

Financial Director and Quality Management in Nonprofit Organizations

DR. HANAN DARWISH ABID

Dr.Hanan D.Abid office for Management consulting

Abstract: Introducing the concept of Total Quality Management (TQM) means that every part and area of work must be subject to a thorough review, redesign, and reorganization to eliminate all forms and causes of poor performance and poor quality. The use of TQM has become widespread in organizations over the past decade. Despite the varying objectives of implementing this system, the importance of customers has become a unified value and a constant principle within this system. Organizations today adopt the TQM approach, a relatively new management philosophy that emerged in the 1980s. Its effectiveness in improving productivity, supporting competitiveness, and continuously improving quality by focusing on beneficiary needs has been proven. TQM is also an urgent necessity in light of growing concerns about accounting accountability in nonprofit organizations, particularly regarding the inadequacy of financial reporting and oversight mechanisms following the numerous financial scandals that have plagued organizations in this sector .

The primary objectives of implementing a quality management program in civil society organizations in the non-profit sector are to reduce costs, reduce the time required to complete tasks for clients, achieve quality, shorten the time required to complete tasks, raise the level of organization staff, positively impact their performance, reduce useless tasks, and increase the organization's resources. Quality in program implementation eliminates waste, reduces costs, and contributes to attracting donors. Finally, it is important to achieve the organization's long-term goals of reducing poverty, raising the standard of living for beneficiaries, and gaining community support .

The main principles underlying Total Quality Management include the commitment and support of senior management, employee participation, team building, and training. This is achieved by instilling the concept of Total Quality within the organization's culture, through education and training, utilizing consultants, and enhancing motivation, supervision, and follow-up. To ensure the success of the Total Quality Strategy, it is necessary to activate the comprehensive participation of all organization staff, manage human resources effectively, obtain the support and endorsement of senior management for efforts to achieve Total Quality, create an organizational culture and work environment, provide training and continuing education, and adopt leadership styles appropriate to the Total Quality Management philosophy.

In the same context of working to achieve comprehensive quality, financial disclosure must include information covering the association's financial and operational results, including all information related to funding sources, guidelines for the association's salary policy and structures for senior employees, transactions with related parties, and anticipated risk factors. Board members and senior employees of the association are required to disclose to the board whether they have achieved, directly, indirectly, or on behalf of a third party, a material benefit from any transactions or matters that directly impact the association. An annual review must be conducted by an independent and competent auditor.

المدير المالي وإدارة الجودة في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي

د. حنان درويش عابد

مكتب حنان درويش عابد للاستشارات الادارية

مستخلص البحث :

إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسيبات ضعف الأداء وانخفاض الجودة. أصبح استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة واسع الانتشار في المنظمات خلال العقد الأخير ورغم اختلاف الأهداف من تطبيق هذا النظام، فإن أهمية العملاء أصبحت قيمة موحدة ومبدأ ثابت في هذا النظام. تأخذ المؤسسات اليوم بمنهج إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة نسبياً والتي برزت في الثمانينات. وثبتت فعاليته في تحسين الإنتاجية ودعم القدرات التنافسية وتحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال التركيز على حاجات المستفيد. أيضاً تعتبر إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة في ظل تنامي المخاوف حول المساءلة المحاسبية في المنظمات غير الهادفة للربح خاصة حول عدم كفاية التقرير المالي وآليات الرقابة بعد العديد من الفضائح المالية التي تعرضت لها منظمات هذا القطاع.

الأهداف الأساسية من تطبيق برنامج إدارة الجودة في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي هي خفض التكاليف، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل، وتحقيق الجودة، واختصار وقت إنجاز المهمات، ورفع مستوى العاملين بالجمعيات بما ينعكس إيجاباً على إنجازهم، وتقليل المهام عديمة الفائدة، وزيادة موارد الجمعية فالجودة في تنفيذ البرامج تقضي على الهدر وتخفيض التكاليف وتساهم في جذب المتبرعين، وأخيراً تحقيق أهداف الجمعية بعيدة المدى بتقليص دوائر الفقر ورفع المستوى المعيشي للمستفيدين، وكسب تعاطف المجتمع.

أما المبادئ الرئيسة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة فتشمل التزام ودعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين وتكوين فرق العمل، والتدريب. ويتم كل ذلك من خلال زرع فكرة الجودة الشاملة في ثقافة الجمعية، والتعليم والتدريب، والاستعانة بالاستشاريين، وتفعيل عنصر التحفيز، والإشراف والمتابعة. ولإنجاح استراتيجية الجودة الشاملة فإنه يجب تفعيل المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالجمعية، وإدارة الموارد البشرية بشكل ناجح، والحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا لجهود تحقيق الجودة الشاملة، وتهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل، والتدريب والتعليم المستمر، وتبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

في ذات سياق العمل على تحقيق الجودة الشاملة، يجب أن يتضمن الإفصاح المالي على معلومات تشمل النتائج المالية والتشغيلية للجمعية، متضمنة كافة المعلومات المتصلة بمصادر التمويل، والخطوط الإرشادية لسياسة وهياكل المرتبات لكبار الموظفين بالجمعية، والتعاملات مع الأطراف ذات العلاقة، وعناصر المخاطر

المتوقعة، وأن يلتزم أعضاء مجلس الإدارة، وكبار الموظفين بالجمعية، بأن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانوا قد حققوا بشكل مباشر، أو غير مباشر، أو نيابة عن طرف ثالث، استفادة مادية خلال أية تعاملات أو أمور ذات تأثير مباشر على الجمعية، مع ضرورة إجراء مراجعة سنوية من قبل مراجع مستقل وصاحب كفاءة.

