

التخطيط المالي الاستراتيجي ودوره في تطوير أداء المؤسسات غير الربحية
(دراسة تطبيقية على جمعيات البر بمنطقة المدينة المنورة)

Strategic Financial Planning and Its Role in Developing the Performance of Non-Profit Organizations

An Applied Study on Charity Associations in the Madinah Region

[10.35781/1637-000-154-006](#)

الباحث/ صالح بن مالك صديق *

*باحث دكتوراه - قسم الاقتصاد - كلية الأعمال

الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة - المملكة العربية السعودية

الملخص:

الهيكل الإداري، و53% تفتقر لخطط مالية سنوية متكاملة، إلى جانب نقص الكوادر المؤهلة، والاعتماد الهش على التمويل الموسمي، وضعف تطبيق الأنظمة التقنية الحديثة.

وأوصى البحث بتبني أنظمة رقمية (ERP) للتخطيط المالي، وتنوع مصادر التمويل عبر الأوقاف والمشاريع الاستثمارية الاجتماعية، وتدريب الكوادر المالية، مؤكداً أن تطبيق التخطيط المالي الاستراتيجي أصبح ضرورة مؤسسية تمكن الجمعيات الخيرية من مواكبة متطلبات رؤية المملكة 2030 وتعزيز أثرها الاجتماعي المستدام.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي الاستراتيجي - الجمعيات الخيرية - الاستدامة المالية - الحوكمة - رؤية 2030

يهدف البحث إلى دراسة أثر التخطيط المالي الاستراتيجي في تطوير أداء المؤسسات غير الربحية، مع اتخاذ جمعيات البر الخيرية في منطقة المدينة المنورة نموذجاً تطبيقياً خلال الفترة من (2015م - 2024م).

وقد اعتمد الباحث منهجاً وصفيًا تحليليًا، مدعوماً بالبيانات الميدانية والإحصائية، لتحليل واقع التخطيط المالي ومستوى تبني الأدوات الاستراتيجية في هذه الجمعيات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الجمعيات التي تطبق تخطيطاً مالياً استراتيجياً متكاملًا تحقق أداءً مالياً وتنظيمياً أكثر استدامة، وتتميز بقدرتها على إدارة الموارد بفعالية وكفاءة وشفافية. وفي المقابل، كشفت النتائج الميدانية عن تحديات هيكلية؛ حيث أظهرت أن 61% من الجمعيات تعاني من ضعف

Strategic Financial Planning and Its Role in Developing the Performance of Non-Profit Organizations

An Applied Study on Charity Associations in the Madinah Region

Researcher/ Saleh Bin Malik Sadeq*

*PhD Researcher - Department of Economics

College of Business – Islamic University of Madinah – Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

This study aims to examine the impact of strategic financial planning on developing the performance of non-profit organizations, taking the Charity Associations in the Madinah Region as an applied model during the period (2015-2024).

The researcher adopted a descriptive-analytical approach, supported by field data and statistics, to analyze the current state of financial planning and the adoption level of strategic tools within these associations.

The study found that associations implementing integrated strategic financial planning achieve more sustainable financial and organizational performance, distinguished by their ability to manage resources with effectiveness, efficiency, and transparency. Conversely, the field results revealed structural challenges; notably, 61% of the associations suffer

from weak administrative structures, and 53% lack integrated annual financial plans, alongside a shortage of qualified personnel, a fragile reliance on seasonal funding, and weak adoption of modern technical systems.

The research recommended adopting digital (ERP) systems for financial planning, diversifying funding sources through endowments and social investment projects, and training financial staff in analysis and monitoring tools. It emphasized that applying strategic financial planning has become an institutional necessity, enabling charitable associations to meet the requirements of Saudi Vision 2030 and enhance their sustainable social impact.

Keywords: Strategic Financial Planning – Charitable Organizations – Financial Sustainability – Governance – Vision 2030

1- المقدمة:

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسوله محمد خير الأنام، وعلى آله وصحبه الكرام، وأتباعه
المتقين الأعلام، ثم أما بعد:

فإن الإنفاق في أوجه الخير المختلفة يعد من أهم أوجه الصرف في الإسلام، ذلك أنه يمثل أحد
أهم آليات الاقتصاد الإسلامي التي تؤمن لأفراد المجتمع العديد من حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية،
ويمثل قطاع العمل الخيري الأنشطة التي تنشأ لخدمة المجتمع بدوافع خيرية، ويُعد ذلك أحد أهم
مكونات القطاع غير الربحي، فالنشاط الأساسي لمؤسسات القطاع الخيري هو تقديم خدمات اجتماعية
للفئات المستهدفة، ومن ثم فإنها تحتاج إلى نفقات دائمة لإبقاء نشاطها مستداماً، الأمر الذي يعكس
أهمية تحقيق الاستدامة المالية لهذه المؤسسات، وفي هذا السياق تأتي أهمية تبني التخطيط المالي
الاستراتيجي فيها، والذي من خلاله تتحقق المئانة المطلوبة.

ويُعد التخطيط المالي الاستراتيجي في منظمات الأعمال الربحية وغير الربحية عملية منظمة
تهدف إلى استدامة الموارد المالية في المنظمة وإدارتها بكفاءة لتحقيق الأهداف المالية والمؤسسية، حيث
يتضمن هذا التخطيط تحليل الوضع المالي الحالي للمنظمة، وتحديد الأهداف المالية المستقبلية لها،
 ووضع استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم مراقبة وتقييم الأداء المالي للمنظمة بانتظام؛ لضمان
التقدم نحو الأهداف المحددة، حيث تشمل مراحل التخطيط المالي الاستراتيجي: جمع البيانات المالية،
وتقييم الوضع المالي الراهن للمنظمة، وتحديد الأهداف المالية، وتطوير وتنفيذ خطة مالية شاملة،
ومراجعة وتحديث الخطة بانتظام لتتوافق مع التغيرات في الأوضاع الاقتصادية.

تبرز أهمية التخطيط المالي الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية من عدة وجوه، يتمثل أهمها
في تحقيق الاستدامة المالية، وإدارة المخاطر المالية، وتعزيز الشفافية والإفصاح، وتحسين اتخاذ القرار،
وجذب التمويل، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتمكين المؤسسات الخيرية من تحقيق أهدافها وتعظيم
الأثر الاجتماعي لنشاطها.

وفي المملكة العربية السعودية ارتبط الاهتمام بنشاط القطاع غير الربحي بمرحلة التأسيس،
حيث أصدر الملك عبد العزيز -رحمه الله- في عام 1928م نظاماً لتوزيع الصدقات والإعانات، يحدد
أهداف الرعاية الاجتماعية ومجالاتها، وأعقب ذلك تأسيس لجنة خيرية في مكة المكرمة تحت اسم
لجنة الصدقات العليا، وذلك في عام 1929م، وبعد ذلك بعقدين من الزمن شهد القطاع غير الربحي
تأسيس أول جمعية خيرية، هي جمعية البر بمكة المكرمة، وكان ذلك في عام 1951م، غير أن أولى
فترات ازدهار هذا القطاع كانت في سبعينات القرن العشرين، وذلك في ظل تنامي الاقتصاد المحلي مع
نمو الصادرات النفطية للمملكة وانعكاس ذلك على موارد الحكومة السعودية، مما مكنها من

الاهتمام بدعم البرامج الاجتماعية، وفي هذا الإطار كانت المنطقة الشرقية من أوائل مناطق المملكة التي شهدت تأسيس عدد من الجمعيات الخيرية، والتي أخذ تأسيسها ينتشر في فترات لاحقة ومتعاقبة في المناطق الأخرى، ومع ذلك ظلت مؤسسات القطاع غير الربحي في المملكة حتى عام 2018م، مقتصرة على نوعين من المكونات، هي: المؤسسات غير الربحية، والمؤسسات الخيرية، حيث كانت الثانية تساوي أربعة أضعاف الأولى وتشغل جميعها في مجالات البيئة، والصحة، والتعليم، والأبحاث، والتنمية، والإسكان، والخدمات الاجتماعية، والدعوة والإرشاد، والتأييد والموازنة، ودعم العمل الخيري.

