفاف ومفتوح مع الشركاء وأصحاب المصلحة للضمان نشر المعلومات حول التدخلات التي تنفذها المنظمة."
- اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن رفض فرضية البحث الرابعة التي تنص على أنه لا تعمل المنظمات الغير الحكومية في سورية على تحقيق استدامة التدخلات، أي بمعنى تعمل المنظمات الغير الحكومية في سورية على تحقيق استدامة التدخلات.

- بشكل عام يبدو أنه لا يوجد قبول واضح وصريح من قبل المجيبين على معظم محاور البعد، كالعامل على تحالفات وشركات مع القطاع الخاص والخدمات المجانية المقدمة من القطاع الخاص واستمرار المستفيدين في التدخلات.

4-3-5: البعد الخامس: الاستدامة البيئية:

جدول رقم 24: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات الخاصة ببعد الاستدامة البيئية

المجال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-value	إحصاء t	الأهمية النسبية
الاستدامة البيئية	تهتم المنظمة غير الحكومية بإعادة تدوير المخلفات والمتطلبات البيئية	2.97	1.02	محايد	0.621	-0.495	59%
	تهتم المنظمة غير الحكومية باستخدام مصادر الطاقة البديلة.	3.61	0.99	موافق	0.000	9.680	72%
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمجال	3.291	.871	محايد	.000	5.230	-
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS							

يبين الجدول (24) نتائج عبارات مجال الاستدامة البيئية وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل لها:

- كانت متوسطات إجابات المستجيبين على العبارات 2.97 و 3.61 والذي يقابل مجال الحياد والموافقة على حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 3.291 بانحراف معياري $0.871 \pm$ أي أن إجابة المستجيبين بالمتوسط كانت "محايد" حسب المجال المقابل لمقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقاً.
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين للمجال العام وبين الحياد وذلك نظراً إلى قيمة P-value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المعتمد البالغ 5%، وتدل قيمة إحصاء الاختبار الموجبة أن المستجيبين موافقون بالمتوسط على العبارات. حيث يشير المتوسط الذي تم الحصول عليه للبُعد بأكمله على أن المستجيبين لديهم موقف محايد إلى حد ما اتجاه العبارات التي يتم قياسها. ومع ذلك، فإن الفرق الإحصائي الذي تم الحصول عليه بين المتوسط الذي

تم الحصول عليه للبعد بأكمله والمتوقع (المحايد) ليس ببساطة ناتج عن الصدفة، ولكنه فرق حقيقي لا يمكن حدوثه بظل فرص عشوائية.

- نلاحظ أن مستوى تقييم المستجيبين لأهمية كل عبارة من عبارات هذا البعد كان (59% و 72%) والذي يقابل أهمية عالية-متوسطة وكانت الأهمية النسبية الأكبر للعبارة التالية: "تهتم المنظمة غير الحكومية باستخدام مصادر الطاقة البديلة."
 - اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن رفض فرضية البحث الخامسة التي تنص على أنه لا تعمل المنظمات الغير الحكومية في سورية على تحقيق الاستدامة البيئية، أي بمعنى تعمل المنظمات الغير الحكومية في سورية على تحقيق الاستدامة البيئية.
- وفيما جدول ملخص لجميع نتائج المتوسطات التي تم الحصول عليها:

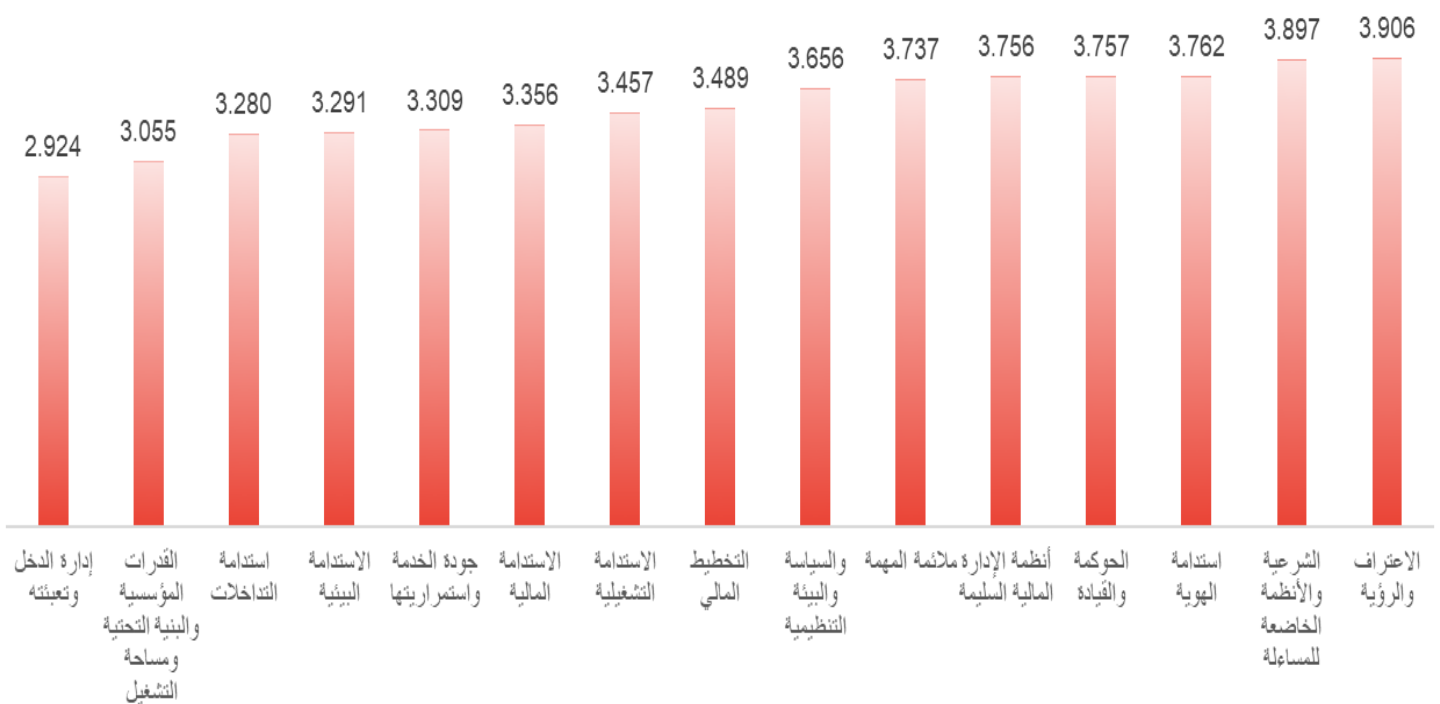
جدول رقم 25: ملخص لجميع المتوسطات الحسابية لجميع متغيرات الدراسة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	البعد
1	0.773	2.924	إدارة الدخل وتعبئته	الاستدامة المالية
8	0.690	3.489	التخطيط المالي	
11	0.696	3.756	أنظمة الإدارة المالية السليمة	
6	0.569	3.356	البعد كامل	
2	0.861	3.055	القدرات المؤسسية والبنية التحتية ومساحة التشغيل	الاستدامة التشغيلية
15	0.578	3.906	الاعتراف والرؤية	
5	0.653	3.309	جودة الخدمة واستمراريتها	
7	0.556	3.457	البعد كامل	
10	0.663	3.737	ملائمة المهمة	استدامة الهوية
12	0.645	3.757	الحوكمة والقيادة	
14	0.660	3.897	الشرعية والأنظمة الخاضعة للمساءلة	
9	0.709	3.656	السياسة والبيئة التنظيمية	
13	0.522	3.762	البعد كامل	استدامة التدخلات
3	0.668	3.280	استدامة التدخلات	
4	0.871	3.291	الاستدامة البيئية	الاستدامة

				البيئة
المصدر: إعداد الباحثة				

الشكل 9 : ملخص نتائج متوسطات جميع متغيرات الدراسة

ملخص نتائج المتوسطات لجميع متغيرات الدراسة



4-4: النتائج والتوصيات:

1- النتائج:

توصل اختبار الفرضيات وما تم القيام به في الدراسة الإحصائية إلى عدد من النتائج نلخصها فيما يلي:

1- تبين أن الفئة الأكبر في عينة الدراسة هم اناث، حيث بلغ عددهم (133) مفردة من عينة الدراسة ويمثلون ما نسبته (53.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

2- حوالي 38.8 % من إجمالي أفراد العينة تراوحت أعمارهم بين (24-30) سنة عاماً، تليها الفئة العمرية (30-35) سنة بنسبة 22%،

3- تباينت الخبرات الوظيفية بين أفراد عينة الدراسة، وكانت الفئة الأكبر لمن خبراتهم تتراوح بين الـ 6 سنوات وحتى 9 سنوات بنسبة تقريباً 28.4%.

4- تبين أن المشاركين قد أبدوا موقفاً "محياداً" اتجاه المجال الذي يتعلق بـ "إدارة الدخل وتعبئته"، بينما اتسمت اجاباتهم بالموافقة اتجاه كل من مجال "التخطيط المالي" ومجال "أنظمة الإدارة المالية السليمة". أما بالنسبة لمجمل البعد الذي يتعلق بالاستدامة المالية، فوجدت أن المشاركين أبدوا موقفاً "موافقاً" بالمجمل. إذ يمكن استنتاج أنه يُروى من قِبل المشاركين في الدراسة أن إدارة التخطيط المالي وأنظمة الإدارة المالية السليمة هي عناصر يتم العمل عليها في الاستدامة المالية للمنظمات الغير الحكومية في سورية، فيما يحتاج البعد المتعلق بإدارة الدخل وتعبئته والتخطيط الطويل الأجل إلى مزيد من الاهتمام والتطوير.