مقدمة:

تعد إدارة الجودة الموجهة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية والثورة المعلوماتية، حيث إن تطبيق هذا النمط من الإدارة يمثل إحدى الوسائل التي تمكن من تحقيق جودة النظام الكلي في المنظمة أو المؤسسة، والتنافس والتحدي لإثبات وجودها، إن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصوراً على العناية بصنع السلع والتأكيد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة ..

ففي كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو شركة. ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم الاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة. كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي للمواصلة الاستمرارية في تحقيق المستويات المتعالية من الجودة (علي، ٢٠١٥)

وقد أصبح استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة واسع الانتشار في المنظمات خلال العقد الأخير ورغم اختلاف الأهداف من تطبيق هذا النظام، فإن أهمية العملاء أصبحت قيمة موحدة ومبدأ ثابت في هذا النظام، كما أن قدرة المنظمات على مواجهة المتطلبات الجديدة للعملاء ضمن الأسواق العالمية، وهو العامل الحيوي لنجاح المنظمات على المدى الطويل، سواء كانت هذه المنظمات كبيرة الحجم أو صغيرة منظمات خاصة أو عامة، فإن الانتشار المتصاعد لنظام إدارة الجودة الشاملة يدفعهم جميعاً للنظر إلى الفوائد الكبيرة التي سيقدمها هذا النظام المتبني، لذا يجب الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة نسبياً والتي برزت في الثمانينات وثبتت فعاليتها في تحسين الإنتاجية ودعم القدرات التنافسية وتحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال التركيز على حاجات المستفيد (الهوني، ٢٠١٩).

وأصبحت إدارة الجودة ضرورة ملحة خاصة في ظل تنامي المخاوف حول المساءلة المحاسبية في المنظمات غير الهادفة للربح خلال العقد الأخير خاصة حول عدم كفاية التقرير المالي وآليات الرقابة بعد العديد من الفضائح المالية التي تعرضت لها منظمات هذا القطاع، على المستوى الدولي، واتجهت أصابع الاتهام في ذلك إلى التقارير المالية باعتبارها مصدر المعلومات الرئيسي الذي يعتمد عليه متخذي القرارات، فظهرت عدة دراسات ومقترحات للعمل على زيادة جودة التقارير المالية للجمعيات الأهلية وتحسين المحتوى

الإعلامي لهذه التقارير، حيث تعتبر دور المدير المالي وإدارة جودة التقارير المالية في القطاع غير ربحي مهمة ليس فقط لرقابة الأداء من حيث الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد العامة، ولكن أيضا لتوفير المعلومات لجميع الفئات المهتمة عن موارد المنظمة والتزاماتها والعلاقة الايجابية الملحوظة بين إدارة الجودة في الجمعيات الغير ربحية وخاصة التقارير المالية وحجم التمويل حيث أن هناك تأثير للمعلومات المحاسبية على حجم التبرعات بالزيادة أو النقصان وترتبط جودة التقارير المالية بدرجة تعبيرها عن الواقع الفعلي للمنظمة والاحداث والعمليات خلال الفترة المالية المقدم عنها التقرير المالي (الباز، ٢٠١٦).

أولاً: مفهوم إدارة الجودة:

إدارة الجودة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل الجمعية بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر والسلوك القيم نط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء الخ من اجل تحسين وتطوير مكونات الجمعية للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، ولذلك فان إدارة الجودة الشاملة هي تغيير تنظيمي تشجع على تطبيق وتوفير أساليب تحسين الجودة في جميع المجالات والاهتمام بضرورة دعم الإدارة العليا لهذه الفلسفة وتطوير رؤية إستراتيجية بمشاركة العاملين. (شنين، ٢٠١١)

عرف (محمد، ٢٠١٧) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء الجمعية ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين.

وتعرف بأنها نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التسييرية والأدوات الإحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي والخارجي على حد سواء، فهي نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف الجمعية الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة (عوماري، ٢٠١٧).

ان إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل الجمعية بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر والسلوك القيم نط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء الخ من اجل تحسين

وتطوير مكونات الجمعية للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، ولذلك فان إدارة الجودة الشاملة هي تغيير تنظيمي تشجع على تطبيق وتوفير

أساليب تحسين الجودة في جميع المجالات والاهتمام بضرورة دعم الإدارة العليا لهذه الفلسفة وتطوير رؤية إستراتيجية بمشاركة العاملين. (شنين، ٢٠١١)

ثانياً: أهداف إدارة الجودة في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي هو: (علي، ٢٠١٥)

١. خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
٢. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعمليات والإجراءات التي وضعت من قبل الجمعية لإنجاز الخدمات للعمليات قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.
٣. تحقيق الجودة؛ وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات، كما تهدف إدارة الجودة الشاملة أيضاً إلى تحسين الإنتاجية ورضا المستفيد وتقديم أجود الخدمات له من خلال التحسين المستمر للعمليات داخل الجمعية فضلاً عن رضا الموظفين وتهيئة المناخ المناسب لهم بجانب خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
٤. اختصار وقت إنجاز المهمات والإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على الانجاز.
٥. رفع مستوى العاملين بالجمعية بما ينعكس إيجاباً على انجازهم، بإشاعة ثقافة الجد والحزم واحترام العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.
٦. تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
٧. تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المكرر .
٨. ويمكن إضافة أهداف أخرى للجودة تتناسب مع الجمعيات الخيرية ومنها :
 ٩. زيادة موارد الجمعية فالجودة في تنفيذ البرامج تقضي على الهدر وتخفض التكاليف وتسهم في جذب المتبرعين الذين تقنعهم البرامج الفاعلة على أرض الواقع.
 ١٠. تحقيق أهداف الجمعية وخاصة الأهداف بعيدة المدى بتقليص دوائر الفقر ورفع المستوى المعيشي للمستفيدين
 ١١. وكسب تعاطف المجتمع بمختلف قطاعاته وبالتالي الحصول على أنواع مختلفة من الدعم وزيادة مستويات التعاون.

ثالثاً: أهمية إدارة الجودة في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي:

أصبحت الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات التجارية بين الدول وهي التي تقرر نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم، حيث إنها وسيلة لإرضاء المستهلك، وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح ولذلك لا بد من إدارتها بطريقة فعالة نظراً لأهميتها، فالدراسات التي أجريت على الشركات الأمريكية متوسطة الحجم، أوضحت أن ٤٣ من كل ٤٥ شركة تضاعفت في حجمها في خمس سنوات بسبب اهتمام مؤسسيها بإدارة الجودة وكذلك تعزيز الموقف التنافسي المنظمة وتحسين سمعتها (عليما، ٢٠١٤).

رابعاً: أدوات الجودة في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي:

يستعرض كثير من خبراء الجودة العديد من أدواتها، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: (على، ٢٠١٥)

١. **منحنى مراقبة العملية: Process Control Chart** ويستفاد منه في التنبؤ بسلوك منظومة أو عملية معينة بناءً على السلوك السابق لها، كما يساعد في معرفة ما إذا كان الخطأ في منظومة معينة مرده أسباب خارجية عن المنظومة أو أسباب داخلية في نفس المنظومة مما يساعد في توجيه جهود العلاج للداخل أم للخارج.
٢. **خرائط تدفق العمليات Process Flowcharts** وتفيد خرائط التدفق في توثيق ورسم وتوضيح خطوات أو إجراءات إنجاز العمل أو تقديم خدمة والقرارات التي يتم اتخاذها والأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطوات واتخاذ القرارات.
٣. **العصف الذهني: Brain Storming** وتفيد في استدراج الأفكار الإبداعية من مجموعة من الأفراد المجتمعين وهم من منفذي العملية أو العاملين فيها. ويمكن استخدام أسئلة مثل: ماذا، لماذا، متى، أين كيف، من هو في استدراج الأفكار
٤. **مخطط النتيجة والأسباب: Cause and Effect Diagram** حيث يستخدم هذا المخطط لتحديد الأسباب الجذرية لمشكلة أو نتيجة معينة. وغالباً ما تدرج الأسباب تحت واحدة من فئات أربعة وهي الأفراد، والمعدات، والمواد والإجراءات. ويستخدم العصف الذهني في بناء مخطط النتيجة والأسباب.

خامساً: مبادئ إدارة الجودة في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي:

المبادئ الرئيسة التي تقوم عليها إدارة الجودة هي:

١. **التزام ودعم الإدارة العليا:** لا شك أن الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كل أقسام المنظمة وعلى جميع المستويات والعمليات، ويعد التزام الإدارة العليا إجراء أساسياً وجوهرياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتجلى ذلك

من خلال كونها المسؤولة عن توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة وتهيئة الظروف المساعدة لتطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة (أبو جراد، ٢٠١٩).

٢. **مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضاً من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة (حامد، ٢٠٢١).

٣. **التدريب:** إن نموذج إدارة الجودة الشاملة يفرض التدريب على جميع العاملين في المنظمة بناءً على الدور التنظيمي الجديد للموظف، أو بناءً على التغيير في إجراءات العمل وليست بناءً على الرغبات الشخصية. ويرجع اهتمام نموذج إدارة الجودة الشاملة بالتدريب انطلاقاً من كونه ينظر إلى العاملين على أنهم ليسوا مجرد أيدي عاملة، بل هم العيون التي ترى المشكلات والعقول التي تفكر لإيجاد الحلول لهذه المشكلات. (أبو بكر، ٢٠١٧)

سادساً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي:

الجودة تضل حلماً وأمنيات لدى المسؤولين بالمنشأة ما لم يتم تهيئة متطلبات تطبيقها واتخاذ خطوات جادة في ذلك، وهذه الخطوات منها ما يسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في الجمعية حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية، وحصر نتائجها المرغوبة، ومن أهم هذه المتطلبات:

(١) **زرع الفكرة في ثقافة الجمعية:** إن تحقيق الجودة نتاج عمل مشترك ينطلق من ثقافة العاملين في الجمعية ولذا من المهم أن تشكل لدى العاملين بالجمعية قناعة بأهمية تطبيق الجودة، ويمكن أن يتم من خلال تسويق وتوضيح مبادئ الجودة وفوائدها على الجمعية عن طريق المحاضرات أو المؤتمرات وورش العمل.