أما النمو غير المسبوق الذي شهده القطاع غير الربحي في المملكة، فقد كان بعد إطلاق رؤية المملكة 2030، التي أولت اهتماماً كبيراً لهذا القطاع ضمن مستهدفاتها وبرامجها لتعظيم أثره الاقتصادي والاجتماعي من خلال الإسهام في التنمية بأبعادها المختلفة، حيث تستهدف الرؤية رفع مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي إلى 5%، وفي هذا السياق ربطت الرؤية بينه وبين معظم برامجها، وعلى رأسها برنامج التحول الوطني، وبرنامج جودة الحياة، وبرنامج الإسكان، وبرنامج التحول الصحي، وبرنامج تنمية القدرات البشرية، وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن وغيرها، وقد كانت نتيجة هذا الاهتمام هي النمو الكبير في عدد المنظمات غير الربحية المسجلة رسمياً لبلغ عددها 4656 منظمة في مطلع عام 2024م، وتشكل الجمعيات الخيرية الأهلية نسبة مقدرة فيها، وفي هذا السياق فإن منطقة المدينة المنورة بمحافظاتها المختلفة تشهد نمواً ملحوظاً في عدد هذه الجمعيات وأنشطتها، حيث بلغ عددها نحو 261 جمعية، تتنوع مجالات عملها لتشمل مجموعة واسعة من الخدمات والمبادرات التي تهدف إلى تحسين حياة الأفراد والمجتمع، وتبرز من ضمن هذه الجمعيات الأهلية جمعيات البر، التي توجد مستقلة عن بعضها بعضاً في عدد من محافظات منطقة المدينة المنورة.

ومع تزايد أهمية المؤسسات غير الربحية بشكل عام، والجمعيات الأهلية الخيرية بشكل خاص، ودورها في خدمة المجتمع السعودي، أصبح من الضروري أن تتبنى استراتيجيات حديثة تساهم في تعزيز أدائها، وتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات لتخطيط المالي الاستراتيجي، والذي يساهم في توفير خارطة طريق لإدارة الموارد المالية بشكل موجه وفعال، مما يساعد هذه المؤسسات على الحفاظ على استدامتها واستمراريتها.

2- أهمية الموضوع:

يُعدُّ البحث في هذا الموضوع ذا أهمية كبيرة من عدة وجوه:

اهتمام رؤية المملكة 2030؛ بتعزيز دور القطاع غير الربحي، الذي تمثل الجمعيات الخيرية أحد أهم مكوناته، في تحقيق مستهدفاتها في مجال تحقيق التنمية المستدامة.

أهمية التخطيط المالي الاستراتيجي بالنسبة لمؤسسات القطاع غير الربحي؛ حيث يُعد التخطيط المالي الاستراتيجي أداة أساسية في توجيه وإدارة الموارد المالية لهذه المؤسسات بشكل فعال، مما يساهم في الاستدامة المالية فيها وتمكينها من تحقيق أهدافها الاجتماعية.

أهمية التعرف على واقع التخطيط المالي في المؤسسات غير الربحية بالملكة العربية السعودية بشكل عام وفي المدينة المنورة بشكل خاص، والكشف عن مدى حاجة هذه المؤسسات إلى الأخذ بنهج التخطيط المالي الاستراتيجي لترتيب وتنظيم أوضاعها المالية وضمان استدامتها.

3- أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع للبحث فيه إلى الآتي:

1 - أهمية الموضوع على ما تقدّم بيانه.

2 - حاجة مؤسسات القطاع غير الربحي في المملكة بشكل عام، والجمعيات الخيرية الأهلية في منطقة المدينة المنورة بشكل خاص، لتطبيق نهج التخطيط المالي الاستراتيجي للتغلب على التحديات المالية التي تواجهها.

3- موضوع التخطيط المالي الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في المملكة لم يأخذ حظه الكافي من الدراسة العلمية، ممّا تمسّ معه الحاجة إلى هذه الدراسة.

4- اهتمام الباحث بنشاط الجمعيات الخيرية في المملكة عموماً، وفي منطقة المدينة المنورة على وجه الخصوص، ورغبته في المساهمة في تطويرها بالاستفادة من مجال تخصصه العلمي.

4- مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة في تحقيق الاستدامة المالية وتحسين أدائها المؤسسي، الأمر الذي يشير إلى قصور في تطبيق نهج التخطيط المالي الاستراتيجي فيها، وذلك بالرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها هذه المؤسسات في خدمة المجتمع من خلال القيام بالأنشطة الخيرية، حيث تعاني معظم هذه المؤسسات من ضعف الكفاءة في إدارة الموارد المالية، مما يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها بشكل فعال ومستدام، وذلك على الرغم من وجود بعض الجهود الفردية لتحسين الأداء المالي والإداري فيها، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة، كما هو مبين في قسم الدراسات السابقة.

وبناءً على ذلك، فإن مشكلة البحث تدور حول مدى حاجة مؤسسات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية إلى تطبيق نهج التخطيط المالي الاستراتيجي؛ لتحسين الأداء فيها وصولاً إلى تحقيق أهدافها في خدمة المجتمع.

5- أسئلة الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيس للدراسة في الآتي:

ما دور التخطيط المالي الاستراتيجي في تطوير أداء المؤسسات غير الربحية (جمعيات البر بمنطقة المدينة المنورة نموذجاً)؟
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

1. ما واقع التخطيط المالي الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية بمنطقة المدينة المنورة؟
2. ما دور التخطيط المالي الاستراتيجي في تحقيق المتانة المالية في المؤسسات غير الربحية؟
3. ما التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط المالي الاستراتيجي في جمعيات البر بمنطقة المدينة المنورة؟
4. ما نماذج التخطيط المالي الاستراتيجي المناسبة لمؤسسات القطاع غير الربحي والتي يمكن تطبيقها في جمعيات البر بمنطقة المدينة المنورة؟
5. كيف يمكن التغلب على تحديات تطبيق التخطيط المالي الاستراتيجي في جمعيات البر بمنطقة المدينة المنورة بما يساهم في تطوير أدائها المؤسسي؟

6- أهداف البحث:

يعمل البحث على تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن واقع التخطيط المالي في جمعيات البر بالمدينة المنورة، من حيث الأساليب المتبعة، ومدى تطبيق الخطط المالية، والممارسات الحالية في إدارة الموارد المالية.
2. بيان أهمية الدور الذي يمكن أن يساهم به التخطيط المالي الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي والمؤسسي في المؤسسات غير الربحية بشكل عام؛ من خلال تحليل الوضع المالي الحالي، وتحديد الأهداف المالية المستقبلية، وتخصيص الموارد، وإعداد الموازنات.
3. التعرف على التحديات التي تعوق التطبيق الفعال للتخطيط المالي الاستراتيجي في جمعيات البر بمنطقة المدينة المنورة، مثل: نقص الكوادر المؤهلة، والقيود المالية، وغياب الأدوات المالية الحديثة.

4. تقديم إطار عمل (نماذج) للتخطيط المالي الاستراتيجي يمكن أن يساهم في تحسين أداء المؤسسات الخيرية في منطقة المدينة المنورة، وتقديم استراتيجيات قابلة للتطبيق.

5. اقتراح حلول وتوصيات عملية للتغلب على التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط المالي الاستراتيجي في جمعيات البر بمنطقة المدينة المنورة، بما يساهم في تطوير أدائها المؤسسي وزيادة فعاليتها

7- حدود البحث:

اقتصر البحث على الحدود الآتية:

1.7 الحدود الموضوعية: التخطيط المالي الاستراتيجي ودوره في تطوير أداء مؤسسات القطاع غير الربحي بالتطبيق على الجمعيات الأهلية الخيرية.

2.7 الحدود المكانية: منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، وبالتحديد جمعيات البر بالمنطقة.

3.7 الحدود الزمنية: يغطي البحث الفترة (2015م - 2024م)، حيث تتضمن هذه الفترة بداية تطبيق بعض الأساليب في التخطيط المالي الاستراتيجي في جمعيات البر، ولتواكب الفترات التي شهدت تغييرات مهمة في استراتيجيات العمل.

8- الدراسات السابقة

تعددت الجهود البحثية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في سياق المنظمات غير الربحية، والكيانات الوقفية، والمؤسسات الاقتصادية. وإن ظلت الدراسات التي تجمع بين البعد المالي الاستراتيجي وتطبيقه تحديداً على جمعيات البر في المملكة العربية السعودية محدودة، وهو ما يسعى هذا البحث إلى سدّه. وفيما يلي استعراض لأبرز الدراسات ذات الصلة، مرتبة زمنياً:

دراسة الشيعبي وآخرين (2016م): بعنوان "تقييم دور الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المتبرعين والمستفيدين". شملت الدراسة (208) من المتبرعين و(223) من المستفيدين، وأظهرت نتائجها أنّ اتجاهات المستفيدين جاءت إيجابية وقوية نحو احتياج الجمعيات لابتكار برامجها وتطويرها، مؤكدة أنّ السعي نحو الاكتفاء الذاتي يُشكّل أولوية قصوى لاستدامة العمل الخيري.

دراسة الديراوي (2017م): بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: زيادة المنظمات كمتغير وسيط - دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة". اعتمدت المنهج

الوصفي التحليلي، وكشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (كصياغة الأهداف، والرقابة، والتقييم) وبين أداء المنظمات، مع تأكيد دور "الريادة" كمعزز لهذا الأثر. وأوصت بزيادة الإنفاق المخصص للخطط الاستراتيجية.

