

مؤشرات مالية مقترحة لقياس كفاءة تنمية الموارد بالمنظمات الأهلية

الاستلام: 11 / 04 / 2025

التحكيم: 16 / 05 / 2025

القبول: 17 / 05 / 2025

عبد السلام محمد مهدي عيناء^(*)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة [مؤسسة المشاع الإبداعي](#) شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

أستاذ المحاسبة والتمويل المشارك، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إقليم سبأ، مأرب، اليمن.
* عنوان المراسلة: ainaaabdulsam@gmail.com

مؤشرات مالية مقترحة لقياس كفاءة تنمية الموارد بالمنظمات الأهلية

الملخص:

تناولت هذه الدراسة مؤشرات مالية مقترحة لقياس كفاءة تنمية الموارد بالمنظمات الأهلية، وذلك من أجل تمكين المنظمات الأهلية والجهات الرسمية والمانحة والمتبرعين من تقييم الأداء المالي للمنظمة الأهلية في جانب تنمية الموارد، واحتوى المقترح على ثمانية مؤشرات مالية موزعة في أربعة أبعاد رئيسية هي (إجمالي الإيرادات والتبرعات، والإيرادات والتبرعات العامة، والإيرادات والتبرعات المقيدة، والتبرعات العينية، وتحديد درجة القياس المعيارية والمحقة لكل مؤشر)، وحددت الدرجة الكلية للمؤشرات من (10) درجات، وقيمة كل مؤشر، وطبق النموذج على (15) منظمة أهلية لتقييم كفاءة تنمية الموارد للفترة الزمنية من 2019م إلى 2023م، وتحديد الدرجة الكلية لها خلال سنوات الدراسة والمتوسط للفترة، وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية التحليل المالي في المنظمات الأهلية، ونشر المنظمات الأهلية التقارير المالية في مواقعها الإلكترونية، والاستفادة من تجربة المركز الوطني للمنظمات غير الربحية بالسعودية.

الكلمات المفتاحية: الأداء المالي، التحليل المالي، المنظمات الأهلية، المؤشرات المالية، تنمية الموارد.

تصنيف JEL M41, L25, D78 :

Proposed Financial Indicators for Measuring the Efficiency of Resource Development in Non-Governmental Organizations

Abdulsalam Mohammed Mahdi Aina'a^(1,*)

Abstract:

Proposed Financial Indicators for Measuring the Efficiency of Resource Development in Non-Governmental Organizations

This study examined proposed financial indicators to measure the efficiency of resource development in non-governmental organizations (NGOs). The aim was to enable NGOs, official authorities, donors, and contributors to evaluate the financial performance of NGOs in terms of resource development. The proposal included eight financial indicators categorized into four main dimensions: total revenues and donations, general revenues and donations, restricted revenues and donations, and in-kind donations. The study defined both the standard and achieved scores for each indicator. The total score for all indicators was set at 10 points, with the value of each indicator clearly specified. The proposed model was applied to 15 NGOs to assess their efficiency in resource development over the period from 2019 to 2023, calculating the total score for each organization across the study years as well as the average score for the entire period. The study recommended conducting further research on financial analysis in NGOs, encouraging NGOs to publish their financial reports on their official websites, and benefiting from the experience of the National Center for Non-Profit Organizations in Saudi Arabia.

Keywords: *Financial analysis, Financial Performance, Non-Governmental Organizations, Financial Indicators, Resource Development.*

⁽¹⁾ Associate Professor of Accounting and Funding, Faculty of Administrative and Financial Sciences, University of Saba' Region, Mareb, Yemen

* Corresponding Email Address: ainaaabdulsalam@gmail.com

المقدمة

إن دور المنظمات الأهلية ينحصر في تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية والتنمية البشرية والتمكين الاقتصادي، ويزداد أهمية المنظمات الأهلية ودورها في الأوقات والظروف والأزمات الصعبة والطارئة كجائحة كورونا، مما يحتم على المنظمات الأهلية تجويد أدائها وتطويره، وإظهار كفاءتها وفاعليتها أمام أصحاب المصالح (الجهات الحكومية، والمانحين، والمتبرعين، والمستفيدين) لضمان استمرار تدفق الأموال إليها، ويعد الأداء المالي من العوامل المؤثرة في استمرار المنظمة في نشاطها، ومن العوامل المميزة التي تحقق لها ميزة تنافسية على من غيرها من المنظمات العاملة في مجالها، وتظهر نتيجة الأداء المالي في القوائم والتقارير المالية للمنظمة التي تتمثل في مجموعة من الأرقام والبيانات، ولكن قد يصعب فهمها من قبل أعضاء الهيئة الإدارية المنتخبة أو الجهات المتعامل معها، فأصبح تحليل القوائم المالية إلى مؤشرات ومعلومات أكثر قيمة يسهل فهمها والاستفادة منها في العملية الإدارية واتخاذ القرار، حيث يساهم التحليل المالي بأبرز نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتصحيحها، كما يساعد على توجيه إدارة المنظمة في عملية الإشراف والمتابعة وتطوير المنظمة.

هذا وقد تناولت الدراسات والمراجع أهم النسب المالية في القطاع الربحي، وندرة تلك في القطاع غير الربحي، فجاءت هذه الدراسة محاولة لتحديد مؤشرات مالية خاصة بالمنظمات الأهلية في جانب تنمية الموارد.

الإطار النظري:

يُعد التحليل المالي من أساليب قياس الأداء في المنظمات، حيث تشير كلمة التحليل إلى تبسيط الشيء أو تفكيكه إلى العناصر التي يتكون منها، والتحليل المالي لا يخرج في مفهومه العام عن ذلك من حيث تفكيك البيانات المالية وجعلها أكثر وضوحاً وفائدة لإدارة المنشأة، حيث يعرف التحليل المالي بأنه: تحليل النسب المالية من القوائم المالية وتفسيرها بهدف استخراج نقاط القوة والضعف للاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية (نور الدين، الحاج، 2016م، 128)، أما المؤشرات المالية فتعرف بأنها: مجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى قدرة المنظمة على الإدارة الجيدة لمواردها (Hosaka, 2019, 288)، وتعد المؤشرات المالية من الأدوات المهمة للمنظمة لتقييم الأداء المالي (Wanke, et al, 2019, 53). وتتمثل أهمية التحليل المالي فيما يأتي (الشمري، 2016، 508-510):

1. يساهم في الرقابة، ومؤشر مبكر للفشل المالي.
 2. يساهم في عملية التخطيط والتوقعات المستقبلية.
 3. يساهم بتقييم المشروعات وجودها الاقتصادية.
 4. يساهم في تقييم أداء الإدارة والعاملين بناء على النتائج المحققة.
 5. يساهم في تحديد نقاط الضعف الذي تؤثر سلباً في الأداء المالي.
- ومع أهمية التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء، إلا أن المنظمات الأهلية تواجه صعوبات وتحديات تحليل القوائم المالية فيها نظراً لطبيعتها، ومن هذه التحديات والصعوبات ما يأتي:
1. صعوبة بيئة عمل المنظمات الأهلية لتعدد وتنوع مصادر التمويل (MacIndoe, Barman, 2013, 718).
 2. ضعف وجود مقاييس أداء مالية مناسبة لتقييم أداء المنظمات الأهلية، وعدم ملائمة مقاييس الأداء الحالية (Andreus, Costa, 2014, 155)، وضعف التعبير عن الآثار الاجتماعية والقيمة المحققة لعمل المنظمات، لا سيما في ظل تأخر ظهورها في المنظمات الأهلية إلى بعد عدة سنوات (Eckerd, 2015, 449).

3. ضبابية مفهوم حق الملكية في المنظمات الأهلية، مما يؤثر في ضعف آليات الرقابة (الباز، 2016م، 370). وبالرغم من ذلك، إلا أن هناك عدداً من الأسباب التي تدعو إلى تحليل القوائم المالية بالمنظمات الأهلية، منها ما يأتي:

1. إظهار المنظمة كفاءتها وقدرتها أمام أصحاب المصالح (Cordery, Sinclair, 2013, 199) لضمان استمرار تدفق الأموال لها. (Dhanani, 2009, 183).
2. لفهم القوائم والتقارير المالية بصورة صحيحة وسريعة؛ نظراً لوجود معلومات كثيرة فيها (Heijden, 2013, 3).
3. لتحسين أداء المنظمة وتطويرها، ومدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها في المستقبل (العجمي، 2015م، 162).
4. لأهمية دور المنظمات الأهلية في المجتمع، واستمرار نشاطها (لغرس، 2016م، 6).