(٢) **التعليم والتدريب:** نظراً لأن الجودة تتطلب إيجاد المعايير وطرق للتنفيذ، ولكونها مسلك إداري جديد يطبق بالجمعيات ولكي يكون هذا التطبيق يتم تطبيق بشكل صحيح فلا بد من تبني برامج تدريب وتعليم العاملين بالمنظمة على أساليب وأدوات تطبيق الجودة، وأن يراعى في البرامج التدريبية أن تتناسب الجمعية سواء في رسم مع متطلبات كل مستوى حسب علاقتهم بتطبيق الجودة للقيادات العليا أو في التطبيق والأساليب الفنية بالنسبة للجان العاملة

(٣) **الاستعانة بالاستشاريين:** الاستعانة بالخبرات من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تبني الجودة بالمنظمة مهم لتدعيم خبرة الجمعية ومساعدتها لضمان التطبيق الصحيح، والمساهمة في حل المشاكل المتوقعة التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى لتطبيق الجودة.

(٤) **التشجيع والحافز:** إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة فيهم وتدعيم هذا الأداء المرغوب، ستسهم بشكل كبير في تطوير نظام عام الجودة في الجمعية واستمراره

حيث أن البرنامج في الجمعية يعتمد بدرجة كبيرة على حماس المشاركين في التحسين، فمن المهم تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المالية والمعنوية المشجعة وتنمية الشعور بالانتماء الجمعية بأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق الجودة.

٥) الإشراف والمتابعة: من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل والتنسيق بين مختلف الإدارات، ومتابعة الإنجاز وتعديل أي مسار خاطئ وتقويمه إذا تطلب الأمر (الخراسي، ٢٠٢٢).

ويمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة والتي تعكس متطلبات تطبيقها، كما يلي: (شنين ٢٠١٩)

١- المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالجمعية: ويتطلب ذلك التخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد أن يعمل من أجل الجمعية، وهذا يتطلب التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد، وكذلك يتطلب ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعرفة ومقبولة من جانب كافة العاملين والمديرين للتنظيم.

٢- الإدارة الجيدة للموارد البشرية في الجمعية: الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال بناء فرق عمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر.

٣- دعم وتأييد الإدارة العليا: وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في الجمعية بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن تم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.

٤- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة الجمعية إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة، والمسؤولية، وتقييم الأداء، وغيرها.

٥- التدريب والتعليم المستمر: يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل

٦- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة: هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية، ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

سابعاً: الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي: توجد مجموعة من الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهذه الأفكار تتمثل بما يلي (الدرادكة والشليبي، ٢٠٢٠)

١. التميز (Excellence): وهذا يعني أن المنظمات تعتمد في حركاتها وبشكل أساسي على رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال اهتمامها بالبيانات والمعلومات المرتدة عن العميل وأخذها بعين الاعتبار في خططها واستراتيجيتها التنظيمية.
٢. التحسين والتطوير الدائم (Continuous Improvement) : يجب أن يكون التحسين والتطوير الدائم محور الاهتمام الأساسي للمؤسسة كنتيجة للتركيز على الجودة ويجب أن يكون التحسين مستمراً وأن لا تكتفي الجمعية بالتحسين على فترات متباعدة ، كما يفترض التطوير والتحسين أن يتم لأداء بشكل أفضل في كافة العمليات التي تقوم بها الجمعية وليس فقط في مراحل تصنيع المنتج .
٣. القيادة: وجود قيادة فعالة تمثل المثل الطيب والصادق وأن تكون القدوة بالنسبة للأفراد والعاملين وأن تمتاز بالموضوعية والاهتمام بالإنجازات العملية أكثر من الشعارات والخطابات
٤. التركيز على الجودة (Quality): يتطلب التركيز على الجودة بمعناها الواسع معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها الجمعية والطريقة التي يدرك بها العملاء تلك السلع والخدمات المقدمة.
٥. اعتماد عملية اتخاذ القرار على البيانات (Data): ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للإجراءات التي تتم في الجمعية والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر لعمل الجمعية.
٦. العمل الجماعي Team work وهو استغلال جماعات العمل الفعالة وتدريبها على الأساليب الخلاقة والتحليلية في عملية اتخاذ القرارات بحيث تضمن ترسيخ مبدأ التعاون في عمل المنظمة.
٧. التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد: توجد ضرورة إلى تغيير نظرة الأفراد العاملين بالجمعية من خلال أن تحقيق هؤلاء العاملين للنجاح على المستوى الفردي لا يتعارض مع تحقيق نجاح المنظمة فالأساس هو التعاون بين الأفراد والمنظمة.
٨. السلطات والصلاحيات: إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر وخصوصاً في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.
٩. وجود رؤية مشتركة: توجد ضرورة لوجود رؤية مشتركة معروفة لكل من العاملين والمديرين بحيث تمثل توجهاً واضحاً ومحددًا للنظم يضمن التنسيق وتوحيد الجهود وتلاشي التكرار والتعارض في جهود العاملين (الدرادكة والشليبي، ٢٠٢٠)

ثامناً: أسباب ضعف دور المدير المالي وإدارة الجودة في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي في الإفصاح المالي:

- ضعف النظم الرقابية التي تحكم عمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- افتقاد الشفافية والوضوح والدقة في التقارير المالية لهذه المؤسسات مما يؤدي إلى عدم الثقة من جانب المتبرعين الأفراد أو الجهات.
- ضعف أداء المراجعين في مراجعة الجمعيات والمؤسسات الأهلية وعدم وجود معايير محاسبية خاصة بالوحدات غير الهادفة للربح لمعالجة المشاكل المحاسبية وضبط أداؤها المالي (الباز، ٢٠١٦).