دراسة العلوان (2018م): بعنوان "معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات العمل الخيري: دراسة ميدانية على الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية". سلّطت الضوء على التحديات الهيكلية والإدارية، والقيود المالية التي تحول دون تبني التخطيط الاستراتيجي بفاعلية وكفاءة في القطاع الخيري السعودي.

دراسة هني والعجمي (2020م): بعنوان "تصور مقترح لتمويل استثمارات أوقاف الحرمين الشريفين داخل المملكة العربية السعودية باستخدام الصكوك الوقفية". طرحت الورقة رؤية حديثة لتمويل الاستثمارات، مبيّنة أن التوريق الوقفي يمثل أسلوب تمويل معاصر، يسهم في تنويع مصادر التمويل وتوسيع نطاق الاستثمارات، مما يوفر دعامة قوية لاستمرار الأوقاف ونموها.

دراسة مبروك (2021م): بعنوان "تقييم الأداء وتطوير الخطة الاستراتيجية للجمعيات الخيرية من خلال التحليل البيئي". توصلت الدراسة إلى أنّ متغيرات البيئة الداخلية والخارجية معاً تؤثر معنوياً في فاعلية الأداء وملاءمته لأهداف المستفيدين، وأوصت بضرورة بناء الخطط الاستراتيجية استناداً إلى نتائج التحليل البيئي الدقيق لعلاج نقاط الضعف.

دراسة عبد القادر (2022م): بعنوان "التخطيط المالي ودوره في خفض مخاطر الائتمان المصرفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي بالسودان". سعت الدراسة لقياس أثر التخطيط المالي على الأداء، وأبانت النتائج عن وجود صلة إيجابية قوية بين الانضباط المالي والامتياز التنظيمي، مؤكدة أن الخطة المالية الواضحة ترفع مستوى الإنجاز المالي للمنظمة وتحميها من التعثر.

دراسة فرحان وعبد الباري (2022م): بعنوان "مؤشرات الكفاءة المالية للمؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية". وضعت الدراسة ثمانية مقاييس لتقييم الكفاءة المالية (مثل: دورة الأصول، والعائد على حصة الملاك)، وأكدت الأهمية القصوى لهذه المقاييس في ضمان استدامة المؤسسات وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

دراسة الشويبري (2022م): بعنوان "الاستثمار المجتمعي وتنمية الموارد المالية ودوره في تحقيق الاستدامة بالمنظمات غير الربحية". كشفت الدراسة أنّ القيود الاقتصادية والمالية تحتلّ المرتبة الأولى بين العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية الاستثمار (بنسبة 86٪)، وأظهرت أنّ توفير بيئة النزاهة والشفافية يُعدّ أبرز عوامل الاستدامة المؤسسية.

دراسة الشيببي (2022م): بعنوان "مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح: دراسة ميدانية بمنطقة مكة المكرمة". توصلت إلى أن دراسة مؤشرات الاستدامة المالية ودمجها مع مؤشرات تنوع الأداء من شأنه تحسين الأداء الكلي وضمان استمرارية المنظمات في تحقيق رسالتها.

دراسة بوهيا (2023م): بعنوان "واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية: الجمعيات الخيرية". استهدفت معرفة مدى تطبيق هذه الأساليب من خلال عينة ممثلة لكافة مناطق المملكة، وتكمن أهميتها في تسليط الضوء على الفجوة التطبيقية لأدوات المحاسبة الإدارية في القطاع الخيري.

دراسة قرميدة ورحموني (2023م): بعنوان "دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة (سونلغاز - ورقلة)". خلصت النتائج إلى أن التخطيط المالي يساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء وتحسين إجراءات اتخاذ القرارات المالية، مبرزاً دور الميزانيات التقديرية كأداة تخطيطية محورية تقلص التباينات بين المخطط والتنفيد.

دراسة صقور وقلّاش (2024م): بعنوان "متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية: دراسة ميدانية في محافظتي دمشق وريفها". رتبت الدراسة متطلبات الاستدامة وفق الأولوية التالية: الكفاءة التنظيمية في المقدمة، تليها الاستدامة المالية، فالحوكمة، فالخطة الاستراتيجية، وأخيراً الشراكات.

التعقيب على الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

يتبين من استعراض هذه الدراسات تقاطعها في تأكيد أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره الإيجابي في تطوير أداء المنظمات، وأن الاستدامة المالية تمثل تحدياً محورياً يستدعي تنوع مصادر التمويل وتطبيق الحوكمة. ومع شمولية هذه المساعي، إلا أن الفجوة البحثية تتجلى في ندرة الدراسات التي تربط تحديداً بين "التخطيط المالي الاستراتيجي" - بوصفه بُعداً متخصصاً - وبين تطوير أداء "جمعيات البر" في منطقة المدينة المنورة في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة عبر مقارنة تطبيقية ميدانية.

9- الإطار النظري

1.9 التخطيط المالي الاستراتيجي

1.1.9 مفهوم التخطيط المالي الاستراتيجي

يُعد التخطيط المالي الاستراتيجي أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة المالية، ويقوم على الجمع بين المنظور المستقبلي للمؤسسة والقرارات المالية التنفيذية لتحقيق الاتزان والاستمرارية. وقد عرّفه تشاندرأ بأنه عملية صياغة غايات مالية طويلة الأجل مرتبطة بالاستراتيجيات العامة للمؤسسة، تحدد البنية التمويلية الملائمة والتوجهات الاستثمارية المناسبة (Chandra, 2014)، كما يراه بريغهام وإيرهارت تخطيطاً يترجم الرؤية المؤسسية إلى خطط مالية تطبيقية تتيح للإدارة اتخاذ قرارات واعية تدعم التقدم المطرد (Brigham & Ehrhardt، 2019).

2.1.9 أهمية التخطيط المالي الاستراتيجي

تبرز أهميته في تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها المالية، وتفاذي التبذير، وتحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال ضبط المصروفات وتوجيه التمويل نحو الغايات ذات الأولوية. كما يساهم في تحسين قرارات الاستثمار، ودعم المخططات التشغيلية، وتقليل المتاعب المالية عبر وجود مدخرات وخطط بديلة (النعمي والنعمي، 2016؛ الصيد، 2017).

3.1.9 أهداف التخطيط المالي الاستراتيجي

يرمي التخطيط المالي الاستراتيجي إلى ضمان السيولة والتمويل الكافي، وتجنب الإسراف المالي، وتوظيف الموارد الفائضة بمقدار عالٍ من الكفاءة. كما يهدف إلى تحديد الهيكل المالي الأمثل، ووضع سياسات فعّالة لتوزيع الأموال بما يدعم التطور والاستقرار المؤسسي (النعمي والنعمي، 2016).

4.1.9 مراحل التخطيط المالي الاستراتيجي

تمر العملية بعدة مراحل تبدأ بتحليل المردود المالي السابق، ثم تحليل المحيط التشغيلي لتحديد الميزات والتحديات، يلي ذلك تحديد الاحتياجات الاستثمارية المستقبلية، والتكهن بالإيرادات والمصروفات، ثم الموازنة بين الخيارات التمويلية وانتقاء الأنسب منها، وأخيراً تقييم الخطة ومراجعتها بشكل دوري لضمان توافقها مع المقاصد العامة (الصيد، 2017).

5.1.9 عوامل نجاح التخطيط المالي الاستراتيجي

يرتكز نجاح التخطيط المالي على وضوح المنظور المؤسسي، ودقة المعطيات المالية، وتمازج الأنشطة التشغيلية مع المخططات المالية، ومرونة الخطة في التعامل مع التغيرات، إضافة إلى توفر منظومة معلومات ناجعة وقدرة إدارية على اتخاذ القرار المرتكز على تدقيق مالي شامل (الزبيدي، 2004).

6.1.9 معوقات التخطيط المالي الاستراتيجي

تواجه المؤسسات غير الربحية عدة صعوبات أبرزها: ضعف المنظور الاستراتيجي، ونقص البيانات المالية، ومحدودية المهارات البشرية، والاعتراض الداخلي على التبدل، وعدم ثبات البيئة الاقتصادية، وضعف آليات المعلومات المالية، وغياب المتابعة الدقيقة لمؤشرات الأداء. (العنوان، ٢٠١٨)

2.9 تطور نشاط مؤسسات القطاع غير الربحي في منطقة المدينة المنورة وإدارة مواردها المالية

1.2.9 الخلفية المفاهيمية والتاريخية

يمثل القطاع غير الربحي ذراعاً تنموياً موازياً للدولة والقطاع الخاص، وتتنوع تسمياته بين الجمعيات الأهلية والمؤسسات غير الربحية والقطاع الثالث؛ وتُعرف اللوائح الجمعية الخيرية بأنها هيئة أهلية تطوعية تقدم خدمات إنسانية بلا هدف ربحي، بينما تُنشأ المؤسسة الخيرية لتقديم خدمات اجتماعية وفق ضوابط نظامية محددة (مجلس الوزراء، 1410هـ).