الدراسات السابقة والإطار النظري:

نتيجة للمسح المكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة توصلت إلى عدد من النتائج، هي كما يأتي:

جدول رقم (1) نتائج الدراسات السابقة

م	الدراسة	النتيجة
1	(هني، 2017م)	قدمت مؤشرات وصفية لقياس الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وإضافة بُعدين هما البعد الاجتماعي والبعد الأخلاقي، بالتطبيق على جمعية إنسان بالسعودية.
2	(Kim, Cleopatra,) (Pettijohn, 2019)	لا تلبى البيانات التي تقدمها المنظمات غير الربحية للخدمة الإنسانية متطلبات المساءلة الخارجية (الجهات الرسمية أو الممولين).
3	(França, 2021)	نجاح اختبار النموذج النظري لتقييم الاستدامة لمنظمات المجتمع المدني غير الربحية (CSO) بالبرازيل باستخدام البيانات الأكاديمية.
4	(Lee, 2021)	لا يتأثر اعتماد قياس الأداء فقط بالضغط المؤسسية الخارجية، ولكنه يرتبط أيضاً بخصائص المنظمة، وعدم اليقين البيئي للمنظمات غير الربحية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بكاليفورنيا.
5	(Jiao, Harrison, Chen, 2023)	الاستخدام التفاعلي لأنظمة قياس الأداء يؤثر إيجابياً في نمو إيرادات المنظمات غير الربحية، في حين يؤثر الاستخدام التشخيصي سلباً في نمو الإيرادات، بالتطبيق على المنظمات غير الربحية لرعاية المسنين بأستراليا.
6	(مؤسسة التميز المؤسسي الأهلية، 2022م)	أصدرت المنشآت الخيرية المتميزة دليلاً يحتوي على معايير، في المعيار الأخير احتوى النتائج المالية بـ (20) مؤشراً مالياً، وركزت على مؤشرات السلامة المالية وبعض المؤشرات لتنمية الموارد.
7	(المركز الوطني لتنمية المنظمات غير الربحية، 2023م)	أصدر معيار السلامة المالية أنه يحتوي على مؤشرات مالية لقياس الأداء المالي فيها، وركز على مؤشرات السلامة المالية فيها.
8	(Thaker, Akbar, 2024)	تؤثر أبعاد (علاقات أصحاب المصلحة، والمساءلة المالية، وتدابير التمويل، وفعالية نماذج التشغيل المالية) في الاستدامة المالية داخل منظمات المجتمع المدني التابعة لـ NAMA باندونيسيا وقرغيزستان.

9	(Hung, Tsai, Wu, 2024)	يرتبط تنوع الإيرادات إيجابياً بالأداء من وجهة نظر مديري المنظمات غير الربحية بتايوان.
10	(Almagtome, el at, 2024)	يكون للمنظمات غير الربحية بالعراق ذات التركيز الأكبر على الإيرادات أداء مالي متفوق، ونسب أداء مالية قوية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وبعد إيراد الدراسات السابقة يمكن للباحث تحديد أوجه التشابه والاختلاف والفجوة البحثية بينها وبين الدراسة الحالية كما يأتي:

1. تناولت دراسة (Kim, Cleopatra, Pettijohn, 2019)، (Lee, 2021)، (Jiao, Harrison, Chen, 2023)، (Hung, Tsai, Wu, 2024)، (Almagtome, el at, 2024) موضوع الأداء في المنظمات الأهلية بشكل عام، ولم تحدد أو تقدم مقترحاً يتناسب مع طبيعة المنظمات الأهلية، في حين ركزت هذه الدراسة على تقديم مؤشرات مالية مقترحة لقياس كفاءة تنمية الموارد فيها، كما تناولت دراسة (Thaker, França, 2021) (Akbar, 2024) الاستثمار والاستدامة المالية والتمويل، في حين تناولت هذه الدراسة قياس تنمية الموارد من خلال تقديم مؤشرات مالية مقترحة لذلك.
2. تناولت دراسة (هني، 2017م) نموذجاً مقترحاً للأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وإضافةً بـعدين هما الاجتماعي والأخلاقي، وهي مؤشرات وصفية لكل بُعد، في حين هذه الدراسة قدمت مؤشرات مالية لقياس كفاءة تنمية الموارد مع تطبيقها على عدد من المنظمات الأهلية، أما (مؤسسة التميز المؤسسي الأهلية، 2022م) أصدرت دليل مسابقة جائزة التميز في العمل الخيري للمنشآت الخيرية الراغبة في دخولها بالسعودية، يحتوي على عدد من المعايير والمؤشرات، منها مؤشرات متعلقة بالنتائج المالية، ركزت فيها على مؤشرات السلامة المالية، وبعض مؤشرات تنمية الموارد دون وضوح آلية احتساب النسب أو المقارنة، في حين هذه الدراسة قدمت مؤشرات مالية لقياس كفاءة تنمية الموارد بطريقة سهلة وبسيطة من خلال القوائم المالية مع إمكانية المنظمات الأهلية بإيجادها وتقييم نفسها، كما أصدر (المركز الوطني لتنمية المنظمات غير الربحية، 2023م) دليلاً لقياس معيار السلامة المالية للجمعيات الأهلية بالسعودية، وركز على قياس السلامة المالية في جانب المصروفات، حين ركزت هذه الدراسة على تقديم مؤشرات مالية لقياس كفاءة الإدارة في تنمية الموارد، مع تطبيقها على عدد من المنظمات الأهلية.
3. اختلاف موضوع تمويل المنظمات الأهلية عن بقية قطاع المجتمع المدني من حيث الموارد المقيدة والموقوفة على برامج وأنشطة متخصصة، وهو ما يؤثر في عملية تحليل الأداء وتقييمه.
4. تناولت العديد من الدراسات مؤشرات الأداء المالي في المنظمات الربحية لم تذكر هنا لكثرتها، في مقابل تلك ندرة الدراسات التي تناولت أو قدمت مقترحاً للمؤشرات المالية لقياس كفاءة تنمية الموارد بالمنظمات الأهلية.
5. تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات التي قدمت (مقترحاً لمؤشرات مالية لقياس كفاءة تنمية الموارد في المنظمات الأهلية) بحسب علم الباحث.

مشكلة الدراسة

يزداد أهمية تحليل الأداء المالي وتقييمه في المنظمات الأهلية، نظراً لكبر حجم المستفيدين منها سنوياً (الشعبي، الخطيب، كوشر، 2016م، 2)، واختلافها عن المنظمات الربحية من حيث تنوع أهدافها وخصائصها، واعتماد تمويلها على أطراف خارجية (Reheul, Caneghem, Verbruggen, 2014, 372)، وكذلك من المخاوف المرتبطة بسوء استخدامها لهذه الموارد (Epstein, McFarlan, 2011, 28)، كما تعطي الهيئات الإدارية بالمنظمات الأهلية موضوع تنمية الموارد لديها أهمية كبرى عن بقية مهامها الأخرى، لما له من دور في استمرار المنظمة وأداء الخدمات، وقد تناولت العديد من الدراسات مؤشرات الأداء المالي (السيولة، والربحية، والنشاط، والمديونية) في المنظمات الربحية، وندرة ذلك في المنظمات غير الربحية، وحتى الدراسات التي تناولت الأداء المالي أو تنمية الموارد في المنظمات الأهلية لم تتناولها من جانب تقييم الأداء المالي من خلال التحليل المالي للقوائم المالية (النسب المالية)، وإنما من جوانب أخرى، ونظراً لذلك جاءت هذه الدراسة في محاولة لسد جزء من هذه الفجوة بتقديم مؤشرات مالية مقترحة لقياس كفاءة تنمية الموارد المالية بالمنظمات الأهلية، وعلى هذا تتمحور مشكلة الدراسة بطرح التساؤل التالي "ما إمكانية قياس المؤشرات المالية المقترحة كفاءة تنمية الموارد بالمنظمات الأهلية".

أهداف الدراسة

اقتراح مؤشرات مالية تقيس كفاءة تنمية الموارد بالمنظمات الأهلية.
اختبار المؤشرات المالية المقترحة في قياس كفاءة تنمية الموارد بالمنظمات الأهلية.

أهمية الدراسة

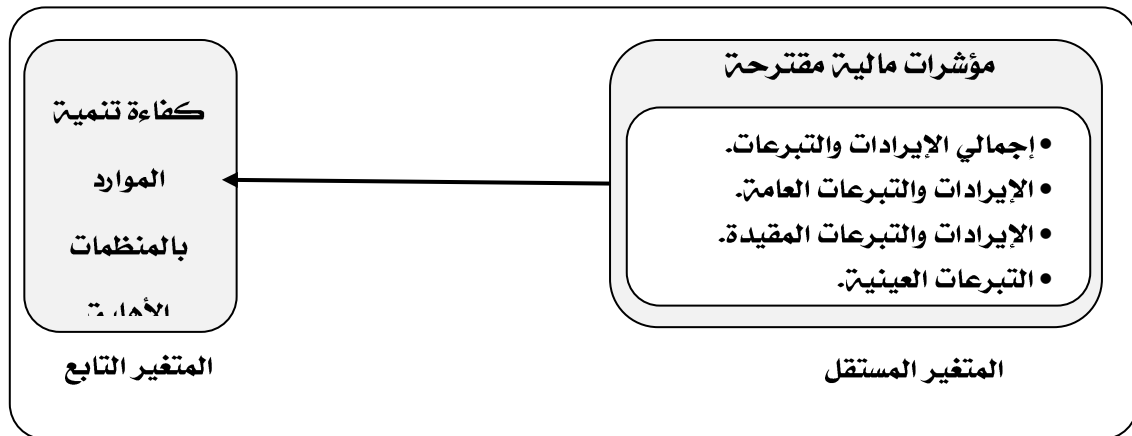
تتمثل الأهمية لهذه الدراسة فيما يأتي:

1. ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت مؤشرات مالية لقياس كفاءة تنمية الموارد في المنظمات الأهلية.
2. تقديم مقترحات لمؤشرات مالية لقياس كفاءة تنمية الموارد في المنظمات الأهلية.
3. مقياس جديد تستخدمه المنظمات الأهلية لقياس كفاءة تنمية الموارد بنفسها.
4. مقياس لتقييم أداء الهيئات الإدارية المنتخبة في المنظمات الأهلية خلال فترة انتخابهم.
5. مقياس لتقييم الجهات الرسمية والمنظمات الدولية والمنظمات المهنية لكفاءة إدارة المنظمات الأهلية.

فرضيات الدراسة:

توجد علاقة بين المؤشرات المالية المقترحة وقياس كفاءة تنمية الموارد بالمنظمات الأهلية.