تاسعاً: دور المدير المالي وإدارة الجودة في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي في الإفصاح المالي:

يلعب المدير المالي وإدارة الجودة دوراً كبيراً في الإفصاح المحاسبي الذي يعد أحد الركائز الأساسية لضمان جودة التقارير المالية، ويتمثل الإفصاح المحاسبي في توفير جميع المعلومات بحيث تعكس صورة كاملة للأحداث والأنشطة المالية للجمعيات الأهلية بما يساعد اصحاب المصالح من اتخاذ القرارات السليمة (بغدادى، ٢٠١٥).

ويهدف الإفصاح المحاسبي إلى عرض القوائم المالية بصورة خالية من التشويش والتضليل، وسرد كل المعلومات التي يجب أن تتضمنها القوائم المالية للوحدة بشكل يفيد مستخدميها، ويوفر معلومات لمساعدة المانحين لتقييم المخاطر المحتملة، ويقدم المعلومات المهمة التي تسمح لمستخدمي المعلومات المالية بإجراء المقارنات بين السنوات، ويقدم معلومات عن التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المستقبلية والحالية، كما يساعد المانحين في تقييم أداء ونشاط الجمعيات الأهلية الغير ربحية (عبد المالك ٢٠١٥).

وفي بعض الجمعيات قد يعطي المدير المالي صورة غير واقعية عن أنشطتها وتحدد المعدات والأصول ولا تورد أموالاً للبنوك وتنفق مبالغ كبيرة على مشروعات وهمية وذلك في ظل غياب إطار واضح للإفصاح ونظام محاسبي خاص بالوحدات غير الهادفة للربح ملزم التطبيق وعقوبات صارمة عند المخالفة. لكي يحقق المدير المالي وإدارة الجودة دوره كما ينبغي أن يكون فعلياً أن يلتزم بالشفافية والعلانية والإفصاح، وإعلان مصادر تمويلها، وأسماء أعضائها، وميزانيتها السنوية، وأنشطتها، وتلتزم بنشر ذلك على الموقع الإلكتروني للوزارة المختصة وداخل مقرات الجمعية وعلى موقعها الرسمي (الليثي، ٢٠١٩).

عاشراً: المشكلات التي تواجه المدير المالي وإدارة الجودة في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي:

تعتبر من المشكلات الرئيسية الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح هو عدم توحيد أسلوب إعداد وعرض القوائم المالية من حيث الشكل والمضمون والتنظيم وذلك كنتيجة لعدم توافر معايير محاسبية ملزمة لهذه

الجمعيات في مجال العرض والإفصاح وايضاً عدم وحدة المصطلحات المستخدمة للتعبير عن القوائم المالية (الباز، ٢٠١٦).

والتي تؤثر على درجة مصداقية وشفافية القوائم المالية مما يؤثر على قرارات المانحين أو الممولين لتلك الجمعيات، حيث أظهرت دراسة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين CPA ٢٠١٢ ص ١٤٦)

أن بعض المسميات التي وردت في القوائم المالية لا يتسق مع المسميات المتعارف عليها محاسبية. مثل النص الظاهر في القوائم المالية المنشورة قائمة الميزانية حساب الإيرادات والمصروفات، قائمة المقبوضات والمدفوعات مال الجمعية المدور) يقابلها النص الصحيح وفق العرف المحاسبي (قائمة المركز المالي. قائمة الانشطة قائمة التدفقات النقدية صافي الأصول (على التوالي. وبالتالي فإن افتقار الوحدات غير الربحية للإفصاح المالي ونشر المعلومات غير المتماثلة بين اصحاب المصلحة وعدم وجود ضوابط للحوكمة يؤدي إلى تخصيص موارد غير فعالة (مثل عدم اتفاق التبرعات على البرامج المحددة وقضايا الوكالة (مثل التعويض المفرط للموظفين) ونظراً لعدم وجود قاعدة أو إطار تنظيمي أو إرشادات تلزم الوحدات غير الهادفة للربح بشكل موحد للإفصاح يؤدي إلى عدم اتساق التقارير المالية ولا يمكن مقارنتها وبالتالي صعوبة اتخاذ قرار بشأن المنح (نبيل، ٢٠٢٠).

أحد عشر: أهمية الإفصاح المالي للمدير المالي وإدارة الجودة في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي:

أن التركيز المالي للمدير المالي وإدارة الجودة في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي على الإفصاح المالي يضمن المساءلة المالية ويحسن الشفافية في الوحدات غير الهادفة للربح ولم يتوقف الأمر عن قصور الإفصاح المالي حيث أن الإفصاح غير المالي يعاني أيضاً من قصور نتيجة ندرة إفصاح تلك الوحدات في تقاريرها المالية عن استخدام الموارد غير المالية المتبرع بها مثل مساهمات المتطوعين في الخدمة ٢ وفيما يتعلق بمتطلبات الإفصاح والتقرير فلا يوجد معيار محاسبي محدد للوحدات غير الهادفة للربح، كما يؤثر غياب حوافز المديرين في الوحدات غير الهادفة للربح في اختلاف مستوى الشمولية في المعلومات التي يتم الإفصاح عنها في

التقارير السنوية الجمعيات غير الهادفة للربح وبالتالي فإن توحيد أسس وقواعد الإفصاح المحاسبي والاهتمام بالإفصاح المحاسبي سوف يؤثر على المعلومات المحاسبية الموجهة للمستخدمين نتيجة ارتفاع مضمون التقارير المالية واكتمال محتواها من المعلومات وتعظيم جودتها (عبد الله، ٢٠٢٢).

اثنا عشر: المهارات والقدرات اللازمة لنجاح المدير المالي وإدارة الجودة في الجمعيات الأهلية الغير الربحية :

أشار بغدادي (٢٠١٥) إلى أن هناك العديد من المهارات والقدرات التي يتطلبها نجاح المدير المالي وإدارة الجودة في الجمعيات الأهلية منها ما يلي:

١. القدرة على التحليل تنطلق بالأساليب المتبعة في اجراءات العمل وطرق تحليلها وتشمل بيان انسيابية الصرف المالي وبيان الوصول للمعلومات وتجميعها وبيان نقاط القوة والضعف.
٢. القدرة على تنظيم البيانات وادارتها وهي تهيئة وتمثيل البيانات ومعالجتها والعمل على تهيئتها للاستخدام ووضعها في أماكن التخزين الملائمة وطرق حفظها كونها تعد المصدر الاساسي بالعمل.
٣. القدرات الفنية كالتعامل مع مختلف برامج قواعد البيانات وطرق ادارتها وفهم آليات عمل أنظمة التوافق بين الأجهزة المختلفة ومكوناتها وآليات ربطها واستخدامها من خلال الشبكات الداخلية للمؤسسة أو الشبكات العامة فضلاً عن قدرات خلق التوافق في استخدام البيانات مع مختلف الأنظمة وبصيغ مختلفة ومتنوعة.
٤. مهارات الاتصال والتواصل ضرورة بيان أهداف واجراءات العمل أثناء مراحل المشروع إلى الجهات التي لها ارتباط به وجميع المستفيدين منه ويجب التواصل مع مختلف الادارات بمستواها التشريعي والتنفيذي لكسب التأييد والمؤازرة بكل أشكالها لضمان استمرار المشروع وتطوره.
٥. قدرات الادارة الشاملة وهي امكانية التعامل مع جميع وظائف الادارة المتمثلة في التخطيط – التنظيم – التوظيف – التوجيه – الرقابة والتعامل مع مختلف المعطيات التي تتعلق بالأداء واستغلال الموارد والوقت بأقصى ما يمكن وبأقل التكاليف

ثالث عشر: واجبات المدير المالي وإدارة الجودة في تحقيق الإفصاح المالي في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي:

ذكر بغداددي(٢٠١٥) أنه يجب أن يتضمن الإفصاح – كحد أدنى – على معلومات تتصل بما يلي:

- النتائج المالية والتشغيلية للجمعية، متضمنة كافة المعلومات المتصلة بمصادر التمويل.
- الخطوط الإرشادية لسياسة وهياكل المرتبات لكبار الموظفين بالجمعية، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، متضمنة مؤهلاتهم، والقواعد الخاصة بعملية اختيارهم المكافآت التي يتقاضونها.
- التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة، وعناصر المخاطر المتوقعة.
- المسائل المتعلقة بالعاملين، وغيرهم من أصحاب المصالح ذات الصلة بالجمعية.
- يلتزم أعضاء مجلس الإدارة، وكبار الموظفين بالجمعية، بأن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانوا قد حققوا بشكل مباشر، أو غير مباشر، أو نيابة عن طرف ثالث، استفادة مادية خلال أية تعاملات أو أمور ذات تأثير مباشر على الجمعية.
- يجب إجراء مراجعة سنوية من قبل مراجع مستقل كف، ومؤهل بغرض تقديم تأكيد موضوعي خارجي لمجلس الإدارة والأعضاء حول مدى عدالة عرض المركز المالي وأداء المنشأة في كافة جوانبها المالية.

رابع عشر: ابعاد جودة التقرير المالي المقدم من المدير المالي وإدارة الجودة في الجمعيات الأهلية من خلال ثلاثة عوامل:

١. جودة المعلومات المحاسبية (جودة صياغة التقرير المالي):

افترضت قياسها لجودة التقرير المالي بالاستدلال على جودة المعلومات المحاسبية وذلك باعتبار أن المعلومات المحاسبية المفصح عنها هي جوهر التقرير المالي، وبالتالي فإن جودة التقرير المالي في الجمعيات الأهلية ترتبط بجودة المعلومات المحاسبية التي تشتمل عليها تلك التقارير ودرجة المصادقية المصاحبة لها، وما تحققه من منفعة لمستخدميها، مع خلوها من التحريف والتضليل، وإعدادها في ضوء مجموعة من المعايير المهنية والفنية بما يساعد على تحقيق الهدف من استخدامها، حيث تهدف التقارير المالية الى ترجمة الأحداث الاقتصادية وتقديمها في صورة معلومات محاسبية وبالتالي فإن هذه المعلومات لابد