2.2.9 الأبعاد الثلاثة لعمل المنظمات

يندرج الأداء المؤسسي في ثلاثة أبعاد مترابطة: الأمانة والموثوقية في حفظ الموارد وصرفها، والمهنية في تصميم وتنفيذ الخدمات وتحويل التبرعات إلى منافع قابلة للتسليم، وإنهاء المهمة بإيصال الخدمة للفئات المستهدفة بدقة وحياد. (Bryson, 2018)

3.2.9 مجالات العمل الرئيسية

تتوزع الأنشطة على الرعاية الاجتماعية وبناء القدرات المؤسسية والصحة والتعليم والتمكين الاقتصادي والدعوة وخدمة المجتمع، مع انتقال تدريجي من الاستجابات الإغاثية إلى البرامج الرعائية ثم التنمية الأكثر تخصصاً. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2022)

4.2.9 المسار التاريخي محلياً

بدأ العمل الخيري بجهود فردية وصناديق بر، ثم تكرر تنظيمياً بصدور الأنظمة واللوائح، وتطور من الطابع الإغاثي إلى الرعائي فالتموي مع اتساع مجالات الصحة والتعليم وتنمية المجتمع (مجلس الوزراء، 1410هـ)

5.2.9 مؤشرات النمو في المدينة المنورة

تشير البيانات إلى نمو لافت في أعداد الجمعيات وتنوع مجالاتها وارتفاع حجم التمويل وساعات التطوع، مع دخول كيانات وقفية واستثمارية تعزز الاستدامة؛ وتُستحضر التفاصيل الرقمية من الجدول رقم (1):

جدول 1: بيانات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2023م والذي يمثل التطور في القطاع غير الربحي في منطقة المدينة المنورة:

م	البند	التفاصيل
1	عدد الجمعيات والمؤسسات.	279 جهة.
2	نسبة النمو السنوي.	من 5% إلى 7%.
3	عدد المتطوعين سنوياً.	12,000 متطوع ومتطوعة.
4	معدل المشاركة المجتمعية.	بين 20% إلى 35%.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (2023)

6.2.9 المجالات التفصيلية في المنطقة

تتقدم الرعاية الاجتماعية (الأيتام، الأسر، كبار السن، ذوو الإعاقة) يليها التمكين الاقتصادي وتنمية الأسرة، ثم الصحة فالبينة والتراث؛ كما تتوسع البرامج التدريبية والتمويل الاجتماعي الدوار والتوظيف بالشراكة مع القطاع الخاص (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2023)

7.2.9 مؤشرات الإدارة والتمويل

تبين المؤشرات نمو العاملين ونسب السعودة وارتفاع الإيرادات وتوزع النفقات بين التشغيل والبرامج، مع تفاوت في الاستقرار المالي؛ ويحال للقوائم الرقمية التفصيلية في الجدول التالي:

جدول 2: بيانات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2023م، والذي يمثل التطور في إدارة القطاع وتوظيف موارده في منطقة المدينة المنورة:

م	البند	التفاصيل
1	عدد العاملين في القطاع.	3,500 موظف.
2	نسبة السعودة.	72%.
3	الإيرادات السنوية.	1.2 مليار ريال سعودي.
4	النفقات السنوية.	1 مليار ريال سعودي.
5	النفقات التشغيلية.	40% من إجمالي النفقات.
6	النفقات الموجهة للبرامج.	60% من إجمالي النفقات.
7	معدل الاستقرار المالي للمؤسسات.	أقل من 6 أشهر.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (2023)

8.2.9 هيكل الموارد المالية

يتكوّن الهيكل عادةً من أربعة مصادر رئيسية: التبرعات، والأوقاف، والدعم الحكومي، والأنشطة الاستثمارية/الخدمية؛ وتفرض موسمية التبرعات الحاجة إلى تخطيط وتوقعات نقدية أدق. (يوسف، 2020)

أ- الأوقاف:

تؤمن الأوقاف دخلاً مستقرّاً يخفّف الاعتماد على التمويل الموسمي ويرفع الثقة المجتمعية ويمكن من التوسّع البرامجي، غير أن ضعف الثقافة الوقفية والحوكمة والمهارات الاستثمارية يحدّ من تفعيل العوائد. (فرحان، 2022)

ب- الدعم الحكومي

تقدّم الدولة دعماً مالياً وغير مالي (إعفاءات، أراضٍ، خدمات لوجستية) ضمن توجه تحويلي من الإعانة إلى التمكين عبر برامج وسياسات تستهدف الاستدامة وتمتين القدرات المؤسسية. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2022)

ت- الأنشطة الاستثمارية والخدمية

تبنت بعض الجمعيات مشاريع اجتماعية مدرة للدخل (تدريب، خدمات، منتجات) لتنويع مصادر التمويل وتقليل مخاطر الاعتماد على مصدر وحيد وتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات. (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2023)

ث- توظيف الموارد المالية

يرتكز التوظيف على تعظيم الأثر الاجتماعي مقابل كل ريال مصروف عبر سياسات إنفاق مرشدة وربط دوري بين الأداء المالي ومخرجات البرامج، بما يميز معيار الكلفة/الأثر في غير الربحي عن الربحي. (النعمي والتيمي، 2016)

9.2.9 المشكلات المالية والإدارية الشائعة

أبرز الإشكالات: الاعتماد على مصادر غير مستقرة، ونقص القدرات المالية والمحاسبية، وغياب التخطيط المالي الاستراتيجي السنوي، وضعف الحوكمة والرقابة، وقصور قياس الأثر (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2023)

3.9 التعريف بجمعيات البر بمنطقة المدينة المنورة وتطور أدائها

1.3.9 التعريف بجمعيات البر بمنطقة المدينة المنورة

تمثل جمعيات البر في منطقة المدينة المنورة أحد أقدم ركائز العمل الخيري في المملكة العربية السعودية، إذ أنشئت أول جمعية عام 1379هـ (1959م) تحت اسم صندوق البر، قبل أن تُسجل رسمياً في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية عام 1396هـ برقم (22) (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023م). وقد أسسها الشيخ عبد الرحيم بن مبارك عويضة الذي وهبها أرضاً كوقف، لتبدأ أول أنشطتها في 20 رمضان 1379هـ. وتركز أهداف الجمعية على رعاية الفقراء، والأرامل، والأيتام، وتمكينهم من تحقيق الاكتفاء الذاتي عبر برامج التدريب والمساعدات النقدية والعينية. (جمعية البر بالمدينة المنورة، 2022)

بلغ عدد المستفيدين من خدمات جمعيات البر أكثر من 850 أسرة شهرياً، تصرف لهم إعانات تُقدر بنحو نصف مليون ريال تمثل 60% من إجمالي المساعدات الشهرية. وتنتشر فروع الجمعيات في عدد من محافظات المنطقة مثل الرايس، ووادي رخو، واليتمة، والسويرقية، والواسطة، حيث تُقدم خدمات متنوعة تشمل الدعم المالي، والرعاية الصحية، والتعليمية، والاجتماعية. (جمعية البر بالمدينة المنورة، 2022)

تُسهّم الجمعيات كذلك في تنفيذ مشروعات موسمية كإفطار الصائم، وتوزيع زكاة الفطر والأضاحي، وكسوة العيد، والحقيبة المدرسية، استناداً إلى توجيهات نبوية في الحث على الإحسان ومواساة الفقراء، ومنها قوله ﷺ: «من فطر صائماً كان له مثل أجره» (رواه الترمذي). كما أطلقت برامج تمكين اقتصادي للنساء والشباب عبر الدورات المهنية والتقنية، ما يعزز استقلالهم المعيشي.