أنموذج الدراسة:



الشكل (1): النموذج المعرفي

1. حدود الدراسة: وتتمثل هذه الحدود فيما يأتي:
 - الحدود الموضوعية: أبعاد الدراسة: (اجمالي الإيرادات والتبرعات، اجمالي التبرعات والإيرادات المقيدة، والتبرعات والإيرادات العامة، والتبرعات العينية).
 - الحدود المكانية: القوائم المالية للمنظمات الأهلية عينت الدراسة.
 - الحدود الزمنية: خلال الفترة الزمنية 2019م - 2023م.
2. منهجية الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على بحث الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه، ووُضعت منهجية الدراسة إلى المحاور كما يأتي:

المحور الأول: المؤشرات المالية المقترحة لقياس كفاءة تنمية الموارد:

1. المؤشرات المقترحة.
 2. تحديد النسب المعيارية للبنود الرئيسية لملخص قائمة النشاط.
 3. شرح المؤشرات ودرجة القياس المعيارية والمحققة.
 4. طريقة إيجاد قيمة المؤشرات من الدرجة المحققة.
- المحور الثاني: البنود الرئيسية لقائمة النشاط للمنظمات عينت الدراسة:
1. المنظمات عينت الدراسة.
 2. البنود الرئيسية لقائمة النشاط.

المحور الثالث: تطبيق النموذج المقترح على المنظمات عينت الدراسة، تحديد الدرجة الكلية.

أولاً: المحور الأول: المؤشرات المالية المقترحة لقياس كفاءة تنمية الموارد:

1. المؤشرات المقترحة:
2. اقتراح ثمانية مؤشرات مرتبطة بقياس كفاءة تنمية الموارد بالمنظمات الأهلية موزعة في أربعة أبعاد رئيسية هي (إجمالي الإيرادات والتبرعات، والإيرادات والتبرعات العامة، والإيرادات والتبرعات المقيدة، والتبرعات العينية، وتحديد درجة القياس المعيارية والمحقة لكل مؤشر)، وهي ما تقابل مؤشرات الربحية في المنظمات الربحية، ويوضح الجدول رقم (2) ذلك كما يأتي:

جدول رقم (2) المؤشرات المالية لتنمية الموارد

م	المؤشر	درجة القياس	قيمة المؤشر	
			القيمة	الوزن
1	1 الإيرادات والتبرعات	0.046	1.50	15%
		7.11	2.50	25%
		0.08	1.50	15%
2	2 الإيرادات والتبرعات العامة	1,33	1.50	15%
		0.25	0.50	5%
		1,00	1.50	15%
3	3 الإيرادات والتبرعات المقيدة	0,67	0.50	5%
		0,05	0.50	5%
		10	10	100%

المصدر: إعداد الباحث.

3. تحديد النسب المعيارية للبنود الرئيسية لملخص قائمة النشاط:

- نسبة المصروفات والخسائر:

حددت مؤشرات السلامة المالية بدليل حوكمة المنظمات الأهلية الصادر من المركز الوطني لتنمية المنظمات غير الربحية التابع لوزارة التنمية البشرية والشؤون الاجتماعية بالسعودية (2023م، 24)، نسب تقييم مؤشرات السلامة المالية في المنظمات الأهلية كما يأتي:

1. لا تقل مصروفات النشاط والبرامج عن نسبة 80% .

2. لا تزيد نسبة المصروفات العمومية الإدارية عن 15% من إجمالي المصروفات والخسائر،

وعلى هذا يمكن القول بأن نسبة مصروفات تنمية الموارد ومصروفات الاستدامة المالية (التمويل الداخلي) لا تزيد عن 5% المتمم الحسابي (100% إجمالي المصروفات والخسائر - 15% المصروفات العمومية الإدارية - 80% مصروفات النشاط والبرامج) تقسم بينهما بالتساوي 2.5%، وعلى هذا تكون نسب بنود المصروفات والخسائر كما يأتي:

جدول رقم (3) نسب بنود المصروفات والخسائر

النسبة	البند
80%	مصروفات النشاط والبرامج
15%	المصروفات العمومية الإدارية
2.5%	مصروفات الاستدامة المالية
2.5%	مصروفات تنمية الموارد
100%	إجمالي المصروفات والخسائر

- نسبة الإيرادات والتبرعات:

حددت مؤشرات السلامة المالية بدليل حوكمة المنظمات الأهلية الصادر من المركز الوطني لتنمية المنظمات غير الربحية بأن نسبة مصروفات الاستدامة المالية لا تقل عن 10% من عوائد الاستدامة المالية (2023، 24)، وأيضاً إن عوائد الاستدامة بعد خصم مصروفات الاستدامة تغطي المصروفات العمومية الإدارية (2023م، 27)، وعلى هذا يمكن أن نحدد نسب أنواع الإيرادات والتبرعات كما يأتي:

جدول رقم (4) نسب أنواع الإيرادات والتبرعات

نسبة مصروفات الاستدامة من المصروفات والخسائر	÷	نسبة مصروفات الاستدامة من عوائد الاستدامة	=	الإيرادات والتبرعات العامة
2.5%	÷	10%	=	25%
نسبة مصروفات الاستدامة من عوائد الاستدامة	-	نسبة مصروفات الاستدامة من المصروفات	=	نسبة عوائد الاستدامة من إجمالي الإيرادات والتبرعات
10%	-	2.5%	=	7.5%
الإيرادات والتبرعات العامة	-	نسبة عوائد الاستدامة (الإيرادات العامة)	=	نسبة التبرعات العامة
25%	-	7.5%	=	17.5%
إجمالي الإيرادات والتبرعات	-	نسبة الإيرادات والتبرعات العامة	=	نسبة الإيرادات والتبرعات المقيدة
100%	-	25%	=	75%

وعلى هذا يكون توزيع نسب الإيرادات والتبرعات كما يأتي:

النسبة	البند
75 %	الإيرادات والتبرعات المقيدة
17.5 %	التبرعات العامة
7.50 %	الإيرادات العامة
100 %	إجمالي الإيرادات والتبرعات

- نسبة المصروفات والخسائر إلى الإيرادات والتبرعات:

بحسب العرف المحاسبي ألا تصرف على المشاريع والبرامج بأكثر مما جمعت أو حصلت لها من إيرادات وتبرعات، وعلى هذا يمكن القول إن الإيرادات والتبرعات المقيدة تساوي مصروفات النشاط والبرامج في الحد الأدنى، إن لم تكن أعلى، وعليه يمكن تحديد نسبة إجمالي المصروفات والخسائر إلى إجمالي الإيرادات والتبرعات كما يأتي:

الإيرادات والتبرعات المقيدة	=	مصروفات النشاط والبرامج
75 % من إجمالي الإيرادات والتبرعات	=	80 % من إجمالي المصروفات والخسائر

نوجد نسبة إجمالي المصروفات والخسائر إلى إجمالي الإيرادات والتبرعات كما يأتي:

$$(93.75 \% = 80 \% \div 75 \%) \text{ نسبة إجمالي المصروفات والخسائر إلى إجمالي الإيرادات والتبرعات}$$

ومن خلال النسبة السابقة نوجد نسب بنود المصروفات والخسائر إلى الإيرادات والتبرعات كما يأتي:

جدول رقم (5) نسب بنود المصروفات والخسائر إلى الإيرادات والتبرعات

البند	النسبة من المصروفات	×	93.75 % = النسبة من الإيرادات والتبرعات
مصروفات النشاط والبرامج	80 %	×	93.75 % = 75.00 %
المصروفات العمومية الإدارية	15 %	×	93.75 % = 14.06 %
مصروفات الاستدامة المالية	2.5 %	×	93.75 % = 2.34 %
مصروفات تنمية الموارد	2.5 %	×	93.75 % = 2.34 %

- قائمة ملخص النشاط المعيارية:

يمكن نحدد قائمة النشاط المعيارية بافتراض أن الإيرادات والتبرعات لمنظمة ما بلغت عشرة ملايين ريال أو مئة ألف ريال، فلن تختلف النسبة، وهي كما يأتي:

جدول رقم (6) البنود الرئيسية لقائمة النشاط المعيارية

م	البيان	المبلغ	النسبة
1	الإيرادات والتبرعات المقيدة	7.500.000	75.00 %

2	الإيرادات	التبرعات العامة		1.750.000	17.50%
	والتبرعات العامة	إيرادات الاستدامة المالية		750.000	7.50%
إجمالي الإيرادات والتبرعات					
1	مصروفات النشاط والبرامج	نسبتها من المصروفات والخسائر	%80	7.500.000	75.00%
2	المصروفات العمومية الإدارية		%15.5	1.406.250	14.06%*
3	مصروفات الاستدامة المالية		%2.5	234.375	2.34%*
4	مصروفات تنمية الموارد		%2.5	234.375	2.34%*
إجمالي المصروفات والخسائر				9.375.000	93.75%
فائض النشاط من العام				625.000	6.25%

قربت النسب عند نقلها من برنامج الإكسل.

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لبرنامج الإكسل.

3. المؤشرات ودرجة القياس المعيارية والمحقة:

يوضح ما يأتي المؤشرات، وآلية احتساب الدرجة المعيارية للقياس عليها، والدرجة التي حصلت عليها المنظمات كما يأتي:

- الإيرادات والتبرعات:

مؤشر نمو الإيرادات والتبرعات عن العام الماضي:

1. يوضح المؤشر: مقدار زيادة الإيرادات والتبرعات سنوياً (معدل النمو)، ويظهر كفاءة إدارة المنظمة في تطوير المنظمة، وتحسن الأداء المالي لها.