أن تتصف بالجودة حتى تفي بالغرض من إعدادها وهناك العديد من الخصائص لابد وان تتصف بها المعلومات المحاسبية حتى يتسم التقرير المالي بالجودة (والي، ٢٠٢٤)

٢. درجة ممارسات ادارة الافصاح (جودة محتوى التقرير المالي):

القت الفضاءات المالية الضوء على الخصائص الفريدة لبيئة التقرير المالي في المنظمات غير الهادفة للربح، وكيفية خلق الدوافع والفرص الادارة الافصاح بالقوائم المالية، في التقرير المالي من خلال الافصاح، حيث انتشرت في الآونة الاخيرة ظاهرة في التقرير المالي للمنظمات غير الهادفة للربح وهي ممارسات ادارة الافصاح والتي تعتبر الوجه الآخر لإدارة (الارباح في المنظمات الهادفة للربح. حيث تنشأ هذه الممارسات الانتهازية نتيجة لعدة أمور منها ما يلي:

- مرونة متطلبات اعداد التقارير المالية.
- ضعف اليات المساءلة وتشمل مجموعة من الممارسات المحاسبية داخل إطار المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً مع اختلاف الهدف حيث تهدف ممارسات ادارة الارباح الى تعظيم درجة الارباح المصاحبة للتقرير المالي أما ممارسات ادارة الافصاح فتهدف الى اظهار صورة مختلفة عن اداء المنظمة غير الصورة الحقيقية لمقابلة تطلعات اصحاب المصالح وخاصة الجهات المانحة من خلال تحسين مؤشرات الاداء بما يحسن ويدعم قدرة المنظمة على اجتذاب مصادر التمويل وتحسين سمعة المنظمة والادارة أمام أصحاب المصالح والمجتمع ككل.
- تتمثل اهم هذه الممارسات في سوء تصنيف التكاليف، أو توزيع التكاليف المشتركة على البرامج المقدمة والسياسات المحاسبية للاعتراف وقياس الاصول أن المنظمات غير الهادفة للربح تميل الى عدم اظهار أي عجز (خسارة) لأسباب مرتبطة بسمعة المنظمة وتأثيرها على استمرار تدفق الأموال من الجهات المانحة، وفي نفس التوقيت عدم اظهار فائض (ربح) مرتفع مما يعطى انطباع بعدم قدرة المنظمة على استغلال

الموارد المالية المتاحة، مما دفعها. الى اللجوء لممارسات ادارة الافصاح بهدف ادارة ناتج انشطتها نحو الرقم (صفر).

- غياب التنظيم المحاسبي الجيد والمعياري الخاص، فان هناك حرية لمعدي التقارير المالية لمثل هذه الممارسات.
- ان السبب الحقيقي في ظهور ممارسات ادارة الافصاح في التقارير المالية للمنظمات غير الهادفة للربح هو ضعف الممارسات المحاسبية المتبعة والوظيفة المحاسبية الشاملة في القطاع بوجه عام، وهو ما يؤكد على اهمية اصدار معيار محاسبي خاص للجمعيات الأهلية (عبد الله، ٢٠٢٢).

٣. قدرة التقرير المالي على أداء الوظيفة الاعلامية: (جودة عرض التقرير المالي):

في الآونة الاخيرة ارتبطت الدراسات الاكاديمية عن التقرير المالي في المنظمات غير الهادفة للربح بالدعوة نحو المساءلة والشفافية لأصحاب المصالح حيث ترتبط الوظيفة الاعلامية للتقرير المالي بدرجة الافصاح المحاسبي، ولابد ان يتمتع للتقرير المالي بالقدرة على تمكين المستخدمين من فهم هيكل واداء المنظمة من خلال عرض انشطتها وانجازاتها على الرغم من التفاوت الواضح لدى المستخدمين في مستويات الفهم والإدراك لمحتويات القوائم المالية (الليثي، ٢٠١٩).

قدرة الجمعيات الأهلية على النمو ترتبط بقدرتها على جذب مصادر التمويل من خلال اظهار تقاريرها المالية للنجاحات والإنجازات المحققة خلال الفترة المالية السابقة، توافر مقاييس للأداء بالتقرير المالي وقدرته الاعلامية في ظل تفاوت مستويات الفهم والادراك لدى اصحاب المصالح ، وخاصة الجهات المانحة فيما يتعلق بالاستخدام السليم للتبرعات والمساهمات، ان الجمعيات الغير الهادفة للربح تستمد مشروعيتها من خلال قدرة تقريرها المالي على اداء وظيفته الاعلامية وهو ما جاء متفقاً مع نظرية اصحاب المصالح، مما دفع الى ما هو ابعد من ذلك وربط جودة الوظيفة(بغدادى، ٢٠١٥).

الاعلامية للتقارير المالية بدرجة جودة المساءلة المالية بصورة مباشرة، حيث يؤدي ربط التقارير المالية بالإنجازات والنتائج إلى تعزيز القدرة الاعلامية لهذه التقارير وتمكين الجهات المانحة من الإلمام بصورة أفضل بأوجه صرف مواردهم ويتيح المساءلة من خلال مقارنة الموارد المتاحة بأهداف المنظمة.

وبمنظور أكثر دقة، فان الدور الاعلامي للتقرير المالي في الجمعيات الاهلية يتمحور حول بند الايرادات نقدية أو عينية) الذي يمثل اهم واكبر بنود التقارير المالية، حيث اثر تنوع مصادر التمويل على درجة جودة القوائم المالية من خلال قدرة هذه القوائم على تبويب وعرض هذه المصادر بشكل يعكس العلاقات المتداخلة بين المتغيرات المكونة لهذه القوائم، بما يفيد الاطراف الخارجية التي تربطهم بالجمعية علاقة التمويل في شأن اتخاذ القرارات، وذلك في حدود ما تظهره القوائم المالية ودرجة ترابطها والمقصود بها ان يتم اصدار كل من قائمة الدخل والمركز المالي على نفس الاسس المحاسبية، وبالتالي تتمثل مخرجات نظام المعلومات المحاسبي في المعلومات المحاسبية التي هي نتاج العمليات التشغيلية التي تجرى على البيانات المحاسبية، حيث تعرف

المعلومات المحاسبية بأنماكل المعلومات الكمية وغير الكمية التي تخص الاحداث الاقتصادية التي تتم معالجتها والتقارير عنها بواسطة نظم المعلومات المحاسبية في القوائم المالية المقدمة بالتقرير المالي (نيل، ٢٠٢٠).

المراجع:

أولاً : المراجع العربية :

- أبو بكر، محمد ابو بكر ضوء البيت (٢٠١٧) إدارة الموارد البشرية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري خلال الفترة ٢٠١٢-٢٠٢٠م، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، (٣)، ع٢، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، ٢٤٦ - ٢٦١ .
- أبو جراد علي حسن (٢٠١٩) دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الباز، ماجد مصطفى علي (٢٠١٦). متطلبات إعداد وعرض القوائم والتقارير المالية في الجمعيات الأهلية: دراسة تحليلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (٧)، (٤)، ٣٣٤ - ٣٦١
- بغدادي، حسين فهمي أحمد محمد (٢٠١٥). نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق آلية المراجعة الخارجية على جودة أداء المراجعين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ٦٧٥ - ٧٠٥.
- حامد، فؤاد محمد (٢٠٢١) إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار البداية.
- الخراشي، عبد الله. (٢٠٢٠) تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية، مكتبة الرشد، الرياض.
- الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق (٢٠٢٠). الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع.
- شعين عبد الرحيم (٢٠١٩) إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، (٢)، جامعة سعد دحلب البليدة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٤٢١ - ٤٣٣ .
- عبد الله، إحسان محمد أحمد (٢٠٢٢). متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتحسين جودة أداء الجمعيات الأهلية، مجلة الخدمة الاجتماعية، لجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعية، (٧٣)، (٣)، ٣٣١ - ٣٧٩
- عبد الله، حسن صادق حسن (٢٠١٩) إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية العلمية، (٤)، جامعة إفريقيا العالمية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية العلمية، ص ١ - ٥٧

- عبد المالك، زين (٢٠١٥) القياس والإفصاح عن عناصر القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي دراسة حالة مجمع صيدال -وحدة الحراش (٢٠١٢-٢٠١٣)، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- علي، أبو سفيان (٢٠١٩): أهمية إدارة الجودة في استدامة التميز والتنافسية في بيئة الأعمال، المال والاقتصاد، (٧٨)، بنك فيصل الاسلامي السوداني، ص ص ١٥ - ١٦
- عليمات صالح ناصر (٢٠٢٠)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، (عمان: دار الشروق)
- عوماري، عائشة (٢٠١٧) الإدارة الإلكترونية وإمكاناتها في تحقيق الجودة الشاملة، أبحاث المؤتمر الدولي المحكم الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح ومختبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة ٢ لوئيسي على الجزائر، ١٢٦ - ١٣٤
- الليثي، فؤاد (٢٠١٩)، " دراسة ونقد القوائم المالية"، دار النهضة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- محمد، ياسر أحمد السيد (٢٠١٩)، إطار مقترح للإفصاح المحاسبي عن الأداء في الوحدات غير الهادفة للربح لتفعيل دورها في المجتمع بالتطبيق على المراكز الخيرية (دراسة حالة)، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، (٢)، ص ٤٨٣ - ٥٣٨
- نبيل ياسين، (٢٠٢٠). إطار مقترح للإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في الوحدات غير الهادفة للربح"، مجلة الفكر المحاسبي، مجلة علمية متخصصة تصدر عن قسم المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس العدد الأول، ص ١٦٥-٢٢٧
- الهوني رانية محمود محمد (٢٠١٥) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مصانع الإسمنت الليبية دراسة تطبيقية على مصانع الإسمنت الليبية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- الهوني رانية محمود محمد (٢٠١٥) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مصانع الإسمنت الليبية" دراسة تطبيقية على مصانع الإسمنت الليبية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، ٢٤، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ص ٢٢٥ - ٢٥٤
- الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، SOCP، ٢٠١٢، " الدراسة المرفقة بمعيار العرض والافصاح للقوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح"، المعايير المحاسبية للمنشآت غير الهادفة للربح <https://socpa.org.sa/SOCPA>
- والي، محمد زيدان إبراهيم (٢٠٢٤). إطار مقترح للإفصاح المحاسبي في الوحدات غير الهادفة للربح وأثره على جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات - كلية التجارة، (١٦)، (٣)، ٢٩٠ - ٣٢٨.