أما على الصعيد الصحي، فتدير جمعيات البر مراكز طبية مجانية ومستوصفات خيرية بالشراكة مع جمعية حياة، تقدم خدمات علاجية وأدوية مجانية للمرضى المحتاجين، مما يعكس استلهاها للنموذج النبوي في رعاية الجرحى والمصابين كما في حادثة سعد بن معاذ - رضي الله عنه - حين عالجته ربيعة الأسلمية في المسجد النبوي. (Morton & Hu, 2008)

وتشمل الجهود الحديثة للجمعيات مشروعات كفالة الأيتام وذوي الإعاقة، وإصلاح ذات البين، ومبادرات البنية التحتية الخيرية مثل حفر الآبار وترميم المساجد وتوزيع المياه في القرى البعيدة. هذه الأنشطة المتعددة أسهمت في رفع مستوى التكافل الاجتماعي وتعزيز الاستقرار الأسري في المنطقة، كما توضّح بيانات الأداء في الجدول رقم (3) الآتي. (جمعية البر بالمدينة المنورة)

الجدول رقم (3): الخدمات والأنشطة الرئيسية لجمعيات البر في منطقة المدينة المنورة

الجهات المشغلة	نوع الخدمة	أمثلة
جمعية البر	المساعدات النقدية الشهرية.	أكثر من 850 أسرة، صرف نصف مليون ريال شهرياً (60% من الإجمالي).
جمعية البر	مساعداً عينية وسلال غذائية.	يقدمها "مستودع المدينة" و"الإخلاص".
"الإخلاص"	مساعداً سكنية وترميم المنازل.	"الإخلاص" - وإعادة تأهيل منازل.
جمعية حياة	مساعداً علاجية وصحية.	جمعية البر، جمعية حياة (عيادات، غسيل كلى).
جمعية البر	تعليمية ومنح دراسية.	جمعية البر.
الجمعيات	مشاريع تنموية وأوقاف.	"إعمار"، "مستودع المدينة" (مصنع مياه، أوقاف).
الجمعيات	تنمية اجتماعية وتدريب.	الإخلاص، البر.
الجمعيات	خدمات لمختلف الفئات.	أيتام، أرامل، مطلقات، كفالات علاجية.

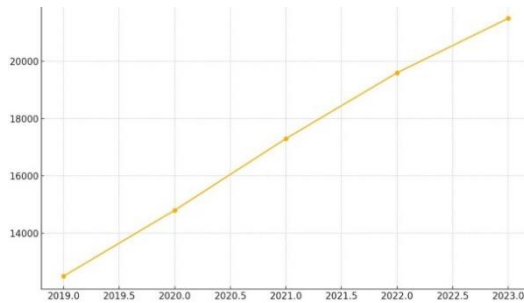
المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023م

ومن هنا يتضح أن جمعيات البر في المدينة المنورة تُجسّد مبدأ العطاء المؤسسي المستدام، جامعاً بين الأصالة الدينية والتطوير الإداري، بما يضمن استمرارية العمل الخيري وجودة أثره في المجتمع المحلي.

2.3.9 تطور أداء جمعيات البر بمنطقة المدينة المنورة وتحدياتها

شهدت جمعيات البر بالمدينة المنورة خلال السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في أدائها، انعكس في توسع برامجها وزيادة عدد المستفيدين والشراكات، نتيجة التحول نحو الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي الحديث (جمعية البر بالمدينة المنورة، 2022)، واعتمدت الجمعيات خططاً استراتيجية تحدد الرؤية والرسالة والأهداف ومؤشرات الأداء، مما أسهم في رفع كفاءتها التشغيلية وتفعيل وحدات الحوكمة والرقابة الداخلية (Brigham & Ehrhardt, 2019)

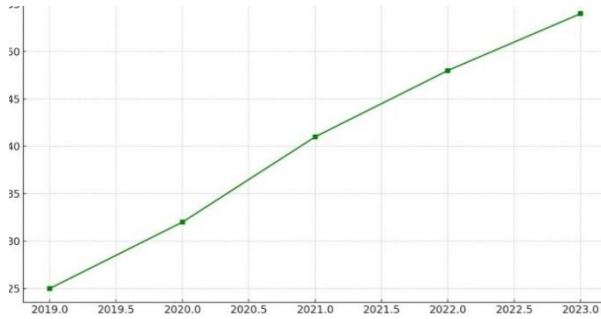
أظهر الشكل رقم (1) نمواً مستمراً في عدد المستفيدين من برامج جمعيات البر بالمدينة بين 2019-2023م، حيث تضاعف العدد سنوياً تقريباً، ما يعكس كفاءة البرامج التوسعية ونجاح الجمعيات في استقطاب الدعم وتنويع الخدمات. ويدل المنحنى التصاعدي على انتقال العمل الخيري من الرعاية التقليدية إلى التنمية المجتمعية المستدامة (Yigitbasioglu & Velcu, 2012)



شكل (1): عدد المستفيدين من خدمات جمعيات البر بالمدينة المنورة (2019-2023)

المصدر: من إعداد الباحث.

كما يبيّن الشكل رقم (2) ازدياداً ملحوظاً في عدد البرامج المنفذة سنوياً خلال الفترة نفسها، مع تجاوزها خمسين برنامجاً في مجالات الإسكان، التعليم، الصحة، التدريب، والبيئة، مدعومة بارتفاع عدد المتطوعين والشراكات مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023)



شكل (2): عدد البرامج المنفذة سنوياً (2019-2023م)

المصدر: من إعداد الباحث.

تنوّعت الابتكارات المؤسسية للجمعيات في إطلاق برامج الأوقاف والصدقة الجارية مثل إنشاء مبانٍ تجارية يعود ريعها للبرامج الاجتماعية، إضافة إلى برامج التأهيل المهني التي مكّنت 37٪ من المتدربين من الحصول على وظائف بعد التخرج. (جمعية البر بالمدينة المنورة، 2022) وارتفع عدد الشراكات المؤسسية إلى أكثر من 150 اتفاقية خلال خمس سنوات، ما وفرّ أكثر من 7 ملايين ريال دعماً عينياً وخدمياً وأسهم في تنفيذ أكثر من 80 مشروعاً تنموياً (Morton & Hu, 2008)

ورغم هذا التطور، ما زالت بعض التحديات قائمة مثل تذبذب الإيرادات بين البنود المختلفة؛ حيث بلغت إجمالي الإيرادات الفعلية 44,4 مليون ريال (55٪ من المستهدف) حتى منتصف 2025، بينما تجاوزت بعض البنود كـ "سقى الماء" و "التبرعات العامة" التقديرات بنسبة تفوق 170٪، في حين لم تُنفذ مشاريع مثل التدريب أو التثقيف القيمي (جمعية البر بالمدينة المنورة). مما يعكس الأداء المالي والإداري للجمعيات بالمدينة المنورة انتقالها من العمل الإغاثي المحدود إلى منظومة مؤسسية تنموية متكاملة تركز على الاستدامة المالية، وقياس الأثر الاجتماعي، والشراكة المجتمعية، مما يجعلها نموذجاً وطنياً في تفعيل دور القطاع غير الربحي ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030.

3.3.9 التحديات التي تواجه جمعيات البر بمنطقة المدينة المنورة

تواجه جمعيات البر بالمدينة المنورة مجموعة من التحديات التنظيمية والإدارية والمالية التي تؤثر على كفاءتها واستدامتها. من أبرزها ضعف الاهتمام بالتخطيط المؤسسي المدروس، حيث تفتقر بعض الجمعيات إلى خطط واضحة أو مؤشرات أداء دقيقة، ما يؤدي إلى ضعف التنسيق وتكرار الجهود. كما تعاني الجمعيات من قلة الدورات التدريبية المتخصصة التي تُسهم في رفع كفاءة العاملين، إذ لا

تزال أغلب البرامج التدريبية محدودة ولا تواكب احتياجات الواقع الخيري المعاصر. (جمعية البر بالمدينة المنورة، 2022ج)

ومن التحديات الملحوظة كذلك ضعف الدقة في تنفيذ الخطط وغياب آليات المراجعة والتقييم المستمر، مما يقلل من فعالية الإنجاز ويحد من الأثر الاجتماعي (Bryson, 2018)، كما أن ضعف استخدام التقنية الحديثة في إدارة الموارد والأنشطة يُعد من المعوقات الرئيسة التي تحد من سرعة الأداء ودقته (Yigitbasioglu & Velcu, 2012)

إضافةً إلى ذلك، هناك قصور في تنمية الموارد المالية بسبب الاعتماد المفرط على التبرعات الموسمية، دون تنويع مصادر التمويل أو إنشاء أوقاف تضمن الاستدامة (Brigham & Ehrhardt, 2019) كما يُلاحظ عدم الاستفادة من المتطوعين المؤهلين وضعف التكامل بين الجمعيات والمستفيدين، ما يقلل من التفاعل المجتمعي وفعالية العمل الميداني. وبالتالي يمثل ضعف كفاءة الدعاة والعاملين الميدانيين تحدياً إضافياً، إذ يؤثر في جودة البرامج الدعوية والإرشادية المقدمة، ويحد من تحقيق الأهداف التوعوية والاجتماعية المنشودة. وبذلك يمكن القول إن هذه التحديات - الإدارية والمالية والبشرية - متداخلة ومتشابكة، وتتطلب معالجة مؤسسية شاملة تقوم على التدريب، والتحول الرقمي، والتخطيط المالي الاستراتيجي لضمان فاعلية واستدامة العمل الخيري في المدينة المنورة.