5- لم يعبر المشاركون عن موقف موافق أو معارض واضح تجاه العبارات الخاصة بمجال القدرات المؤسسية والبنية التحتية ومساحة التشغيل بل قدموا استجابة محايدة، وبالتالي يمكن القول إنه يوجد ضعف في قدرة المنظمة في الحفاظ على البنية التحتية للسنوات الخمس القادمة، في حين عبروا عن موافقة اتجاه العبارات الخاصة بكل من مجال الاعتراف والرؤية، ومجال جودة الخدمة واستمراريتها. أما بالنسبة لمجمل البعد الذي يتعلق بالاستدامة التشغيلية فقد أبدوا بالمتوسط موقفاً "موافقاً" بالمجمل.

6- عبر المشاركون بالمجمل عن موقف موافق اتجاه العبارات الخاصة في مجال ملائمة المهمة، ومجال الحوكمة والقيادة، ومجال الشرعية والأنظمة الخاضعة للمساءلة، السياسة والبيئة التنظيمية، بالإضافة للموافقة للبعد بشكل عام الخاص باستدامة الهوية. ولابد من التنويه أنه يوجد موافقة على أنه يتم تعديل المهمة بما يلائم متطلبات التمويل يمكن تفسير ممارسات تعديل المهمة هذه على أنها تعني تكتيكاً للبقاء، ولكنها قد تعني أيضاً فقدان التركيز بالنسبة للعديد من المنظمات. هذا لأنه على

المدى الطويل، تصبح هذه المنظمات "تعمل بجميع المهن ولا تتقن أي شيء". وكما توضح من الإجابات يمكن أن يؤثر هذا الاتجاه لممارسات تعديل المهمة على شرعية ومصداقية وهوية المنظمة هذه مما قد يؤثر بشكل أكبر على وظائفها وكيف ينظر إليها من قبل أولئك الذين يشاركون فيها والفقراء الذين يزعمون أنهم يمثلونهم وإنما أهدافها تابعة لأجندات التمويل بشكل أكبر. كما أنه يجعل من الصعب عليهم بناء الخبرة في قطاعات محددة.

7- لا يوجد قبول واضح وصريح من قبل المجيبين على معظم عبارات بعد استدامة التدخلات، كالعامل على تحالفات وشراكات مع القطاع الخاص والخدمات المجانية المقدمة من القطاع الخاص واستمرار المستفيدين في التدخلات وكانت استجابة محايدة تجاه البعد كامل.

8- لا يوجد قبول واضح وصريح من قبل المجيبين على عبارات بعد الاستدامة البيئية وكانت استجابة محايدة تجاه البعد كامل، حيث تمت الموافقة على أنه تعمل المنظمات على استخدام الطاقة البديلة في أنشطتها، وقدموا استجابة محايدة تجاه الاهتمام بتدوير المخلفات.

2- التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم المقترحات التالية التي تسعى إلى تعزيز الاستدامة في المنظمات غير الحكومية في سوريا:

1- يجب أن يكون تنويع الموارد المالية طريقة ممنهجة في عمل المنظمات الغير الحكومية في سوريا من أجل البقاء مستدامًا. حيث بالإضافة إلى الجهات المانحة التقليدية، يوصى بالمصادر العريضة التالية للتمويل:

- استكشاف وتعبئة الموارد المحلية: يمكن أن تكون المساهمات والتحويلات المنتظمة من المؤيدين والأعضاء والجهات المكونة (على سبيل المثال من خلال تحويل الأموال عبر الهاتف المحمول) نقطة انطلاق للعديد من المنظمات. يمكن أن تشمل قنوات التعبئة الأخرى، على سبيل المثال لا الحصر، السعي بنشاط للحصول على تبرعات نقدية من الأفراد بما في ذلك الأثرياء وذوي الدخل المتوسط بالإضافة إلى عامة الناس الذين قد يتبرعون لصناديق الجمع الموضوعة في الشركات المحلية.
- استكشاف التمويل الجماعي ومنصات جمع الأموال عبر الإنترنت: التمويل الجماعي هو سوق ناشئ حيث تعمل المؤسسات الخيرية والأفراد بشكل جماعي لتجميع الأموال معًا نيابة عن قضية أو مشروع أو عمل تجاري.

- المغامرة في المؤسسات الاجتماعية: في قطاع يعتمد على جمع التبرعات المستمر، يعد التمويل المستدام بالفعل مسألة حاسمة. تقدم المؤسسات الاجتماعية قناة مستقبلية أخرى للمنظمات غير الحكومية لتنويع الموارد وتوليد دخل إضافي والبقاء مستدامة.