2. الدرجة المعيارية والمحقة للمؤشر: حددت الدرجة المعيارية بزيادة مقدارها 4.69% عن العام الماضي في حدها الأدنى، وهي ما تساوي نسبة مصرفات الاستدامة وتنمية الموارد من إجمالي الإيرادات والتبرعات، واختيرت النسبة كمتوسط تستطيع أغلب المنظمات الوصول إليه وهي أقل حد للزيادة، ويفسر بتحقيق زيادة لا تقل عن 0.046 وحدة نقدية واحدة مقابل وحدة نقدية واحدة من الإيرادات والتبرعات المحقة في العام الماضي، ولإيجاد الدرجة المحقة كما يأتي:

الدرجة المحقة	=	إجمالي الإيرادات والتبرعات للعام السابق	÷	إجمالي الإيرادات والتبرعات للعام الحالي
---------------	---	---	---	---

3. الوزن النسبي للمؤشر: يأخذ قيمة (1.5) بنسبة 15% من الدرجة الكلية للمؤشرات، وذلك لأنه دليل واضح على نمو الموارد وزيادتها سنوياً، وهي زيادة فعلية، وتحتاج إلى عمل مستمر ومتواصل.

4. مؤشر مقدار الإيرادات والتبرعات مقابل وحدة نقدية واحدة من المصروفات العمومية (الإدارية):

1. يوضح المؤشر: مقدار إجمالي الإيرادات والتبرعات المحصلة مقاسة بمقدار ما تنفقه المنظمة من مصرفات عمومية إدارية، واختير أساس المقارنة مع المصروفات العمومية الإدارية عوضاً عن إجمالي المصروفات والخسائر؛ لأن هذه المصروفات مرتبطة بالإدارة، وليس بالنشاط فتظهر كفاءة الإدارة.

الدرجة المعيارية والمحقة للمؤشر: حددت الدرجة المعيارية كما يأتي:

الدرجة المعيارية	=	نسبة المصروفات العمومية الإدارية من الإيرادات والتبرعات	÷	نسبة الإيرادات والتبرعات
7.1	=	14.06%	÷	100%

2. ويفسر بجمع بما لا يقل عن 7.1 وحدات نقدية مقابل كل وحدة نقدية تصرف في المصروفات العمومية الإدارية، الدرجة المعيارية (7.1: 1). ولايجاد المنظمة الدرجة المحقة كما يأتي:

الدرجة المحقة	=	إجمالي المصروفات العمومية الإدارية	÷	إجمالي الإيرادات والتبرعات
---------------	---	------------------------------------	---	----------------------------

3. الوزن النسبي للمؤشر: يأخذ مؤشر إجمالي الإيرادات والتبرعات قيمة (2.5) بنسبة 25% من الدرجة الكلية، وهي زيادة نقدية وعينية فعلية، ومرتبطة بحجم المصروفات العمومية الإدارية، وكلما زادت لا بد أن يقابله زيادة في الإيرادات والتبرعات.

5. مقدار الاستدامة المالية (التمويل الداخلي) مقابل وحدة نقدية واحدة من التمويل الخارجي:
1. يوضح المؤشر: مقدار تمويل المنظمة نفسها داخلياً عبر الاستثمار والأوقاف (الاستدامة المالية) مقابل مقدار تمويلها من الجهات المانحة والمتبرعين.

2. الدرجة المعيارية والمحقة للمؤشر: قسمت نسبة عوائد الاستدامة المالية 7.5% على نسبة التمويل الخارجي 92.50% (المتهم الحسابي 100% إجمالي الإيرادات والتبرعات - 7.5% نسبة عوائد الاستدامة المالية)، وعلى هذا تكون الدرجة المعيارية للمؤشر كما يأتي:

الدرجة المعيارية	=	نسبة التمويل الخارجي	÷	نسبة عوائد الاستدامة المالية (التمويل الداخلي)
0.08	=	92.5%	÷	7.5%

ويفسر بتحقيق 0.08 وحدة نقدية من التمويل الداخلي (الاستثمار والوقف) مقابل وحدة نقدية واحدة حصلت من التمويل الخارجي، والدرجة المعيارية (0.08: 1). ولايجاد المنظمة الدرجة المحقة كما يأتي:

الدرجة المحقة	=	إجمالي الإيرادات والتبرعات الخارجية	÷	إجمالي إيرادات عوائد الاستدامة المالية (الاستثمار والوقف)
---------------	---	-------------------------------------	---	---

الإيرادات والتبرعات العامة:

مؤشر مقدار الإيرادات والتبرعات العامة مقابل وحدة نقدية واحدة من المصروفات العمومية (الإدارية، وتنمية الموارد، والاستدامة):

1. يوضح المؤشر: قدرة المنظمة على جمع إيرادات وتبرعات عامة، والتي تتصف بها غير مقيدة لصالح مشروع أو برنامج معين، وعلى هذا الأساس اختيرت المقارنة للإيرادات والتبرعات العينية مع المصروفات التي ليس

لها إيرادات وتبرعات محددة، ويعبر المؤشر عن قدرة وعلاقة وسمعة المنظمة ووجاهة الهيئة الإدارية في الحصول على إيرادات وتبرعات عامة غير مخصصة لأي نشاط أو برنامج وقد رتتها على تسديد المصروفات العمومية منها دون الاحتياج إلى الخصم أو تحديد نسبة إدارية من الإيرادات والتبرعات المقيدة.

2. الدرجة المعيارية والمحققة للمؤشر: حددت الدرجة المعيارية للمؤشر كما يأتي:

الدرجة المعيارية	=	نسبة المصروفات (الإدارية، وتنمية الموارد، والاستدامة) من الإيرادات	÷	نسبة الإيرادات والتبرعات العامة
1.33	=	18.75%	÷	25%

3. ويفسر بتحصيل 1.33 وحدة نقدية من الإيرادات والتبرعات العامة مقابل وحدة نقدية واحدة تصرف في المصروفات (العمومية الإدارية، وتنمية الموارد، والاستدامة)، وتصبح الدرجة المعيارية (1: 1.33)، ولايجاد المنظمة الدرجة المحققة كما يأتي:

الدرجة المعققة	=	إجمالي المصروفات (الإدارية، وتنمية الموارد، وإجمالي الإيرادات العامة)	÷	إجمالي الإيرادات العامة
----------------	---	---	---	-------------------------

4. الوزن النسبي للمؤشر: يأخذ قيمة (1.5) بنسبة 15% من الدرجة الكلية، لأنها زيادة نوعية، وفيها صعوبة في تحصيلها أكثر من الإيرادات والتبرعات المقيدة. مقدار فائض النشاط من الإيرادات والتبرعات العامة:

1. يوضح المؤشر: مقدار تحقيق المنظمة فائض من الإيرادات والتبرعات العامة بعد خصم المصروفات العمومية (الإدارية والاستدامة وتنمية الموارد)، وعلى هذا بين المؤشر قدرة وعلاقة وسمعة المنظمة ووجاهة الهيئة الإدارية في الحصول على إيرادات وتبرعات عامة غير مخصصة لأي نشاط أو برنامج، ويعبر عن كفاءة المنظمة والأداء المالي فيها، وتحقيق وفر للسنوات القادمة لتغطية مصروفاتها العمومية.

2. الدرجة المعيارية والمحققة للمؤشر: حددت الدرجة المعيارية للمؤشر كما يأتي:

3. الوزن النسبي للمؤشر: يأخذ قيمة (1.5) بنسبة 15% من الدرجة الكلية، لأنها زيادة فعلية، وفيها صعوبة نظراً لأنه مرتبط بالاستثمار والأوقاف، ويحتاج إلى خبراء ومختصين قد لا تتوفر بالمنظمة.

الإيرادات والتبرعات العامة	-	نسبة المصروفات (الإدارية والاستدامة وتنمية الموارد) من الإيرادات والتبرعات العامة	=	الفائض
----------------------------	---	---	---	--------

25%	-	18.75%	=	6.25%
-----	---	--------	---	-------

الفائض	÷	الإيرادات والتبرعات العامة	=	الدرجة المعيارية
--------	---	----------------------------	---	------------------

6.25%	÷	25%	=	0.25
-------	---	-----	---	------

ويفسر بتحقيق 0.25 وحدة نقدية واحدة من فائض النشاط مقابل وحدة نقدية واحدة حصلت من الإيرادات والتبرعات العامة، وعلى هذا تكون الدرجة المعيارية (1: 0.25). ولايجاد المنظمة الدرجة المحققة كما يأتي:

الإيرادات والتبرعات العامة	-	المصروفات (الإدارية، والاستدامة، وتنمية الموارد)	=	الفائض
----------------------------	---	--	---	--------

الفاصل	÷	الإيرادات والتبرعات العامة	=	الدرجة المحققة
--------	---	----------------------------	---	----------------

4. الوزن النسبي للمؤشر: يأخذ قيمة (0.50) بنسبة 5% من الدرجة الكلية، لأنها زيادة مرتبطة بمؤشر آخر.

الإيرادات والتبرعات المقيدة:

مقدار الإيرادات والتبرعات المقيدة مقابل وحدة نقدية واحدة من مصروفات النشاط والبرامج:

1. يوضح المؤشر: قدرة المنظمة في تغطية مصروفات النشاط والبرامج من الإيرادات والتبرعات المقيدة والمخصصة لها دون الاحتياج إلى استخدام الإيرادات والتبرعات العامة، ويعبر عن الصورة الذهنية والتنافسية للمنظمة ومستوى العلاقات والشراكات مع الجهات المانحة.
2. الدرجة المعيارية والمحققة للمؤشر: حدّدت الدرجة المعيارية بناءً على أن الإيرادات والتبرعات المقيدة في حدها الأدنى تساوي مصروفات النشاط والبرامج، وعلى هذا تكون الدرجة المعيارية كما يأتي:

نسبة الإيرادات والتبرعات	÷	نسبة مصروفات النشاط والبرامج	=	الدرجة المحققة
75%	÷	80%	=	1

وتفسر بتحصيل 1.00 وحدة نقدية من الإيرادات والتبرعات المقيدة مقابل 1.00 وحدة نقدية واحدة تصرف في النشاط والبرامج، وعلى هذا تكون الدرجة المعيارية (1:1)، ولايجاد المنظمة الدرجة المحققة كما يأتي:

إجمالي الإيرادات والتبرعات المقيدة	÷	إجمالي مصروفات النشاط والبرامج	=	الدرجة المحققة
------------------------------------	---	--------------------------------	---	----------------

3. الوزن النسبي للمؤشر: يأخذ قيمة (1.5) بنسبة 15% من الدرجة الكلية، لأنها زيادة نوعية.

مقدار النسبة الإدارية (12.5%) من الإيرادات المقيدة لوحدة نقدية واحدة من المصروفات العمومية:

1. يوضح المؤشر: قدرة المنظمة على جمع إيرادات وتبرعات مقيدة بما يمكن النسبة الإدارية المعيارية 12.5% (مصروف العاملين عليها) لتغطية المصروفات العمومية الإدارية، وتأخذ هذه النسبة من الإيرادات والتبرعات المقيدة تحت مسمى النسبة الإدارية، وحدّدت النسبة الإدارية المعيارية من مصارف الزكاة (1) مصرف العاملين عليها ÷ 8 مصارف الزكاة = 12.5%).
2. الدرجة المعيارية والمحققة للمؤشر: بحسب الدرجة المعيارية للمؤشر كما يأتي:

نسبة الإيرادات والتبرعات المقيدة	×	النسبة الإدارية المعيارية	×	النسبة الإدارية من الإيرادات والتبرعات المقيدة
75%	×	12.5%	×	9.38%
النسبة الإدارية من المقيدة	÷	نسبة المصروفات العمومية الإدارية من الإيرادات	÷	الدرجة المعيارية
9.38%	÷	14.06%	÷	0.67

وتفسر بـ 0.67 وحدة نقدية من النسبة الإدارية من الإيرادات والتبرعات المقيدة مقابل وحدة نقدية واحدة من المصروفات العمومية الإدارية، وعلى هذا تكون الدرجة المعيارية (0.67: 1). ولإيجاد الدرجة المحققة كما يأتي:

$$\frac{\text{المصروفات العمومية}}{\text{الدرجة المحققة}} = \text{مبلغ النسبة الإدارية من المقيدة}$$

3. الوزن النسبي للمؤشر: يأخذ قيمة (0.50) بنسبة 5% من الدرجة الكلية، لأنها زيادة مرتبطة بمؤشر آخر، وهي زيادة نوعية.

مقدار الإيرادات العينية مقابل وحدة نقدية واحدة من الإيرادات النقدية:

1. يوضح المؤشر: قدرة المنظمة على تحصيل تبرعات عينية مقاسة بالنقدي مقابل التبرعات النقدية، ويعبر عن قدرة المنظمة للوصول إلى جميع أفراد المجتمع والمؤسسات الرسمية والخاصة، وسمعة المنظمة والثقة بها.

2. الدرجة المعيارية والمحققة للمؤشر: انطلاقاً من معاشية الباحث للمنظمات الأهلية وعمله محاسب قانوني تصل نسبة التبرعات العينية من 0% إلى 30% من إجمالي الإيرادات والتبرعات قد تزيد أو تنقص قليلاً، واختير المتوسط 10% كحد أدنى مقياس لتحديد الدرجة المعيارية، وهي كما يأتي:

$$\frac{\text{التبرعات العينية}}{\text{الدرجة المعيارية}} = \frac{\text{التبرعات النقدية}}{\text{الدرجة المعيارية}}$$

$$10\% = \frac{90\%}{0.011}$$

وتفسر بتحصيل المنظمة 0.011 تبرعات عينية مقاسة بوحدة النقد مقابل وحدة نقدية واحدة من التبرعات النقدية، وتكون الدرجة المعيارية (0.011: 1). ولإيجاد المنظمة الدرجة المحققة كما يأتي:

$$\frac{\text{إجمالي التبرعات العينية}}{\text{إجمالي التبرعات النقدية}} = \frac{\text{الدرجة المحققة}}{\text{الدرجة المعيارية}}$$

3. الوزن النسبي للمؤشر: يأخذ قيمة (0.5) بنسبة 5% من الدرجة الكلية، لأنها زيادة نوعية وأقل صعوبة من الزيادة النقدية.

إيجاد قيمة المؤشرات من الدرجة المحققة:

لإيجاد قيمة المؤشرات من الدرجة المحققة لتحديد النتيجة النهائية للتقييم، فيتم كما يأتي:

$$\frac{\text{الدرجة المحققة للمؤشر}}{\text{الدرجة المعيارية}} = \text{النسبة المحققة للمؤشر}$$

ويتطبيق ما سبق على تحديد نسبة الدرجة المحققة لمؤشر نمو الإيرادات والتبرعات عن العام الماضي لمنظمة إنسان (كنموذج) كما يأتي:

$$\frac{\text{الدرجة المحققة}}{\text{الدرجة المعيارية}} = \text{نسبة الدرجة المحققة}$$

$$2019 \quad 0.52 \quad \div \quad 0.047 = 100\%$$

وإذا كانت النسبة أكبر من 100% فيعتمد 100%، أما إذا كانت النسبة سالبة فيعتمد 0%.

ثم نوجد قيمة المؤشر من درجته المحددة لتحديد النتيجة النهائية للتقييم كما يأتي:

$$\text{قيمة المؤشر} \times \text{النسبة المحققة} = \text{قيمة المؤشر المحققة}$$

ويتطابق ما سبق لإيجاد قيمة مؤشر زيادة الإيرادات والتبرعات عن العام الماضي لمنظمة إنسان خلال سنوات الدراسة كما يأتي:

السنة	قيمة المؤشر	نسبة الدرجة	قيمة المؤشر المحققة
2019	1.5	× 100%	= 1.5

ولتحديد التقييم الوصفي للدرجة المحققة، نقسم قيمة المؤشر المحققة على قيمة المؤشر المعيارية، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (7) التقييم الوصفي للقيمة المؤشر المحققة						
الدرجة المحققة	من	8.40	6.80	6.00	5.20	3.60
إلى	10.00	8.0	6.79	5.99	5.19	3.59
درجة التقييم الوصفي	مرتفعة بشدة	مرتفعة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة بشدة
			تميل إلى الارتفاع	تميل إلى الانخفاض		

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لبرنامج الإكسل.

المحور الثاني: البنود الرئيسية لقائمة النشاط للمنظمات عينت الدراسة:
المنظمات عينت الدراسة:

تتكون عينت الدراسة من المنظمات الأهلية السعودية، واختيرت عينت عشوائية لتطبيق المقترح عليها، مع مراعاة التنوع في الاختيار من حيث نوع نشاط المنظمة أو مجالها أو حجمها، وهي كما يأتي:

جدول رقم (8) المنظمات الأهلية عينت الدراسة

المنظمة	النشاط
الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام (إنسان)	ترعى الأيتام وأمهاتهم في منطقة الرياض لتمكينهم من تحسين جودة حياتهم بخدمات وبرامج تنموية متميز.
جمعية العطاء النسائية الخيرية (العطاء)	تقديم برامج ومبادرات ترفع من دور المرأة ومساهمتها في تنمية المجتمع بكوادر متخصصة.
جمعية البر الخيرية (البر)	رعاية الأسر المحتاجة بمدينة الرياض مادياً وعينياً وتأهيلهم ببرامج تنموية نوعية.
جمعية بنیان الخيرية النسائية للإسكان والتعمير (بنیان)	التمكين السكني للأسر السعودية الأشد احتياجاً على مستوى المملكة من خلال برامج ومنتجات سكنية متنوعة.
الجمعية الخيرية لرعاية مرضى الروماتيزم (الروماتيزم)	تأمين جودة حياة أفضل لمرضى الروماتيزم من خلال خدمات صحية واجتماعية متميزة، ونشر الوعي في مجال الأمراض الروماتيزمية بالشراكة مع الجهات ذات العلاقة.

الجمعية الخيرية لرعاية المرضى بالمنطقة الشرقية (ترايط)	تقديم الخدمات المساندة للمرضى الأشد احتياجاً ومرافقيهم في المنطقة الشرقية.
جمعية أعمال للتنمية المجتمعية (أعمال)	التمكين الاقتصادي للفئات الأكثر احتياجاً لحياة كريمة.
جمعية فتاة الأحساء التنموية الخيرية (فتاة)	تمكين أسر الأحساء مجتمعياً من خلال المبادرات المستدامة ونشر الوعي الموجه وتحفيز المشاركة المجتمعية وتنمية قدراتهم.
جمعية العوق البصري (مبصرون)	تقديم الدعم المادي والمعنوي والتدريب والتأهيل للمعاقين بصرياً.
جمعية أطباء طبية الطيبة الخيرية (حياة)	تقديم الخدمات الطبية والصحية والعلاجية المجانية للمرضى المحتاجين الساكنين بالمدينة المنورة.

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لبرنامج الإكسل.

1. البنود الرئيسية لقائمة النشاط:

من أجل الدراسة والإجابة عن سؤال الدراسة وإجراء التحليلات والمقارنة، تم إجراء بعض العمليات لإعداد ملخص لقائمة النشاط لمنظمات عينية الدراسة، ونستعرض ملخص قائمة النشاط لمنظمة إنسان كنموذج:

جدول رقم (9) ملخص قائمة النشاط لجمعية إنسان خلال سنوات الدراسة

البيان	2019
نقدي تبرع عام	81.729.672
نقدي إيراد عام	24.483.719
نقدي تبرع مقيد	268.408.911
نقدي إيراد مقيد	14.300
عيني تبرع عام	3.104.532
عيني إيراد عام	.
عيني تبرع مقيد	2.795.901
عيني إيراد مقيد	.
النقدية العامة	106.213.391
النقدية المقيدة	268.423.211
العينية العامة	3.104.532
العينية المقيدة	2.795.901
النقدية (العامة والمقيدة)	374.636.602
العينية (العامة والمقيدة)	5.900.433
العامة (نقدية وعينية)	109.317.923
المقيدة (نقدية وعينية)	271.219.112
عوائد الاستدامة المالية	24.498.019

356.039.016	التمويل الخارجي (التبرعات والإيرادات الخارجية)
380.537.035	ج الإيرادات والتبرعات
259.617.412	مصرفات النشاط والبرامج
33.841.901	المصرفات العمومية
5.924.450	مصرفات تنمية الموارد
8.866.515	مصرفات الاستدامة المالية
308.250.278	ج المصرفات والخسائر
48.632.866	المصرفات العامة (الإدارية والأخرى)
60.685.057	فائض الإيرادات العامة بعد تغطية م (الإدارية، الاستدامة، تنمية الموارد)
33902.389	النسبة الإدارية
72.286.757	صافي ربح/ خسارة النشاط

المصدر: إعداد الباحث من القوائم المالية للجمعية

المحور الثالث: تطبيق النموذج المقترح على المنظمات الأهلية عينية الدراسة:

1. إيجاد الدرجة المحققة للمنظمات عينية الدراسة خلال سنوات الدراسة:

بتطبيق ما سبق على المنظمات عينية الدراسة خلال سنوات الدراسة لتحديد الدرجة المحققة في جميع مؤشرات تنمية الموارد، كانت كما يأتي:

جدول رقم (8) الدرجة المحققة في مؤشر نمو الإيرادات والتبرعات عن العام الماضي.

المنظمة	2019	2020	2021	2022	2023
إنسان	0.52	0.28	- 0.09	- 0.11	0.27
العطاء	0.29	- 0.37	0.43	0.29	- 0.28
البر	1.15	- 0.57	- 0.09	0.25	0.03
بنيان	- 0.12	0.35	- 0.05	0.16	- 0.07
الروماتيزم	0.34	0.59	1.38	0.41	0.19
ترابط	0.09	- 0.13	0.48	0.40	- 0.18
أعمال	0.41	1014	- 0.43	0.71	0.13
فتاة	- 0.72	0.31	0.31	- 0.11	0.29
مبصرون	0.05	- 0.30	0.23	- 0.15	0.23
حياة	- 0.03	0.62	0.06	0.61	- 0.11

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لبرنامج الإكسل.

جدول رقم (10) الدرجة المحققة في مؤشر الإيرادات والتبرعات مقابل المصرفات العمومية الإدارية

المنظمة	2019	2020	2021	2022	2023
---------	------	------	------	------	------

13.35	12.49	14.61	13.50	11.31	إنسان
3.50	4.20	3.40	1.84	2.65	العطاء
8.94	6.43	5.21	5.62	7.60	البر
21.39	23.92	32.86	43.62	1968	بنيان
6.50	4.63	4.86	2.31	2.14	الروماتيزم
4.19	3.89	2.78	2.02	1.96	ترابط
7.82	8.14	5.32	10.22	3.64	أعمال
10.79	7.92	9.39	3.69	3.14	فتاة
6.14	5.61	7.14	4.21	4.01	مبصرون
19.23	22.03	26.45	16.80	6.79	حياة

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لبرنامج الإكسل.

جدول رقم (9) الدرجة المحققة في مؤشر عوائد الاستدامة المالية مقابل الخارجي.

2023	2022	2021	2020	2019	المنظمة
0.11	0.07	0.10	0.08	0.07	إنسان
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	العطاء
0.81	0.53	0.21	0.13	1.82	البر
0.62	0.05	0.05	0.07	0.07	بنيان
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	الروماتيزم
0.13	0.23	0.08	0.07	0.05	ترابط
0.00	0.00	0.03	0.12	0.44	أعمال
0.29	0.36	0.31	0.43	0.98	فتاة
0.07	0.00	0.01	0.00	0.01	مبصرون
0.07	0.34	0.80	1.32	0.33	حياة

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لبرنامج الإكسل.

جدول رقم (11) الدرجة المحققة في مؤشر الإيرادات والتبرعات النقدية العامة مقابل المصروفات (الإدارية،

الاستدامة، تنمية الموارد)

2023	2022	2021	2020	2019	المنظمة
3.45	2.11	4.85	4.36	2.49	إنسان
1.45	1.74	0.82	0.73	0.90	العطاء
3.08	2.46	1.80	1.96	3.39	البر
5.00	2.40	3.02	5.45	1.17	بنيان
0.60	0.91	1.38	1.59	1.53	الروماتيزم

3.27	3.41	2.52	1.95	1.86	ترابط
1.29	1.30	0.49	1.54	1.37	أعمال
7.93	4.32	5.61	1.60	1.18	فتاة
1.78	1.53	4.17	3.52	3.07	مبصرون
2.47	2.59	3.99	3.51	1.58	حياة

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لبرنامج الإكسل.

جدول رقم (12) الدرجة المحققة في مؤشر فائض النشاط من الإيرادات العامة.

2023	2022	2021	2020	2019	المنظمة
0.67	0.44	0.76	0.75	0.56	إنسان
0.31	0.43	0.36	- 0.38	- 0.11	العطاء
0.67	0.59	0.45	0.49	0.71	البر
0.80	0.58	0.67	0.82	0.15	بنيان
- 0.66	- 0.10	0.28	0.37	0.35	الروماتيزم
0.69	0.71	0.60	0.49	0.46	ترابط
0.23	0.23	- 1.04	0.35	0.27	أعمال
0.87	0.77	0.82	0.37	0.15	فتاة
0.44	0.34	0.76	0.72	0.67	مبصرون
0.60	0.61	0.75	0.72	0.37	حياة

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لبرنامج الإكسل.

جدول رقم (13) الدرجة المحققة في مؤشر الإيرادات والتبرعات المقيدة مقابل مصروفات النشاط والبرامج.

2023	2022	2021	2020	2019	المنظمة
0.97	1.05	0.99	1.07	1.04	إنسان
0.60	0.69	0.71	1.25	15.94	العطاء
0.67	0.78	0.84	0.89	1.26	البر
0.69	0.83	0.60	1.17	1.53	بنيان
1.13	1.28	1.58	0.61	0.58	الروماتيزم
0.03	0.01	0.10	0.03	0.11	ترابط
1.05	1.04	1.26	1.61	1.04	أعمال
0.27	0.45	0.51	0.78	0.60	فتاة
1.08	0.78	0.69	0.30	0.38	مبصرون
0.91	0.99	0.92	0.80	0.93	حياة

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لبرنامج الإكسل.

جدول رقم (14) الدرجة المحققة في مؤشر النسبة الإدارية (12.5%) من الإيرادات المقيدة لوحدة نقدية

واحدة من المصروفات العمومية الإدارية.

المنظمة	2019	2020	2021	2022	2023
إنسان	1.00	0.98	1.16	1.27	1.05
العطاء	0.22	0.14	0.23	0.31	0.26
البر	0.18	0.38	0.33	0.33	0.41
بنيان	1.75	3.61	3.11	1.89	1.38
الروماتيزم	0.08	0.09	0.43	0.47	0.72
ترابط	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01
أعمال	0.27	1.08	0.60	0.85	0.82
فتاة	0.24	0.26	0.47	0.45	0.36
مبصرون	0.09	0.09	0.37	0.51	0.55
حياة	0.65	1.47	2.29	2.22	1.81

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لبرنامج الإكسل.

جدول رقم (15) الدرجة المحققة في مؤشر التبرعات العينة مقابل وحدة نقدية واحدة من الإيرادات النقدية.

المنظمة	2019	2020	2021	2022	2023
إنسان	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01
العطاء	0.00	0.00	0.21	0.00	0.00
البر	0.18	0.24	0.27	0.18	0.13
بنيان	0.04	0.08	0.01	0.01	0.01
الروماتيزم	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00
ترابط	0.56	0.40	0.40	0.39	0.39
أعمال	0.02	0.01	0.00	0.09	0.11
فتاة	0.15	0.09	0.09	0.05	0.03
مبصرون	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
حياة	0.03	0.03	0.02	0.14	0.19

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لبرنامج الإكسل.

2. إيجاد قيمة المؤشرات المحققة:

بتطبيق ما سبق في الفقرة رقم (1-4) صفحة (17) من هذا البحث على جميع مؤشرات تنمية الموارد بضرب نسبة الدرجة المحققة في قيمة المؤشر المعيارية، فنحصل على قيمة المؤشرات المحققة والتقييم الوصفي لها خلال سنوات الدراسة، ونستعرض أعلى التقييم من بين منظمات عينية الدراسة كما يأتي:

جدول رقم (16) تنمية الموارد لمنظمة (حياة) خلال سنوات الدراسة.

م	المؤشر	2019	2020	2021	2022	2023	المتوسط
1	زيادة الإيرادات والتبرعات عن العام الماضي (النمو).	0.00	1.50	1.50	1.50	0.00	0.90
2	مقدار الإيرادات والتبرعات مقابل وحدة نقدية واحدة من المصروفات العمومية الإدارية.	2.39	2.50	2.50	2.50	2.50	2.48
3	مقدار عوائد الاستدامة المالية مقابل وحدة نقدية واحدة من التمويل الخارجي.	1.50	1.50	1.50	1.50	1.26	1.45
4	مقدار الإيرادات النقدية العامة مقابل وحدة نقدية واحدة من المصروفات العمومية (الإدارية، والاستدامة، وتنمية الموارد).	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
5	مقدار فائض النشاط من الإيرادات العامة بعد تغطية المصروفات العمومية (الإدارية، والاستدامة، وتنمية الموارد).	1.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
6	مقدار الإيرادات والتبرعات المقيدة مقابل وحدة نقدية واحدة من مصروفات النشاط والبرامج.	1.40	1.19	1.38	1.48	1.36	1.36
7	مقدار النسبة الإدارية (12.5%) من الإيرادات المقيدة لوحدة نقدية واحدة من المصروفات العمومية.	0.49	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
8	مقدار الإيرادات العينة مقابل وحدة نقدية واحدة من الإيرادات النقدية.	0.13	0.12	0.09	0.50	0.50	0.27
	الإجمالي	7.90	9.32	9.47	9.98	8.12	8.96
	الدرجة الكلية	10	10	10	10	10	10
	التقييم الوصفي	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
		بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لبرنامج الإكسل.

وحتى لا يطول البحث أرفقت الدرجة المحققة للمؤشرات جميعها لكل منظمة على حدة بالبحث، واكتفي بالدرجة الكلية خلال سنوات الدراسة.

3. الدرجة الكلية لكفاءة تنمية الموارد خلال سنوات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (17) كفاءة تنمية الموارد لجميع منظمات عينّة الدراسة خلال سنوات الدراسة كما يأتي:
جدول رقم (17) إجمالي الدرجة المحققة في تنمية الموارد لمنظمات عينّة الدراسة.

المنظمة	2019	2020	2021	2022	2023	المتوسط
إنسان	9.34	9.55	8.01	8.03	9.48	8.89
العطاء	6.61	4.27	7.91	6.24	4.33	5.78
البر	9.63	7.59	7.35	9.18	8.68	8.48
بنيان	7.63	9.72	6.83	8.67	7.56	8.08
الروماتيزم	5.22	5.30	7.12	6.01	6.47	6.03
ترابط	5.84	4.47	6.63	6.88	5.52	5.87
أعمال	8.07	9.56	4.92	8.34	8.41	7.86
فتاة	5.82	8.08	9.00	7.22	8.30	7.69
مبصرون	5.75	4.06	7.50	5.52	8.88	6.34
حياة	7.90	9.32	9.47	9.98	8.12	8.96

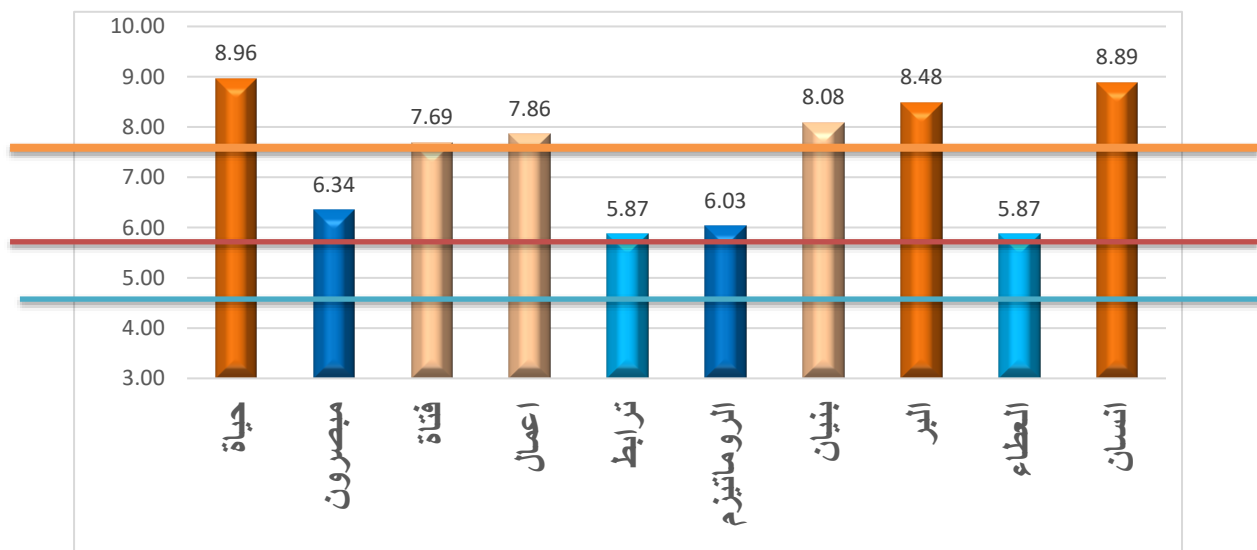
المصدر: إعداد الباحث طبقاً لبرنامج الإكسل.

ويوضح الجدول رقم (18) التقييم الوصفي لكفاءة تنمية الموارد لمنظمات عينيّة الدراسة خلال سنوات الدراسة كما يأتي:

المنظمة	2019	2020	2021	2022	2023	المتوسط
إنسان	مرتفعة بشدة	مرتفعة بشدة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة بشدة	مرتفعة بشدة
العطاء	متوسطة تميل إلى الارتفاع	منخفضة	مرتفعة	متوسطة تميل إلى الارتفاع	منخفضة	متوسطة تميل إلى الانخفاض
البر	مرتفعة بشدة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة بشدة	مرتفعة بشدة	مرتفعة بشدة
بنيان	مرتفعة	مرتفعة بشدة	مرتفعة	مرتفعة بشدة	مرتفعة	مرتفعة
الروماتيزم	متوسطة تميل إلى الانخفاض	متوسطة تميل إلى الانخفاض	مرتفعة	متوسطة تميل إلى الارتفاع	متوسطة تميل إلى الارتفاع	متوسطة تميل إلى الارتفاع
ترابط	متوسطة تميل إلى الانخفاض	منخفضة	متوسطة تميل إلى الارتفاع	مرتفعة	متوسطة تميل إلى الانخفاض	متوسطة تميل إلى الانخفاض
أعمال	مرتفعة	مرتفعة بشدة	منخفضة	مرتفعة	مرتفعة بشدة	مرتفعة
فتاة	متوسطة تميل إلى الانخفاض	مرتفعة	مرتفعة بشدة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة

مبصرون	متوسطة تميل إلى الانخفاض	منخفضة	مرتفعة	متوسطة تميل إلى الانخفاض	مرتفعة بشدة	مرتفعة بشدة	متوسطة تميل إلى الارتفاع
حياة	مرتفعة	مرتفعة بشدة	مرتفعة بشدة	مرتفعة بشدة	مرتفعة	مرتفعة بشدة	مرتفعة بشدة

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لبرنامج الإكسل.



المصدر: إعداد الباحث طبقاً لبرنامج الإكسل.

نجد من خلال الجدولين والرسم البياني أعلاه ما يأتي:

1. جاءت كفاءة تنمية الموارد بمنظمة (حياة، وإنسان، والبر) بدرجة مرتفعة بشدة، حيث حققت (8.96)، (8.89، 8.48) من 10 الدرجة الكلية للمؤشرات.
2. جاءت كفاءة تنمية الموارد بمنظمة (بيان، وأعمال، وفتاة) بدرجة مرتفعة، حيث حققت (8.08، 7.96)، (7.86، 7.69) من 10 الدرجة الكلية للمؤشرات.
3. جاءت كفاءة تنمية الموارد بمنظمة (مبصرون، ومرض الروماتيزم) بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، حيث حققت (6.34، 6.03) من 10 الدرجة الكلية للمؤشرات.
4. جاءت كفاءة تنمية الموارد بمنظمة (ترابط، الإعطاء) بدرجة متوسطة تميل إلى الانخفاض، حيث حققت (5.87، 5.87) من 10 الدرجة الكلية للمؤشرات.
5. حققت منظمة (البر) أعلى نتيجة في كفاءة تنمية الموارد المحققة عام 2019م بـ 9.63 من الدرجة الكلية للمؤشرات، في حققت منظمة (مرض الروماتيزم) أدنى نتيجة بـ 5.22 من الدرجة الكلية للمؤشرات.
6. حققت منظمة (أعمال) أعلى نتيجة في كفاءة تنمية الموارد المحققة عام 2020م بـ 9.56 من الدرجة الكلية للمؤشرات، في حققت منظمة (مبصرون) أدنى نتيجة بـ 4.06 من الدرجة الكلية للمؤشرات.
7. حققت منظمة (حياة) أعلى نتيجة في كفاءة تنمية الموارد المحققة عام 2021م بـ 9.47 من الدرجة الكلية للمؤشرات، في حققت منظمة (أعمال) أدنى نتيجة بـ 4.92 من الدرجة الكلية للمؤشرات.

8. حققت منظمة (حياة) أعلى نتيجة في كفاءة تنمية الموارد المحققة عام 2022م بـ 9.98 من الدرجة الكلية للمؤشرات، في حققت منظمة (مبصرون) أدنى نتيجة بـ 5.52 من الدرجة الكلية للمؤشرات.
9. حققت منظمة (إنسان) أعلى نتيجة في كفاءة تنمية الموارد المحققة عام 2023م بـ 9.48 من الدرجة الكلية للمؤشرات، في حققت منظمة (العطاء) أدنى نتيجة بـ 4.33 من الدرجة الكلية للمؤشرات.

الاستنتاجات:

بناءً على ما سبق، فقد كانت أبرز الاستنتاجات كما يأتي:

1. قدرة المؤشرات المالية المقترحة على قياس كفاءة تنمية الموارد.
2. تفاوت كفاءة تنمية الموارد لمنظمات عينت الدراسة ما بين مرتفعة بشدة إلى متوسطة تميل إلى الانخفاض.
3. إمكانية تطبيق النموذج (المؤشرات المالية لتنمية الموارد) من قبل المنظمات نفسها بدون مشكلات.
4. لا يؤثر اختلاف حجم المنظمة أو تخصصها أو مجال عملها في تطبيق المؤشرات المالية المختلفة.
5. تحديد الدرجة المعيارية والنسب المعيارية مرتبط بالمنظمة نفسها، ولا يؤثر في المقارنة مع أي منظمة أخرى.
6. إمكانية تحديد متوسط كفاءة تنمية الموارد للمنظمات الأهلية في كل سنة، واعتماده كمتوسط للقطاع الذي تعمل فيها المنظمات من أجل المقارنة معه.
7. إمكانية استخدام النموذج من قبل المحاسبين القانونيين والجهات الرسمية المختصة لتقييم المنظمات الأهلية.

التوصيات والمقترحات:

ويمكن تقديم مجموعة من التوصيات المقترحات كما يأتي:

1. إعداد دراسات مستقبلية لاستكمال المؤشرات المالية في قطاع المنظمات غير الربحية.
2. نشر جميع المنظمات الأهلية قوائمها المالية في مواقعها الإلكترونية.
3. الاستفادة الدول من تجربة المملكة العربية السعودية في الاهتمام بقطاع المنظمات غير الربحية وتوفير الأدلة واللوائح والإجراءات للمنظمة له.

المراجع والمصادر:

- ماجد مصطفى علي الباز (2016م)، قياس الأداء المالي والمحاسبي في الجمعيات الأهلية المصرية، دراسة تحليلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 7(4)، 362-388. <https://doi.org/10.21608/jces.2016.51772>
- التقارير السنوية لجمعية البر الخيرية بالرياض (2019م - 2023م)، السعودية.
- التقارير السنوية لجمعية العطاء النسائية الخيرية بالقطيف للفترة (2019م - 2023م)، السعودية.
- التقارير السنوية لجمعية العوق البصري الخيرية ببريدة (مبصرون) للفترة (2019م - 2023م)، السعودية.
- التقارير السنوية لجمعية بنیان الخيرية النسائية للإسكان والتنمية للفترة (2019م - 2023م)، السعودية.
- التقارير السنوية لجمعية رعاية مرضى الروماتيزم للفترة (2019م - 2023م)، السعودية.

التقارير السنوية لجمعية فتاة الأحساء التنموية الخيرية للفترة (2019م - 2023م)، السّعوديّة.
التقارير السنوية لجمعية إنسان الخيرية لرعاية الأيتام للفترة (2019م - 2023م)، السّعوديّة.
التقارير السنوية للجمعية الخيرية لرعاية المرضى بالمنطقة لشرعية (ترابط) للفترة (2019م - 2023م) السّعوديّة.
التقارير السنوية لجمعية أعمال للتنمية المجتمعية (أعمال) للفترة (2019م - 2023م)، السّعوديّة.
التقارير السنوية لجمعية أطباء طبيّة الطيبة الخيرية (حياة) للفترة (2019م - 2023م)، السّعوديّة.
خالد منصور الشّعبي، ياسر عبد الحميد الخطيب، عصام حسن كوثر. (2016م)، تقييم دور الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السّعوديّة من وجهة نظر المتبرعين والمستفيدين - دراسة ميدانيّة، مجلّة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 30(2)، 1-44.

DOI: 10.4197/Eco.30-2.1

صادق الشمري (2016م)، إدارة العمليات المصرفيّة - مداخل وتطبيقات، عمان: داراليازوري العلميّة للنشر والتوزيع.
شيخة ناصر العجمي (2015م)، قياس وتقييم الأداء في مؤسسات العمل الخيري، المجلّة العلميّة للاقتصاد والتجارة، 2(45)، 161-192. <https://search.mandumah.com/Record/715278/Description#tabnav>.
سوهيل غرس (2016م)، المنهجية المتبعة في تقييم أداء الجمعيات الخيرية نموذجاً، الملتقى الدولي حول العمل التطوعي وظهور أنماط القيادة لدى الشباب العربي، 19-21 يوليو 2016م، مركز فاعلين بالاشتراك مع المركز الجامعي تيازة بشرشال، الجزائر. <https://tinyurl.com/23d56ksh>.
المركز الوطني لتنمية المنظمات غير الربحية (2023م)، معيار السلامة الماليّة - دليل حوكمة المنظمات الأهليّة، ط 3، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعيّة السّعوديّة. <https://tinyurl.com/2ydv2vlp>.
وكال نور الدين، خليفة الحاج (2016م)، التشخيص المالي أداة لرسم الاستراتيجية الماليّة للمؤسسة، مجلّة الآفاق للدراسات الاقتصاديّة، 1(1)، 126-140. <https://asjp.cerist.dz/en/article/11436>.
جعفر محمد هني (2017م)، نموذج مقترح لقياس وتقييم الأداء بالجمعيات الخيرية السّعوديّة لرعاية الأيتام باستخدام بطاقة BSC، مجلّة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإداريّة والاقتصاديّة، 2(7)، 167-186.

المراجع الإنجليزيّة:

<https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia/article/view/379/358>

Almagtome, A., Almusawi, E., Furaijl, H., Al-Yasiri, A., & Alfartoosi, Z. (2024). Revenue Structure, Financial Stability and Financial Performance of NPOs in Developing Countries: Does Revenue Diversity Lead to Better Performance? In: Kot, S., Khalid, B., Haque, A. u. (eds) Corporate Practices: Policies, Methodologies, and Insights in Organizational Management. EEU 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Singapore. 523- 541. <https://tinyurl.com/23ap9fs2>.

Andreaus, M. & COSTA, E., (2014). Toward an Integrated Accountability Model for Nonprofit Organizations. Accountability and Social Accounting for Social and Non - profit Organizations (Advances in Public Interest Accounting, Volume 17) Emerald Group Publishing Limited, 17, 153- 176. <https://doi.org/10.1108/S1041-706020140000017006>

- Cordery, C. & SINCLAIR, R. (2013). Measuring performance in the third sector, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3), pp. 196-212. <https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2013-0014>
- Dhanani, A. (2009). Accountability of UK charities. *Public Money & Management*, 29(3), pp. 183-190. <https://doi.org/10.1080/09540960902891749>
- Eckerd, A., (2015). Two Approaches to Nonprofit Financial Ratios and the Implications for Managerial Incentives., *onprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(3), 437-456. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764013518845>
- Epstein, M, J., & McFarlan, F.W. (2011). Measuring the efficiency and effectiveness of a nonprofit's performance, (Cover story), *Strategic Finance*, 93(4), 27- 34. <https://tinyurl.com/25mgboxe>
- França, J., A. (2021). Performance assessment and sustainability of Civil Society Organizations: quanti-qualitative theoretical contributions, *International Journal for Innovation Education and Research*, 9(3), 456- 471. <https://doi.org/10.31686/ijer.vol9.iss3.3004>
- Heijden, H. D. (2013). Charities in competition: effects of accounting information on donating adjustments, (Report). *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 1-13. <https://doi.org/10.2308/bria-50295>
- Hosaka, T. (2019). Bankruptcy prediction using imaged financial ratios and convolutional neural networks, *Expert Systems with Applications*, 117, 287- 299. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.09.039>
- Hung, C, Tsai, C, C, & Wu, W., N. (2024). Does Revenue Diversification Really Improve Mission Performance? Evidence from a Sample of Human Service Nonprofits, *Public Performance & Management Review*, 47(6), 1512- 1534. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2382443>
- Jiao, L., Harrison, G. & Chen, J. (2023). Revenue growth in not-for-profit organisations: The effects of interactive and diagnostic controls and organisational culture. *Accounting & Finance*, 63, 2273–2294. <https://doi.org/10.1111/acfi.12960>
- Kim, M, Cleopatra, C, & Pettijohn, S., L. (2019). Challenges in the Use of Performance Data in Management: Results of a National Survey of Human Service Nonprofit Organizations, *Public Performance & Management Review*, 42(5), 1085- 1111. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1523107>
- Lee, C. (2021). Understanding the Diverse Performance Measures of Nonprofits: A Quantitative Study of Performance Measurement Adoption, *Public Performance &*

Management Review, 44(5), 1268-1298.
<https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1907602>

- MacIndoe, H. & BARMAN, E. (2013). How Organizational Stakeholders Shape Performance Measurement in Nonprofits: Exploring a Multidimensional Measure. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*; *Nonprofit Volunt. Sect. Q.*, 42(4), 716-738. <https://doi.org/10.1177/0899764012444351>
- Reheul, A., Caneghem, T. & Verbruggen, S. (2014). Financial Reporting Lags in the Non-profit Sector: An Empirical Analysis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*; Official journal of the International Society for Third-Sector Research, 25(2), 352-377. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9344-3>
- Thaker, M., A. & Akbar, A. A. (2024). A Qualitative Inquiry into Financial Sustainability of Civil Society Organizations (CSOs): A Case Study of NAMA-Affiliated CSOs, *NAMA Journal of International Education and Development*, 1(1), 49- 66. <https://tinyurl.com/29fb9862>
- Wanke, P., Abul Kalam A, M., Emrouznejad, A., & Antunes, J. (2019). A dynamic network DEA model for accounting and financial indicators: A case of efficiency in MENA banking, *International Review of Economics & Finance*, 61, 52-68. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2019.01.004>