4.3.9 انظم والآليات المستخدمة في التخطيط المالي وأهميته في جمعيات البر الخيرية

تعتمد جمعيات البر الخيرية في المملكة العربية السعودية على مجموعة من النظم والآليات الحديثة التي تُسهم في رفع كفاءة إدارة مواردها المالية وتعزيز الاستدامة. يأتي في مقدمتها النظام المحاسبي الموحد المعتمد من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والذي يهدف إلى توحيد أساليب التسجيل والتحليل المالي، مما يسهل إعداد الخطط المالية بشفافية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2022)، كما يُعد نظام الموازنات التقديرية السنوية من أهم أدوات التخطيط المالي، إذ يمكن الجمعيات من تقدير الإيرادات المتوقعة والنفقات المخططة ومتابعة الانحرافات في التنفيذ (Brigham & Ehrhardt, 2019)

وتعتمد الجمعيات كذلك على نظام الرقابة المالية الداخلية من خلال لجان مراجعة ومتابعة دورية للحسابات البنكية، مما يعزز المصداقية والدقة في البيانات. كما أسهم التحول الرقمي في تطوير الأداء المالي عبر استخدام أنظمة "ERP" و"سحاب" التي تسهل تتبع التدفقات المالية وإعداد التقارير التفاعلية (Yigitbasioglu & Velcu, 2012) وتُظهر الممارسات الحديثة أيضاً أهمية الشراكة مع الاستشاريين الماليين في إعداد الموازنات وتحليل الأداء، مما يرفع جودة القرار المالي.

أما على صعيد أهمية التخطيط المالي، فهو يُعد العمود الفقري لضمان كفاءة الإنفاق واستدامة الموارد، إذ يساعد على تقدير الاحتياجات المستقبلية، وضمان توفر السيولة في الوقت المناسب، ومنع الهدر المالي عبر توجيه الفوائض نحو مشروعات ذات عائِد اجتماعي مرتفع (Chandra, 2014). كما يسهم في تحقيق الشفافية والمساءلة، وتعزيز الثقة بين الجمعية والمانحين، وتحسين استجابة الجمعيات للأزمات المالية عبر بناء احتياطات وتبني سيناريوهات بديلة.

وتنقسم خطط الجمعيات إلى تخطيط مالي قصير الأجل يُعنى بالموازنات السنوية والتدفقات النقدية، وتخطيط مالي طويل الأجل يركّز على النمو المستدام وتنويع مصادر التمويل. وتبرز الحاجة إلى التخطيط المالي الاستراتيجي الذي يتجاوز التقديرات السنوية نحو رؤية تمتد لسنوات قادمة، تشمل تحليل الأداء السابق، وتقدير الإمكانيات، والتنبؤ بالإيرادات والنفقات، وتحديد البدائل التمويلية المناسبة. (النعمي والتميمي، 2016)

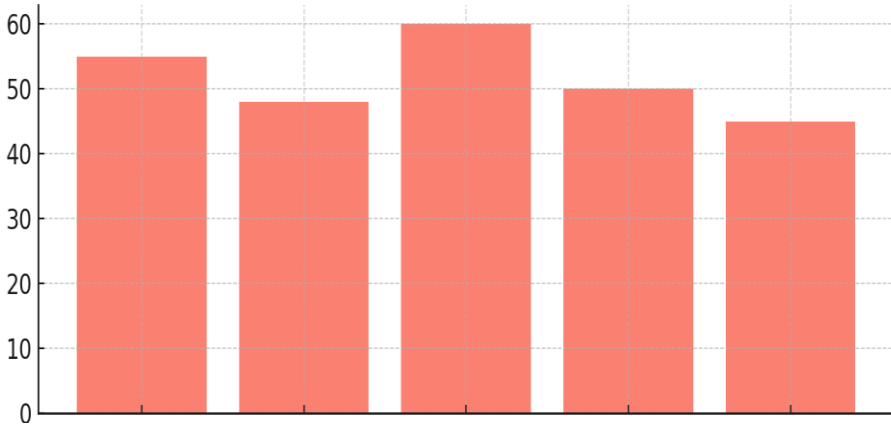
4.9 التحديات الرئيسة لتطبيق التخطيط المالي الاستراتيجي في جمعيات البر بمنطقة المدينة المنورة

تواجه جمعيات البر في المدينة المنورة عقبات متشابكة تُعيق تطبيق التخطيط المالي الاستراتيجي بفاعلية. تأتي التحديات التنظيمية والإدارية في المقدمة؛ إذ ما تزال بعض الجمعيات تعاني من ضعف في الهياكل المالية، وغياب إدارات متخصصة تتولى مهام التخطيط والرقابة. ويؤدي الاعتماد على موظفين محدودي الخبرة إلى قصور في جودة التقارير والتحليل المالي (Bryson, 2018). كما يفتقر عدد من المجالس الإدارية إلى الرؤية الاقتصادية اللازمة لوضع خطط مالية طويلة المدى، ما يجعل القرارات المالية أقرب إلى الاجتهاد الفردي منها إلى التخطيط المؤسسي.

إلى جانب ذلك، تُعاني الجمعيات من قصور في نظم المعلومات المالية وضعف التنسيق الداخلي بين الإدارات، مما يُفقد التخطيط المالي الشمولية المطلوبة ويحد من فعالية التنفيذ (Yigitbasioglu & Velcu, 2012). كما يُلاحظ غياب دليل سياسات مالية موحد، ما يؤدي إلى اختلاف الممارسات بين الفروع ويجعل من الصعب توحيد الأداء المالي أو تقييمه بشكل علمي.

أما التحديات المالية والتمويلية فتتمثل في ضعف تنويع مصادر الدخل، واعتماد الجمعيات بشكل كبير على التبرعات الموسمية، وهو ما يجعلها عرضة لتقلبات السوق وسلوك المتبرعين (Brigham & Ehrhardt, 2019). كما يواجه العديد منها عجزاً مادياً ناتجاً عن غياب استراتيجيات استثمارية مستدامة، إلى جانب عجز معرفي يتمثل في نقص الخبرات المالية والاستثمارية القادرة على إدارة وتنمية الموارد بطرق مبتكرة. (Chandra, 2014)

إن التحديات التنظيمية والبشرية والمالية في جمعيات البر تتطلب معالجة متكاملة تبدأ ببناء هياكل مالية احترافية، وتطوير الكفاءات البشرية، واعتماد أنظمة معلوماتية متقدمة، وصولاً إلى تنوع الموارد وتحقيق استدامة مالية حقيقية.



الشكل (3): يوضح النسب المئوية لأبرز التحديات في تطبيق التخطيط المالي الاستراتيجي في جمعيات البر بالمدينة المنورة.

المصدر: من إعداد الباحث.

5.9 تحليل الوضع المالي القائم وتحديد الضغوط المالية في جمعيات البر بالمدينة المنورة

يمثل تحليل الوضع المالي القائم الخطوة الأولى لأي تخطيط مالي استراتيجي فعال، إذ يساعد الجمعيات على فهم قدرتها الحقيقية على الاستمرار والنمو. يعتمد هذا التحليل على فحص القوائم المالية الأساسية - كقائمة المركز المالي، والدخل، والتدفقات النقدية - إضافة إلى مقارنة الموازنات التقديرية بالنتائج الفعلية. تكشف هذه التحليلات عن مدى كفاءة الإنفاق، واستقرار الإيرادات، ومستوى الاعتماد على مصادر التمويل المتكررة، وهو ما يمكن الجمعيات من توجيه قراراتها المالية بواقعية وشفافية (Bryson, 2018).

وتُظهر البيانات أن نحو 61% من جمعيات البر بالمدينة لا تستخدم نماذج مالية معيارية، بينما 47% فقط تُجري مراجعات دورية للإنفاق، 35% تمتلك كوادرات مالية متخصصة، في حين 28% تعتمد على الأنظمة التقنية الحديثة في إدارة مواردها. هذا التفاوت يبرز الحاجة الملحة إلى تطوير الكفاءات البشرية، وتفعيل نظم المعلومات المالية الرقمية، وتعزيز ثقافة المراجعة والرقابة. (Brigham & Ehrhardt, 2019)

أما الفجوات المالية الحالية فتتمثل في العجز بين الإيرادات والنفقات الضرورية، الناتج عن الاعتماد على التبرعات الموسمية وضعف الاستثمارات المستدامة. وتظهر الفجوات المستقبلية حين تتوسع الجمعيات في برامجها دون مصادر تمويل كافية، أو مع تزايد أعداد المستفيدين بوتيرة تفوق قدرتها التمويلية (Brigham & Ehrhardt, 2019).

يُعد تحديد هذه الفجوات عملية حيوية لضمان الاستدامة، إذ يمكن الجمعيات من إعادة هيكلة نفقاتها وتنويع مواردها، عبر تعزيز الشراكات الوقفية، وتحسين إدارة السيولة، وتفعيل أدوات التحليل المالي. وعليه، فإن تحليل الوضع المالي وتحديد الفجوات لا يمثل مجرد إجراء محاسبي، بل هو عملية استراتيجية متكاملة لبناء قاعدة مالية مستقرة تضمن بقاء جمعيات البر فاعلة ومؤثرة في خدمة المجتمع المحلي.