2- إضفاء الطابع المؤسسي على هياكل وممارسات الحوكمة أمر ذو قيمة، حيث لا ينبغي للمنظمات أن تكون مسؤولة فقط أمام الجهات المانحة والحكومات ولكن أيضًا مسؤولة تجاه المستفيدين منها، وتكون مسؤولة داخليًا أمام نفسها عن مهمتها التنظيمية وقيمتها وموظفيها وأفقها للمساءلة أمام أقرانهم.

3- الاستثمار في بناء القدرات حتى في مواجهة الأموال المتضائلة، فهناك حاجة إلى كفاءات ومهارات ومعارف جديدة في العديد من جوانب المنظمة بما في ذلك جمع الأموال، وكيفية البقاء مرئيًا، والقدرة على التأثير في السياسة، والحصول على الدعم من الدوائر الانتخابية وتكوين الشراكة.

4- إجراء فحص صحي دوري على الملاءمة والرسالة والبرامج: قطاع المنظمات ديناميكي للغاية ويمر دائمًا بتحولات واتجاهات منهجية ونموذجية. على مر السنين، حيث شهد القطاع في سوريا تحولًا من الإغاثة إلى تقديم الخدمات. كما شهد القطاع تحولًا من التركيز المتزايد على الأفراد ثم إلى المجتمعات ككل. البقاء على صلة هو في حد ذاته لبنة أساسية للاستدامة. لذلك يجب على المنظمات إجراء فحص صحي وفحص صحي لتحديد مدى ملاءمة مهمتها وبرامجها في نقاط زمنية معينة.

5- مشاركة النتائج على نطاق واسع والاستثمار في الظهور، في المشهد التنموي المتغير، من المرجح أن تجتذب المنظمات التي تظل مرئية من حيث التأثيرات والتأثيرات التمويل الذي يمكن أن يخطو خطوات كبيرة نحو الاستدامة. لذلك يجب على المنظمات أن تزرع ثقافة التواصل بشأن نتائج البرامج والآثار. ولهذا الغاية، فإن المنشورات ذات الصلة مثل التقارير السنوية والمشاركة النشطة في وسائل التواصل الاجتماعي مثل Face Book ستكون مهمة.

6- تحسين جودة تقديم الخدمة لتحسين جودة الخدمة المقدمة: يوصى بأن تتجاوز المنظمات الخدمة الأساسية إلى الأدوار التي تتمتع فيها (أو يمكن أن تكتسب) فيها مزايا نسبية وتنافسية. حيث يستلزم ذلك نظامًا من أربع خطوات:

- تطوير النظم والإجراءات الأساسية للتخطيط على أساس احتياجات العضوية وكذلك الاعتبارات الاستراتيجية الأخرى.

- وضع الميزانية على أساس احتياجات وقدرة المنظمة

- إنشاء نظام للرصد والتقييم الموجه نحو النتائج.

- تدريب الموظفين للتعامل مع التغييرات في الوضع التنظيمي والاحتياجات والتوجهات

7- يمكن أن تكون التحالفات الاستراتيجية مع القطاع الخاص ذات قيمة لا تقدر بثمن. حيث تسعى شركات القطاع الخاص حاليًا إلى مجموعة واسعة من برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات. وهذه فرصة رائعة للمنظمات غير الحكومية لتعزيز استدامتها من خلال الاستفادة من ثروة القطاع الخاص، من خلال التحالفات والشراكات الاستراتيجية المفيدة للطرفين. يمكن أن يشمل ذلك بناء القدرات والدورات التدريبية في مجالات مختلفة كالتسويق والظهور، والتدقيق "المجاني" للقوائم المالية، والتخطيط المالي وغيرها الكثير. يمكن أن تساعد المنظمات غير الحكومية كذلك، من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات، على تقديم خدمات وتدخلات حاسمة للمجتمعات دون المشاركة بالضرورة في برامج التنمية طويلة الأجل.

8- على المنظمات العمل نحو استخدام الطاقة البديلة والحفاظ على البيئة بالشكل الأمثل، لتعزيز دورها وصورتها في المجتمع تجاه البيئة وتجاه سعيها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة للمجتمع ككل كون المشكلات البيئية واستدامة المنظمات غير الحكومية لا يمكن فصلها عن بعضها.

🌈 أخيرًا، التخطيط من أجل الاستدامة هو الأساس:

مثلما تستثمر المنظمات غير الحكومية في الخطط الإستراتيجية، يجب أن يكون هناك أيضًا تخطيط واعي لاستدامتها يأخذ في الاعتبار التهديدات الناشئة، وخيارات التخفيف، وبناء القدرات، وكيف يمكن استدامة البرامج وما هي الاستثمارات المطلوبة للاستدامة على المدى الطويل ووجود المنظمات. يظل هذا التخطيط نقطة انطلاق مهمة للمنظمات المستدامة.

الخاتمة:

لقد حاولت من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع الهامة في تسيير ونجاح المنظمات ودعم استمرارية عملها، وهو دراسة واقع الاستدامة في المنظمات غير الحكومية في سوريا، وقد اشتمل بحثنا هذا على الجانب النظري الذي تطرقنا فيه بالعرض والتحليل لأبعاد الاستدامة. وكان لابد من توضيح مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها وأهدافها نظرا لسمعة المنظمات الغير الحكومية في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية الإيجابية في المجتمع وتعزيزها، وتم التعريف أيضا بالاستدامة في المنظمات غير الحكومية وأهم التحديات التي تواجهها في سبيل تحقيق استدامتها.

كما تم دعم البحث بدراسة ميدانية في بعض من أهم المنظمات الغير الحكومية في سوريا والتي كان بالإمكان الوصول اليها لتساعدنا في معرفة واقع الاستدامة بأبعادها الخمسة واختبار صحة الفرضيات التي تم وضعها والتي ماهي إلا أجوبة أولية لموضوع الدراسة.

المراجع:

1- المراجع باللغة العربية:

📖 الكتب العلمية:

- أحمد أبو اليزيد (2007) التنمية المتواصلة - الأبعاد والمنهج، القاهرة، مكتبة بستان المعرفة. ص 85
- عبد الجليل، إبراهيم (2002) البيئة والتنمية، القاهرة: دار المعارف، 2002. ص 11
- طيب، فطاني، والفيلاي (2006) - التنمية المستدامة في الطن العربي، بين الواقع المأمول جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار الحادي عشر، ص 77

📖 الرسائل والمجلات:

- أبو زنت، ماجدة وغنيم، عثمان محمد (2009) التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة الدراسات والعلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 36، العدد 1، يناير 2009، ص 176
- استانبولي -شادي (2019) - واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية - دراسة ميدانية في مؤسسة الأغا خان - رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية ص 24
- أحمد، ثابت، (2001)، "المجتمع المدني: الصلاحية المنهجية وضرورة التطوير"، مجلة النهضة، المجلد الأول، الطبعة الأولى، ص 13، المجلد الأول، الطبعة الأولى، ص 13
- البرميلي، هشام، 2006 - الاستدامة على الموضة - مجلة تصميم، العدد 8، القاهرة، 2006 ص 61
- بن سديرة عمر، بوهزة محمد، "الاستثمار الأجنبي المباشر كاستراتيجية للتنمية المستدامة"- الجزائر: جامعة فرحات عباس، المؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، 7-8 أبريل، 2008
- بوعشة مبارك، 2008، "التنمية المستدامة في إشكالية المفاهيم والأبعاد"، الجزائر: جامعة فرحات عباس، المؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة) ص 58
- حدة، بوفالة (2018) - "دور المنظمات غير الحكومية في تنمية المجتمع المدني والديمقراطية في المنطقة العربية"- دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه جامعة الجزائر، ص 61

- السالم، غالب محمود 2008 - "واقع وإمكانيات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس" - أطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين ص
- شنين، مصعب (2017) - "دور المنظمات غير الحكومية في دعم عملية التحول الديمقراطي في تونس" - جامعة قاصدي والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية ص/2424
- الطيب، محمد علي عبد الرحيم (2008) "دور المحاسبة البيئية في استخدام التنمية الاقتصادية" (السودان جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة. ص 70
- عبد الحي، محمود وآخرون (2019) - التنمية المستدامة والاستدامة (دراسة منهجية لتطور المفهوم)، Studies and Researches (2019) , 9(4): 466 Journal of Environmental
- عبد الله، مصعب الطيب (2018)، "دور محاسبة الاستدامة في تحسين مستوى الإفصاح عن الأحداث الغير مالية للمنشآت الصناعية" (دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السوداني - دراسة لنيل درجة الدكتوراه - جامعة السودان للعلوم، ص 100
- عثمان، عثمان (2017) - "دور محاسبة التنمية المستدامة في زيادة موثوقية التقارير المالية" - بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة - جامعة النيلين ص 39
- عفت أبو بكر، محمد الصاوي، "نموذج مقترح للإفصاح المحاسبي عن الاستدامة"، دراسة تطبيقية، أبحاث كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2012، ص 5
- عمر، سعد الله، (2009)، "المنظمات الدولية غير الحكومية في القانون الدولي بين النظرية والتطور"، الطبعة الأولى، الجزائر، دار هومة، ص 27
- العايب، عبد الرحمن (2011) "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة" رسالة دكتوراه- جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - الجزائر، ص 5.
- العداربة، إسماعيل (2011) - "نحو استدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي في الضفة الغربية" / الإغاثة الزراعية نموذجاً، بكالوريوس الإدارة والريادة / جامعة القدس المفتوحة - فلسطين
- الرفاعي، سحر قدوي (2006) " التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الإدارة البيئية" إشارة خاصة للعراق، أوراق عمل المؤتمر العربي الخامس للإدارة البيئية المنعقد في الجمهورية التونسية في سبتمبر، المنظمة العربية للإدارة - جامعة الدول العربية - ص 24.
- ربيع، شيماء (2017) "دور المنظمات غير حكومية في تحقيق الاستدامة البيئية" دراسة مطبقة على جمعيات تنمية المجتمع - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة القاهرة القيوم

- الهاشمي، أسماء (2017) "الاستدامة التشغيلية والمالية في ظل مفهوم الرسالة الاجتماعية للمنظمات غير الهادفة للربح" - دراسة تحليلية وتطبيقية للمعيار المحاسبي الدولي 2- مجلة التقني/المجلد السادس والعشرون /العدد السابع 2013- ص 20
- الهيتي، نوزاد عبد الرحمن (2006) "التنمية المستدامة في المنطقة العربية: الحالة الراهنة والتحديات المستقبلية"، مجلة الشؤون العربية، العدد 125، دولة الكويت، ص 103
- وسام نعمت، إبراهيم السعدي، (2014)، تطور وظائف المنظمات الدولية الغير الحكومية وأثره في واقع المجتمع الدولي المعاصر، دراسة تأصيلية تحليلية مستقبلية، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- وفاء أحمد عبد الله (1988) مذكرة خارجية نحو وضع استراتيجية قومية للتنمية من منظور بيئي، معهد التخطيط القومي، القاهرة ص18.
- ياسر، أحمد الجرف (2017) "أثر الإفصاح عن أنشطة التنمية المستدامة على جودة التقارير المالية في البنوك السعودية - دراسة نظرية وميدانية"، جامعة الإسكندرية - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة- ص 166

📌 المنشورات الرسمية:

- رئاسة مجلس الوزراء، 2018 - التقرير الوطني الأول للتنمية المستدامة، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تقرير استدامة منظمات المجتمع المدني لعام 2013- لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا - مكتب الديمقراطية والنزاعات الإنسانية مركز الامتياز للديمقراطية وحقوق الانسان والحكم.

📌 مواقع الانترنت:

- ديندار شيخاني، المنظمات غير الحكومية، تصفح يوم: 2023/4/28
http://dindar2008.blogspot.com/2008/10/blog-post_6281.html
- دليل المنظمات الغير الحكومية العربية - تصفح يوم 15-4-2023.
<https://arab.org/ar/directory>
- UNDP- United Nations Development Programme - access date 28-3-2023
undp.org أهداف التنمية المستدامة | برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

2-المراجع باللغة الانكليزية:

- Albert A. Arhin and 2 others (2018)– **Facing the Bullet? Non-Governmental Organisations’ (NGOs’) Responses to the Changing Aid Landscape in Ghana**– International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University – **ISTR Voluntas** (2018) 29:348–360 P/9
- Albert A. Arhin and 3 other (2015) – **The state of sustainability of civil society organizations in Ghana** – WACSI– West Africa society institute
- Apostu, D.C. **Non-Governmental Organization Leadership and Development. A Review of The Literature. Manager** 2013, 17, 145–161
- Alsharfawi A. M and Mouselli. S (2022) –**NGO Education at Syrian Higher Education Institutions: A Tale of Two Universities** – Journal of Service, Innovation and Sustainable Development/ Vol. 3 (2022) No. 2, p. 101
- Ariti, A.T.; van Vliet, J.; Verburg, P.H. (2018) – **What restrains Ethiopian NGOs to participate in the development of policies for natural resource management?** Environ. Sci. Policy 2018, 89, 292–299. [CrossRef]
- Ashman, D., & Sugawata, C. L. (2013). **Civil society networks: Options for network design. Nonprofit Management and Leadership**, 23(3), 389–40
- Banks, N., Hulme, D., & Edwards, M. (2015). **NGOs, states, and donors revisited: Still too close for comfort? World Development**, 66(1), 707–718
- Charles Kojo VanDyck – 2017– **Concept and Definition of Civil Society Sustainability** – CSIS
- Fowler, A. (2000a). **Introduction beyond partnership: Getting real about NGO relationships in the aid system. IDS Bulletin**, 31(3), 1–13.
- Laura J. Heideman (2017), **Making Civil Society Sustainable: The Legacy of USAID in Croatia**– International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University

- ngela hegarty & siobhanleonnard, **human rights: (1999)**, An Agenda, for 21 century, Routledge, London pp.268–269.
- Nikkhah, H.A.; Redzuan, M.R.B. **The role of NGOs in promoting empowerment for sustainable community development**. J. Hum. Ecol. 2010, 30, 85–92.
- Norhasni Zainal Abiddin (2022) **Non–Governmental Organizations (NGOs) and Their Part towards Sustainable Community Development** – Sustainability 2022, 14, 4386
- Schwab, Klaus (2013)– **the future Role of Civil Society** – World Economic Forum In collaboration with KPMG Internationa
- Sisaye, Seleshi (2021)–**The influence of non–governmental organizations (NGOs) on the development of voluntary sustainability accounting reporting rules– Palumbo–Donahue School of Business, Duquesne University, Pittsburgh, Pennsylvania, USA**
- United Nations. (2022). **Humanitarian Needs Overview: Syrian Arab Republic, Humanitarian Programme Cycle**, February.
- Ulaş Akküçük (2016)– **NGOs for environment sustainability** – Cast of Kuzeydoga society – Fresenius Environmental Bulletin– Volume 25 – No. 12a/2016, pages 6038–6044
- Winston, N. (2021) **Sustainable community development: Integrating social and environmental sustainability for sustainable housing and communities**. Sustain. Dev.30, 191–202.

الملاحق:

الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الافتراضية السورية

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

من دواعي السرور والشرف وضع هذا الاستبيان بين أيديكم لإجراء بحث بعنوان :

واقع الاستدامة في المنظمات غير الحكومية في سورية

تلعب المنظمات غير الحكومية، باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من المجتمع المدني، دوراً حاسماً في إدارة مجموعة واسعة من الأنشطة المعقدة والمتنوعة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة للمجتمع، يقوم هذا البحث بدراسة واقع استدامة واستمرار عمل المنظمات غير الحكومية في سوريا من خلال دراسة استدامتها المالية والتشغيلية واستدامة الهوية والتدخلات والبيئية
الزملاء الأعزاء:

تم تصميم هذه الاستبيان في إطار دراسة لنيل ماجستير التأهيل والتخصص في ادارة الأعمال، يرجى الاجابة على الاسئلة الواردة بدقة وبموضوعية بناء على خبرتكم في العمل في المنظمات غير الحكومية، علماً أن الاجابات ستستخدم في أغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والامتنان وشكرا لوقتكم

شاكرين حسن تعاونكم

القسم الأول: معلومات شخصية:

1- الجنس:

- ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

- ☐ 24 وأقل ☐ أكبر من 24 حتى 30
- ☐ أكبر من 30 وحتى 35 ☐ أكبر من 35 حتى 40
- ☐ أكبر من 40

3- آخر مؤهل علمي:

- ☐ معهد ☐ جامعي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة في المنظمات غير الحكومية:

- ☐ أقل من 3 سنوات ☐ أكبر من 3 وحتى 6
- ☐ أكبر من 6 وحتى 9 ☐ أكبر من 9 وحتى 12
- ☐ أكبر من 12

5- المستوى الوظيفي:

- ☐ مدير إدارة ☐ مدير وحدة ☐ مدير مشروع ☐ موظف اداري

البعد الأول: الاستدامة المالية Financial Sustainability:

المجال الأول: إدارة الدخل وتعبئته Income Generation and Mobilization

م	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	حجم التمويل المحلي (الشركات الخاصة أو الحكومي أو الأفراد) يكفي لتحقيق أهداف المنظمة وأنشطتها					
2	تعتمد المنظمة على مشاريع أو استثمارات ذاتية تدعم استمرارية أنشطتها					
3	تمتلك المنظمة موارد كافية ومتنوعة للاستمرار في العمل في المستقبل القريب					
4	يتم العمل على تطوير الخبرة الفنية والمهارات اللازمة للحصول على المنح الدولية المعقدة					

المجال الثاني: التخطيط المالي Financial Planning					
1	يتم الاعتماد على موازنة و خطة سنوية متكاملة لتوجيه أنشطة المنظمة وإدارة الدخل والنفقات خلال السنة				
2	يتم إجراء تقييم مستمر للإيرادات والنفقات وتعديل الخطط المالية وفقاً للنتائج.				
3	يتم مشاركة الموظفين والأقسام المعنية في عملية التخطيط واعداد الخطة المالية الخاصة لكل برنامج.				
4	يوجد خطة مالية طويلة الأمد توضح أهداف المنظمة في المستقبل البعيد				
المجال الثالث أنظمة الإدارة المالية السليمة Sound Financial Management Systems					
1	يتم توفير نظام محاسبي متكامل يدعم عمل المنظمة ككل.				
2	يتم العمل وفق سياسات وإجراءات مالية محددة ومكتوبة.				
3	3- يتم إجراء تدقيق خارجي للحسابات ونشر التقارير السنوية مدققة ومعتمدة.				

البعد الثاني: الاستدامة التشغيلية Operational Sustainability					
المجال الأول: القدرات المؤسسية والبنية التحتية ومساحة التشغيل					
م	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	يوجد قدرة على الاحتفاظ بمكاتب ومقرات وتغطية تكاليف تشغيلها في السنوات الخمس القادمة.				
2	المنظمة قادرة على الحفاظ على الموارد البشرية المدربة جيداً في السنوات الخمس القادمة.				
3	يتم العمل تعزيز القدرات وعمليات الاستثمار لدعم وجود المنظمة على المدى الطويل كشراكات مع القطاع الخاص أو الحكومي.				
المجال الثاني الاعتراف والظهور Recognition and Visibility					
1	تتمتع المنظمة بتغطية إعلامية إيجابية على المستويين المحلي والدولي.				
2	تعمل المنظمة على الصورة التي تخلقها المنظمة من خلال				

					المنشورات والتقارير السنوية المنتظمة ومدونات السلوك.	
					تهتم المنظمة ببناء والحفاظ على الشراكات والشبكات لتبادل المعلومات.	3
					يوجد تأييد واعتراف بقيمة الخدمات التي تقدمها المنظمة من قبل الوكالات الخاصة والحكومية والجهات المانحة	4
المجال الثالث: جودة الخدمة واستمراريتها Quality and continuity of service						
					تتميز خدمات المنظمة بجودة عالية بما يحقق القبول في المجتمع.	1
					يوجد تقييم مستمر للمشاريع لتتمكن من تحقيق النتائج المتوقعة بحلول نهاية العام.	2
					يوجد خطة طوارئ لاستمرار عمل معظم أنشطة المشاريع في حال انتهاء التمويل الحالي.	3
					يتم استرداد جزء من تكاليف الخدمات المقدمة عن طريق رسوم أو اشتراكات.	4

البعد الثالث: استدامة الهوية Identity Sustainability						
المجال الأول: ملائمة المهمة Relevance of Mission						
م	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يوجد رؤية ورسالة واضحة للمنظمة تسعى لتحقيقها.					
2	يتم تعديل المهمة (mission) والأهداف في المنظمة لتلائم متطلبات التمويل.					
3	يؤثر تعديل المهمة (mission) على شرعية وهوية المنظمة مما قد يؤثر بشكل أكبر على وظائفها.					
المجال الثاني: الحوكمة والقيادة Governance and Leadership						
1	يوجد هيكل إدارة محدد داخل المنظمة وتقسيم معترف به للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والموظفين					
2	يشارك مجلس الإدارة باتخاذ قرارات رئيسية في المنظمة بشأن أنشطتها التنظيمية.					
3	يعمل مجلس الإدارة بطريقة مفتوحة وشفافة بحيث تسهل للمساهمين والداعمين التحقق من الاستخدام الملائم للأموال					

المجال الثالث: الشرعية والأنظمة الخاضعة للمساءلة Legitimacy and Accountable Systems					
1	انشطة المنظمة قانونية ومقبولة ومبررة في مسار عملها المختار.				
2	تعمل المنظمة على تحديد احتياجات وأولويات المجتمع ليتم تلبية الاحتياج بالشكل الأمثل.				
3	يوجد نظام شكاوى وتغذية راجعة لجميع الخدمات المقدمة ليتم ملائمة توقعات أصحاب المصلحة بالشكل الأمثل				
المجال الرابع: السياسة والبيئة التنظيمية Policy Regulatory Space					
1	يُسمح للمنظمة وممثليهم أن يعملوا بحرية في إطار القانون والتشريعات السورية.				
2	يوجد تسهيلات قانونية تساعد المنظمة على أداء عملها بشكل فعال أكثر.				
3	يُسمح للمنظمة التنافس بشكل قانوني على العقود الحكومية/المشتريات على المستويين المحلي والمركزي.				

البعد الرابع: استدامة التدخلات Interventions Sustainability					
م	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	يتم العمل بشكل شفاف ومفتوح مع الشركاء وأصحاب المصلحة للضمان نشر المعلومات حول التدخلات التي تنفذها المنظمة				
2	يتم العمل على تحالفات وشراكات مع القطاع الخاص كبرامج المسؤولية الاجتماعية				
3	يتم تقديم بعض الخدمات المجانية من القطاع الخاص كتدقيق الحسابات أو بناء القدرات لدعم عمل المنظمة.				
4	يمكن أن يستمر المستفيدون وأصحاب المصلحة في تحقيق النتائج المرجوة من تدخلات المنظمات غير الحكومية بعد انتهاء التمويل				

البعد الخامس: الاستدامة البيئية Environmental Sustainability					
م	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة

					تهتم المنظمة غير الحكومية بإعادة تدوير المخلفات والمتطلبات البيئية	1
					تهتم المنظمة غير الحكومية باستخدام مصادر الطاقة البديلة	2