6.9 تنفيذ ومتابعة الخطة المالية الاستراتيجية في جمعيات البر بالمدينة المنورة

تبدأ مرحلة تنفيذ الخطة المالية الاستراتيجية بتحويل الأهداف العامة إلى برامج عمل واقعية قابلة للتنفيذ، تُحدد فيها المسؤوليات والموارد والجدول الزمني بوضوح. ويُراعى في هذه الخطوة الدمج بين الخطة المالية والخطة التشغيلية للجمعية، بما يضمن الاتساق بين التمويل والأنشطة التتموية (Bryson, 2018) كما تُنفذ عملية الجدولة المالية والزمنية لتوزيع الموارد بدقة، ومنع التعارض بين المشاريع المختلفة، مع إعداد تقارير تدفق نقدي مسبقة لتجنب الأزمات المفاجئة.

وتُعد الرقابة الداخلية الفعالة حجر الأساس في مرحلة التنفيذ، إذ يتم ضبط المصروفات وفق الميزانية المقررة، وربط كل عملية صرف بمخرجاتها المتوقعة، مما يعزز الرشد المالي (Brigham & Ehrhardt, 2019) أما فرق التنفيذ متعددة التخصصات فتضمن تكامل الجهود بين الإدارات المالية والإدارية والبرامجية، ويُصاحب ذلك خطة تواصل داخلية وخارجية تُبقي الشركاء والداعمين على اطلاع بالتقدم المالي.

وفي مرحلة المتابعة والمراقبة، تُستخدم مؤشرات الأداء المالي، مثل: كفاءة جمع التبرعات ونسبة الفائض الشهري، إضافة إلى المراجعات الدورية (شهرية أو ربع سنوية) لتحديد الانحرافات ومعالجتها مبكراً. كما تسهم أنظمة الإدارة المالية الرقمية في تتبع الإنفاق في الوقت الفعلي، وتعزيز الشفافية والمساءلة (Brigham & Ehrhardt, 2019).

ويُختتم التنفيذ بمرحلة التقويم المالي الاستراتيجي عبر أدوات تحليل متقدمة مثل تحليل الفجوات لتحديد الانحرافات، وتحليل الحساسية لتقييم تأثير المتغيرات الاقتصادية، وتحليل العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI) لقياس الأثر المجتمعي مقابل التكلفة. وتتكامل هذه الأدوات مع المراجعة

المالية المقارنة التي تتيح تحسين التنبؤات المستقبلية وتطوير نظم الرقابة الداخلية. وبهذا، يتحقق التوازن بين الرؤية المالية طويلة الأمد والتنفيذ العملي المرن، في إطار من الشفافية والمساءلة والاستدامة المالية.

7.9 التحديات التي تواجه التقويم والتخطيط المالي الاستراتيجي في جمعيات البر بالمدينة المنورة

تواجه جمعيات البر تحديات متعددة في عمليتي التقويم والتخطيط المالي، أبرزها نقص البيانات الدقيقة، وضعف كفاءة الأنظمة المالية، وغياب مؤشرات أداء قابلة للقياس، وقلة مشاركة أصحاب المصلحة، ومقاومة التغيير من بعض الأقسام. هذه التحديات تعيق الرقابة الفاعلة والشفافية المالية. ويوضح الجدول (4) أهم هذه التحديات مع الحلول المقترحة لها.

جدول (4) يوضح أهم التحديات التي تواجه التقويم والتخطيط المالي لجمعيات البر والحلول المقترحة لها

التحديات	وصف التحديات	الحلول المقترحة لها
نقص البيانات المالية الدقيقة، أو تأخر توافرها.	ضعف في تدفق المعلومات المحاسبية، أو تأخر في إغلاق الدورات المالية.	تطوير نظم جمع البيانات المالية، وتحديثها دورياً مع الالتزام بمواعيد إعداد التقارير.
ضعف الكفاءة في استخدام نظم المعلومات المالية.	قلة تدريب الموظفين، أو استخدام برامج غير متكاملة.	تدريب الكوادر، وتحديث الأنظمة المالية وتكاملها مع بقية الإدارات.
عدم وضوح مؤشرات الأداء، أو صعوبة قياسها.	عدم تحديد أهداف قابلة للقياس، أو مؤشرات غير مرتبطة بالنتائج الاجتماعية.	تصميم مؤشرات أداء ذكية تربط بين النشاط المالي والأثر الاجتماعي.
قلة المشاركة من الجهات ذات العلاقة.	اقتصار التقييم على فريق داخلي دون إشراك المتطوعين، أو الداعمين، أو المستفيدين.	توسيع دائرة المشاركين في التقويم، من خلال اجتماعات تشاركية، واستبانات موجهة.
مقاومة التغيير من بعض الأقسام الداخلية.	تخوف الموظفين من التغيير، أو عدم فهمهم لفوائد التقويم.	تعزيز الوعي الثقافي بأهمية التقييم، وتطبيق برامج إدارة التغيير تدريجياً.

المصدر: من إعداد الباحث.

أما في جانب تطبيق التخطيط المالي الاستراتيجي، فتشير البيانات الميدانية (الشكل 3) إلى أن 61٪ من الجمعيات تعاني من ضعف الهياكل الإدارية، و53٪ تقتصر إلى خطط مالية سنوية متكاملة، و47٪ تعاني من نقص الكفاءات المالية، و45٪ من ضعف الأنظمة التقنية، بينما 35٪ تقتصر إلى الشفافية والمساءلة.

تُبرز هذه النتائج الحاجة الملحة إلى إصلاح الهياكل المالية، وتفعيل الأنظمة التقنية الحديثة (ERP)، واستقطاب الكفاءات، وتعزيز ثقافة الحوكمة لضمان التخطيط المالي المستدام.

10. الخاتمة

يُعد التخطيط المالي الاستراتيجي أداةً محورية في بناء المؤسسات غير الربحية الحديثة، متجاوزاً حدود التنظيم التقليدي للإيرادات والمصروفات، ليُشكل إطاراً متكاملًا يوجّه الأداء نحو تحقيق الاستدامة والكفاءة .

وقد أظهر هذا البحث أن المؤسسات غير الربحية، بحكم طبيعتها ورسالتها، بأمرٍ الحاجة إلى هذا النوع من التخطيط لضمان استمرارية أنشطتها وترشيد مواردها في مواجهة التحديات الاقتصادية والتقلبات التمويلية . وتبرز جمعيات البر في منطقة المدينة المنورة كنموذج رائد يسير نحو التحول من النمط الإغاثي المتذبذب إلى النمط التنموي المؤسسي المستدام، منسجماً مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 .

ورغم التطور الملحوظ في توسيع نطاق الخدمات وتنويع البرامج، لا تزال هذه الجمعيات تواجه تحديات هيكلية وتقنية تعيق استدامتها المالية، مما يؤكد أن دمج التحليل المالي، والتحول الرقمي، والحوكمة الرشيدة أصبح ضرورة حتمية لتعظيم الأثر الاجتماعي وبناء ثقة مستدامة مع المانحين والشركاء.

وبناءً على ما سبق، يعرض البحث أبرز نتائجه وتوصياته على النحو الآتي:

أولاً: أبرز نتائج البحث

- بناءً على التحليلين النظري والميداني، خلصت الدراسة إلى حزمة من النتائج الرئيسية، أبرزها:
- يمثل التخطيط المالي الاستراتيجي الرافعة الأهم لاستدامة المؤسسات غير الربحية، إذ يساهم في تنويع مصادر الدخل، وترشيد الموارد، ومعالجة هشاشة الاعتماد المفرط على التبرعات الموسمية.
- يعاني جزء معتبر من الجمعيات قصوراً تنظيمياً وتقنياً يتمثل في ضعف الهياكل المالية المستقلة، ومحدودية الكوادر المتخصصة، وضعف توظيف الأنظمة المحاسبية الحديثة كأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية.(ERP)
- تعتمد النسبة الأكبر من الجمعيات بشكل غير مستقر على التمويل الموسمي، مع وجود ضعف ملحوظ في تفعيل الأوقاف الاستثمارية كأداة رئيسة للاستدامة، وغياب التكامل بين التخطيط المالي والتخطيط البرامجي التشغيلي.
- يحقق تطبيق النماذج الحديثة للتخطيط، مثل تحليل الفجوات المالية والنموذج القائم على البرامج، معدلات أعلى من الكفاءة التشغيلية والشفافية المالية مقارنة بالأساليب التقديرية التقليدية.

- يشهد القطاع غير الربحي في منطقة المدينة المنورة نمواً كمياً وتوسعاً جغرافياً ملحوظاً، مع ارتفاع في المشاركة المجتمعية والشراكات المؤسسية، مما يتطلب بنية مالية صلبة قادرة على استيعاب وتوجيه هذا التوسع التنموي.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج المستخلصة، ولتحقيق تحول جذري يعزز من كفاءة أداء جمعيات البر، يقدم البحث مجموعة من التوصيات المصنفة كما يلي:

أ- التوصيات العملية:

- إلزام الجمعيات بتبني خطط مالية استراتيجية متوسطة المدى (3-5 سنوات) وربطها مباشرة بخطة التشغيل الفعالة، مع ترسيخ الحوكمة عبر تشكيل لجان رقابة مستقلة وإصدار تقارير دورية مُعلنة.
- التحول الاستراتيجي نحو تنوع مصادر التمويل عبر تفعيل الصناديق الوقفية، وإطلاق مشاريع استثمارية اجتماعية، وتوسيع قنوات التبرع الرقمي المتكرر لتجاوز عبء الاعتماد على الدعم الموسمي.
- تسريع وتيرة التحول الرقمي المالي بتبني أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) المخصصة للقطاع غير الربحي لدمج المحاسبة والمنح والبرامج في منصة واحدة تدعم لوحات التحكم التفاعلية.
- تأسيس إدارات مالية مستقلة في الجمعيات الكبرى، وتنفيذ برامج تدريبية متقدمة ومستمرة للكوادر في مجالات التخطيط المالي، وإدارة الميزانيات، وإدارة المخاطر.
- تطبيق نماذج التخطيط القائمة على البرامج لربط التمويل والإنفاق المالي بالمخرجات والنتائج التنموية القابلة للقياس، بما يضمن توجيه الموارد نحو الأنشطة الأعلى أثراً وتوافقاً مع رؤية 2030.

ب- التوصيات البحثية:

- إجراء دراسات تطبيقية موسعة لتقييم أثر التحول الرقمي المالي على كفاءة الأداء التشغيلي في الجمعيات الخيرية الناشئة في المملكة العربية السعودية.
- تطوير نماذج معيارية ومؤشرات أداء دقيقة لقياس العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI) مخصصة لمؤسسات القطاع غير الربحي وجمعيات البر بمختلف أحجامها.
- بحث آليات ابتكار وتطوير منتجات مالية وقفية حديثة (مثل الصكوك الوقفية) تسهم في استدامة تمويل البرامج التنموية للجمعيات الخيرية، ودراسة أثرها الاقتصادي الممتد.

وصلى الله على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بوهيا، محمد (2023). "واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية: الجمعيات الخيرية". المجلة العربية للإدارة، مج 43، ع 1، ص 137-150.
https://aja.journals.ekb.eg/article_281737.html
- جمعية البر بالمدينة المنورة. الموقع الإلكتروني الرسمي لجمعية البر بالمدينة المنورة. استرجع في 14 فبراير 2026، من: <https://biralmadinah.org.sa>
- الديراوي، أيمن حسن (2017). "أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط - دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج 25، ع 3، ص 76-98
- . <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/2678>
- الزيدي، حمزة محمود (2004). الإدارة المالية المتقدمة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الشعبي، خالد؛ عبد الخطيب، ياسر؛ كوثر، عصام (2016). "تقييم دور الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المتبرعين والمستفيدين: دراسة ميدانية". مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، مج 30، ع 2، ص 1-44
- . <https://www.researchgate.net/publication/339329537>
- الشواري، نهى محمد هلال (2022). "الاستثمار المجتمعي وتنمية الموارد المالية ودوره في تحقيق الاستدامة بالمنظمات غير الربحية". مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، مج 28، ع 1، ص 754-816
https://jfss.journals.ekb.eg/article_344594.html
- الشيبي، محمد بن عبد المحسن (2022). "مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح: دراسة ميدانية على بعض الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة". المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، مج 27، ع 1، ص 61-102
- . https://jsfc.journals.ekb.eg/article_293319.html
- صقور، مجد ونوس؛ وقلّاش، نهال محمد نبيه (2024). "متطلبات تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الربحية: دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في محافظتي دمشق وريفها". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج 40، ع 4، ص 293-324
- . <https://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/ecoj/article/view/12352>

الصيد، أحمد فؤاد. (2017). التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة ورقلة للفترة 2014-2016 لرسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر. متاح عبر:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/15638>

العلوان، جعفر أحمد (2018). "معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات العمل الخيري: دراسة ميدانية على الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية". مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، مج 32، ع 2، ص 1-35.

<https://search.mandumah.com/Record/1026337>

فرحان، عمر بن محمد؛ وعبدالباري، هاني بن هزاع (2020). "مؤشرات الكفاءة المالية للمؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية". مجلة وقف، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، 5(5)، مسترجع من <https://saee.org.sa/endowmentMagazine/releasesList183-125> قاعدة معلومات دار المنظومة <https://search.mandumah.com/Record/1327186>

قرميذة، عبد الحميد؛ ورحموني، عبد النور (2023). دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز - ورقلة) لرسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر. متاح في المستودع الرقمي للجامعة- <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/37139>

مبروك، عاطف محمد عبد الباربي (2021). "تقييم الأداء وتطوير الخطة الاستراتيجية للجمعيات الخيرية من خلال التحليل البيئي". مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج . <https://www.researchgate.net/publication/386292899>

مجلس الوزراء (1410هـ). لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية. قرار رقم (107) وتاريخ 1410/6/25هـ. الرياض: هيئة الخبراء بمجلس الوزراء.

مجلس الوزراء (1437هـ). نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية (مرسوم ملكي رقم م/8 وتاريخ 19/ 2/ 1437هـ). الرياض: هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. مسترجع من

<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/37e0768f-8e3c-493a-b951-a9a700f2bbb1/1>

مجلس الوزراء (1437هـ). نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية (مرسوم ملكي رقم م/8 وتاريخ 19 / 2 / 1437هـ). الرياض: هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. مسترجع من

<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/37e0768f-8e3c-493a-b951-9a700f2bbb1/1>

محمد ، مجاهد الصديق عبد القادر (2022). التخطيط المالي ودوره في خفض مخاطر الائتمان المصرفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي بالسودان في الفترة 2020-2022م. مجلة القلزم العلمية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر، (26)، 65-86. مسترجع من قاعدة معلومات دار المنظومة <https://search.mandumah.com/Record/1329295>

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (2021). تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين) للعام 2021م. الرياض <https://ncnp.gov.sa/ar/reports>

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (2022). التقرير السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لسنة 2022. الرياض: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي . <https://ncnp.gov.sa/ar/reports>

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (2024). التقرير السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لسنة 2023. الرياض: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي . <https://ncnp.gov.sa/ar/reports>

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (د.ت). بيانات المنظمات غير الربحية في المملكة لبيانات مفتوحة <https://ncnp.gov.sa/ar/open-data/> [بيانات-المنظمات-غير-الربحية-في-المملكة]

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (د.ت). دليل الجهات غير الربحية [قاعدة بيانات] . <https://es.ncnp.gov.sa/nonprofits>

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (د.ت). قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية. الرياض <https://ncnp.gov.sa/ar/regulations>

النعيمي، عدنان تايه، والتميمي، أرشد فؤاد. (2016). التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. (ردمك: 978-9957-12-140-2).

هني، محمد جعفر؛ والعجمي، ناصر هادي (2022). تصور مقترح لتمويل استثمارات أوقاف الحرمين الشريفين داخل المملكة العربية السعودية باستخدام الصكوك الوقفية. مجلة الدراسات العربية، كلية دار العلوم بجامعة المنيا، 6(41). متاح على الرابط:

https://journals.ekb.eg/article_161347_0.html

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (د.ت). دليل الجمعيات الخيرية. الرياض

<https://www.hrsd.gov.sa/documents-library/1136>

يوسف، إيمان أحمد (2020). المهارات الإدارية وطرق تنميتها (ط 1). عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع https://archive.org/details/20200608_20200608_2119

ثانياً: المراجع الأجنبية

Brigham, Eugene F. and Michael C. Ehrhardt, (2019). Financial Management: Theory & Practice (16th ed.). Boston: Cengage Learning.

Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Chandra, Prasanna, (2014). Strategic Financial Management: Managing for Value Creation. McGraw Hill Education (India).

Morton, N. A., & Hu, Q. (2008). Implications of the Fit between Organizational Structure and ERP: A Structural Contingency Theory Perspective. International Journal of Information Management, 28(5), 391–402. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.01.008>

Yigitbasioglu, O. M., & Velcu, O. (2012). A Review of Dashboards in Performance Management: Implications for Design and Research. International Journal of Accounting Information Systems, 13(1), 41–59. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2011.08.002>



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية

مجلة دولية شهرية علمية محكمة

الترقيم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X

الترقيم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818

البريد الإلكتروني: journal@andalusuniv.net

المجلة مفهوسة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي