

الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم المحاسبة والتمويل

أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية
دراسة ميدانية - المؤسسات الأهلية في قطاع غزة

إعداد الطالب
جهاد محمد محمد شرف

إشراف الدكتور
سالم عبد الله حلس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في المحاسبة والتمويل

(2005م - 1426هـ)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى

" وَأَصْبِرْ نَفْسَكَ مَعَ الَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُمْ بِالْغَدَاةِ وَالْعَشِيِّ يُرِيدُونَ وَجْهَهُ وَلَا
تَعْدُ عَيْنَاكَ عَنْهُمْ تُرِيدُ زِينَةَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَلَا تُطِعْ مَنْ أَغْفَلْنَا قَلْبَهُ عَنْ ذِكْرِنَا
وَاتَّبَعَ هَوَاهُ وَكَانَ أَمْرُهُ فُرُطًا "

صدق الله العظيم

(الكهف - 28)

الإهداء

الحمد لله الذي هدانا لنعمة الإسلام،
والصلاة والسلام على معلم البشرية وهاديها إلى طريق العلم والإيمان

إلى أبي وأمي الأحباء
إلى زوجتي وأبنائي الأعزاء
إلى كل أحبائي وأهلي وأسرتي
إلى أصدقائي وزملائي في الدراسة والعمل
إلى كل من علمني حرفاً
إلى كل من ساهم في إرشادي إلى طريق الصواب
إلى كل من له فضل على
إلى من ذلل لنا دروب العلم والنور
لهم من كل الحب والوفاء
سائلاً العلى القدير أن يعلمنا ما ينفعنا ، وان ينفعنا بما علمنا
انه نعم المولى ونعم القدير

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل المتواضع
وعى رأسهم أستاذي الفاضل الدكتور / سالم عبد الله حلس الذي ضحى بجهده
وطاقته في سبيل تسخير كافة الصعوبات التي واجهتني أثناء البحث
كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي النصح والإرشاد من أساتذة وزملاء
وأصدقاء

قائمة المحتويات

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

- 1.1 المقدمة
- 1.2 أهمية البحث
- 1.3 أهداف البحث
- 1.4 مشكلة البحث
- 1.5 فرضيات البحث
- 1.6 محددات البحث
- 1.7 الدراسات السابقة

الفصل الثاني الرقابة المالية على المنظمات الأهلية

- 2.1 مفاهيم الرقابة المالية وأهدافها
 - 2.1.1 مقدمة
 - 2.1.2 تعرف الرقابة المالية
 - 2.1.3 أهمية الرقابة المالية
 - 2.1.4 أغراض الرقابة المالية
 - 2.1.5 مستويات الرقابة المالية
- 2.2 الأنواع الرئيسية للرقابة المالية
 - 2.2.1 من حيث جهة الرقابة
 - 2.2.2 من حيث المعيار الزمني للرقابة
- 2.3 خصائص ومقومات النظام الرقابي
 - 2.3.1 متطلبات النظام الرقابي الفعال
 - 2.3.2 مقومات النظام الرقابي الفعال

2.3.3 مقومات الأنظمة الرقابية في المؤسسات الفلسطينية

2.4 الرقابة المالية على المنظمات الأهلية في فلسطين

2.4.1 تعريف المنظمات الأهلية

2.4.2 واقع المنظمات الأهلية في فلسطين

2.4.3 أهمية الرقابة على المنظمات الأهلية في فلسطين

2.4.4 أدوات الرقابة على المنظمات الأهلية

2.4.5 أساليب تحقيق الرقابة على المنظمات الأهلية

الفصل الثالث : تمويل المنظمات الاهلية

3.1 مقدمة

3.2 أهمية التمويل :

3.3 مفهوم التمويل في المنظمات الأهلية

3.4 مصادر ووسائل تمويل المنظمات الأهلية

3.4.1 المنح والتبرعات النقدية والعينية

3.4.2 التمويل الذاتي :

3.4.3 الإعانات الحكومية والإعفاءات الجمركية.

3.4.4 المتطوعين

3.4.5 القروض

3.5 العلاقة بين المنظمات الاهلية ومجتمع الممولين

3.6 مشاكل التمويل في المنظمات الأهلية

3.7 مخاطر التمويل الأجنبي

الفصل الرابع / المنهجية والإجراءات

- 4.1 منهج البحث
- 4.2 مجتمع وعينة البحث
- 4.3 أداة البحث الرئيسية
- 4.4 صدق الاستبانة
- 4.5 ثبات الاستبانة

الفصل الخامس / تحليل الاستبانة واختبار الفرضيات

- 5.1 تحليل وقياس الوضع المالي والرقابي في الجمعيات الأهلية
- 5.2 اختبار الفرضيات

الفصل السادس / النتائج والتوصيات

- 6.1 نتائج البحث
- 6.2 توصيات البحث

المراجع والملاحق

- المراجع العربية
- المراجع الإنجليزية
- الملاحق

ملخص البحث

هدف هذا البحث إلى دراسة مدى وجود علاقة بين الرقابة المالية واستمرارية التمويل للمنظمات الأهلية في قطاع غزة ، وتحديد درجة تأثير كل من المقومات الرقابية وأنظمة الضبط الداخلي والأنظمة المحاسبية والأدوات الرقابية على الوضع المالي للجمعيات ، إضافة إلى تحديد دور مؤسسات الرقابة والتدقيق على الوضع المالي . وذلك من خلال تحليل وتقييم الأوضاع المالية والرقابية للجمعيات الأهلية في قطاع غزة ، وبيان جوانب الضعف والقصور في الجوانب الرقابية المطبقة في الجمعيات الأهلية ، إضافة إلى بيان مدى التزام الجمعيات الأهلية بتطبيق الإجراءات الرقابية حسب الأصول العلمية . وبيان اثر ذلك على الجوانب المالية التي هي عصب الحياة ووسيلة الاستمرار والبقاء بالنسبة للجمعيات الأهلية التي تعتمد بنسب كبيرة جدا على التبرعات والهبات التي تحصل عليها من المؤسسات المانحة والمتبرعين سواء في الداخل أو الخارج .

ومن اجل إتمام هذا البحث فقد لجأ الباحث إلى الإطلاع على الدراسات الأدبية في مجالات الرقابة والتمويل والجمعيات الأهلية ، كما قام بإعداد استبانة لإتمام الدراسة الميدانية ، حيث وزعت الاستبانة على عدد 115 مسئول من شاعلي المهام المالية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة ، بحيث تم من خلال هذه الاستبانة قياس الجوانب المالية والرقابية في الجمعيات التي تم اختيارها من خلال دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة الصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة - انسكو لعام 2003 م ، وقد تم اختيار الجمعيات الأهلية الأكثر نشاطا اعتماد على معيار عدد الموظفين في تلك الجمعيات ، حيث شملت العينة الجمعيات التي يعمل بها خمس موظفين فأكثر .

وقد توصل البحث إلى وجود ازدياد محدود في الوضع المالي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة ، وان هذا الازدياد ينحصر في دعم مجال اقتناء الأصول الخاصة بالجمعيات الأهلية ، كما تبين أن المصدر الأكبر من مصادر دعم الجمعيات الأهلية هي من الدول الأجنبية تليها في الدعم المؤسسات العربية ، بينما الدعم المحلي والتبرعات من السلطة الوطنية الفلسطينية تشكل جزء بسيطاً من الموارد المالية للجمعيات الأهلية . كما توصل البحث إلى وجود علاقة ليست بالبسيطة بين الرقابة المالية وبين مستوى تمويل الجمعيات الأهلية في قطاع غزة ، حيث أن الرقابة بمقوماتها وأدواتها وأنظمتها ومؤسساتها تساهم بشكل فعال في استمرار التمويل

للمنظمات الأهلية في قطاع غزة ، وذلك على الرغم مما أثبتته الدراسة من وجود العديد من مواطني الخلل والقصور في الرقابة المالية في العديد من الجمعيات الأهلية في قطاع غزة .

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

Abstract

This research aimed to study the existence degree of a relationship between the financial Control and the finance continuity for the civil society organizations (csos) in Gaza Strip. Also it aimed to determine the influence degree of the control components, the internal control systems, accounting systems and control tools on the financial position of this organization, in addition to determining the role of auditing & monitoring institutions on the financial position.

This is going to be through analyzing & evaluating the monitoring & financial positions for csos in Gaza strip. In addition to highlighting weak & strong aspects of those controlling procedures in light of the scientific principles & indicating the influence on the financial aspect. Such influence is a vital factor and a tool for the sustainability of those csos which depend on donations and contribution that are obtained from internal or external donors

To complete this research the researcher went through literature reviews in controlling, financing the csos. A questionnaire was prepared, which was distributed to 115 persons involved in financial tasks at those organizations in Gaza strip to measure the financial and monitoring aspects of those selected organization out of the non-governmental booklet in Gaza strip which was issued by UNSCO in 2003. The most active csos were selected using the criteria of the number of staff at that organization as the sample was of those where five or more staff are working.

The research reached to a result of the existence of a moderate increase in the financial position of those organizations, which is restricted in supporting the assets of those organizations. It was found out that the main source for donation is from Foreign countries and from Arab countries consequently, meanwhile the domestic contributions and the Palestinian National Authority contributions is a small percentage out of the financial resources for those organization.

One of the results is that there is a real relationship between the financial monitoring and the finance for those organization, as the monitoring with its components, tools, systems and its institutions contributes effectively in safeguarding the continuity of its finance. Despite the results that the financial control suffers from weak points at many of those csos in Gaza strip.

In conclusion, the research raised some recommendations that strengthen and support the financial control at the csos in Gaza strip. This will increase the degree of trust from the donors point views which safeguard the continuation of the needed finance to continue in serving the civil Palestinian society that is in a bad need for those services which supports its position to face the challenges.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1.1 مقدمة

أدت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي حدثت على مستوى العالم في السنوات الأخيرة إلى تصاعد الاهتمام بدور المنظمات غير الحكومية . وقد حظي دور المؤسسات الأهلية التنموية باهتمام خاص في دول العالم الثالث، والتي ما زالت التنمية هي التحدي الأساسي لها⁽¹⁾

ولقد كان للمؤسسات الأهلية الفلسطينية اهتماما خاصا ، نظرا للظروف والمتغيرات الفلسطينية، حيث حظيت هذه المؤسسات برعاية المؤسسات الدولية الراعية لعملية التنمية في محافظات الوطن وتحديدًا البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي⁽²⁾. وعلى الرغم من توفر الدعم والتمويل لبرامج ومشاريع المؤسسات الأهلية بعد اتفاقية أوسلو عام 1993م إلا أن الكثير من المؤسسات فشلت في الحفاظ على استمرارية هذا الدعم والتمويل اللازم لاستمرارها في أداء عملها.

وينظر إلى المؤسسات الأهلية في فلسطين بأهمية بالغة ، نظرا لضخامة وكبر حجم التحديات والظروف القاسية التي يمر بها الشعب الفلسطيني وخاصة بعد اندلاع أحداث انتفاضة الأقصى وما صاحبها من عدوان إسرائيلي متواصل على كافة محافظات الوطن ، حيث أشارت نتائج المسح الميداني حول أثر انتفاضة الأقصى على الأوضاع الاقتصادية للأسر الفلسطينية، والذي نفذته الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني خلال عامي 2001، 2002 إلى أن حوالي 49.2% من الأسر الفلسطينية فقدت أكثر من نصف دخلها الذي كانت تحصل عليه قبل اندلاع الانتفاضة. وارتفعت أيضا معدلات الفقر في الضفة الغربية وغزة من (21%) في بداية الانتفاضة إلى (84.6%) في قطاع غزة و(57.8%) في الضفة الغربية. أما الناتج المحلي الإجمالي فقد انخفض بمعدل (19%) منذ أيلول 2000.

¹ الباز، شهيدة " المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين - محددات الواقع وأفاق المستقبل (المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية. القاهرة 1997م)

² لداودة حسن -علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والمولين - معهد ماس 200م ص 24

إن الرقابة على قطاع المؤسسات الأهلية ضرورية وهامة جدا لنجاح واستمرارية العمل في تلك المؤسسات للاعتبارات التالية:

1/ اعتبارات خارجية دولية :

وتتمثل تلك الاعتبارات في التوجه العالمي الجديد نحو تقليص الدعم والتمويل لحكومات دول العالم الثالث للمشاريع التنموية ، والتعامل بدلا منها مع المؤسسات والمنظمات الأهلية باعتبارها شريكا رئيسيا في عملية التنمية بحيث ينحصر دور الدولة في تهيئة البيئة القانونية والبنية التحتية الملائمة لعمل القطاعين الخاص والأهلي .⁽³⁾

2/ اعتبارات محلية

ولقد زاد من أهمية الرقابة على المؤسسات الأهلية الحاجة الماسة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المحدودة المتوفرة لمواجهة الظروف والمعطيات الجديدة التي تعصف بالمجتمع الفلسطيني ، وخاصة في ضوء عجز وعدم قدرة مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية على مواجهة تلك الظروف بمفردها.

إن الرقابة والمحاسبة ضرورية في كل زمان ومكان ، ولكنها تكون اشد ضرورة وحاجة في الظروف والأزمات العصبية لدورها الفعال في تمكين المجتمع من تجاوز تلك الظروف، بحيث تزيد من قدرته على الصمود في وجه التحديات .

إن المسؤولية الوطنية تستلزم من المؤسسات الأهلية أن تقوم بواجبها ومسئوليتها تجاه القضية والمجتمع الفلسطيني الذي يمر بأصعب الظروف والأزمات التي تستهدف إذلاله والنيل من عزيمته ، وتلك المسؤولية تتطلب المشاركة الفعلية في عمليات الإغاثة والتنمية المجتمعية لتحقيق اكبر قدر من المصالح الوطنية . ولمنع الانحراف وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية تأتي أهمية الرقابة والمساءلة خاصة وان الكثير من الدول والمؤسسات المانحة تتعامل فقط مع مؤسسات المجتمع المدني في دعم وتنفيذ البرامج الإنمائية والاغاثية ،مما زاد من حجم موارد تلك المنظمات وبالتالي زيادة مسؤولياتها وواجباتها تجاه المجتمع.

³ لداودة ، حسن - علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والمولين - معهد ماس 2000م . ص26 .

ونظرا لان الدعم والتمويل المقدم للمؤسسات الأهلية الفلسطينية إنما هو مقدم لخدمة المجتمع الفلسطيني وليس للقائمين على المؤسسات فان مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية مطالبة أكثر من أي وقت مضي بإعطاء الرقابة على المؤسسات الاهتمام اللازم والمطلوب ، والعمل الجدي والحثيث على توفير سبل ومقومات نجاحها .

1.2: أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من كونه يلقي الضوء علي احد الدعائم الأساسية لضمان استمرار التمويل بالحجم المطلوب اللازم لاستمرار العمل الإغاثي والتنموي لمؤسسات المجتمع المدني (الجمعيات الأهلية) في قطاع غزة ، نظر لأهمية هذا القطاع في تحمل جزء من المسؤولية الوطنية في دعم صمود ومقاومة المجتمع الفلسطيني .

إن عجز السلطة الوطنية الفلسطينية عن القيام بدور فعال في معالجة الدمار الهائل الذي ألحقه الاحتلال بالمجتمع الفلسطيني جعل من الأهمية زيادة الاهتمام بتطوير ونفيعيل الرقابة المالية على المؤسسات الأهلية لان من شأن ذلك زيادة كفاءة تلك المؤسسات وزيادة مواردها المالية إضافة إلى الاستغلال الأمثل لتلك الموارد .

والرقابة المالية على المؤسسات الأهلية لا تقف عند حد مراقبة الإيرادات وأوجه صرفها، وإنما يمتد مفهومها ليشمل تقييم للأهداف ودراسة الخطط والمشاريع والبرامج التي تعمل تلك المؤسسات من خلالها علي تحقيق أهدافها ، كذلك تمتد لتشمل تقييم مدى كفاءة استخدامها للموارد والإمكانيات المتاحة .

كما يأمل الباحث أن يكون هذا الجهد إضافة حقيقية ونوعية في هذا المجال ، يساعد المسؤولين والمختصين في متابعة عمل تلك المؤسسات ، ويساهم في عمليات الإصلاح المالي والإداري لتلك المؤسسات .

1.3: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الاهداف التالية :

- 1- دراسة وتحليل الأنظمة الرقابية المطبقة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، معرفة مدى قوة أو ضعف تلك الأنظمة .
- 2- دراسة اثر ودور الرقابة المالية على الجوانب المالية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
- 3- التعرف على مدي استخدام الأدوات والمقومات الرقابية في تطوير أداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .
- 4- دراسة مدى فاعلية وكفاءة الأجهزة والمؤسسات الرقابية في ضبط الاداء المالي والإداري للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة
- 5- توضيح دور الرقابة المالية في المحافظة على المال العام وتحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الأهلية .

1.4 : مشكلة البحث

تدور مشكلة البحث حول السؤال التالي:

ما اثر الرقابة المالية على تمويل المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ؟

1.5 : فرضيات البحث

في ضوء المشكلة التي تتناولها هذه الدراسة يعتمد الباحث مجموعة من الفروض الأساسية وهي:

- 1- توجد علاقة بين استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية وتوفير هيكل تنظيمي ملائم
- 2- توجد علاقة بين استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية وتوفير نظام محاسبي سليم.
- 3- توجد علاقة بين استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية وتوفير أنظمة ضبط داخلي.
- 4- توجد علاقة بين استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية ودور المؤسسات الرقابية في توجيه وضبط الأداء في تلك المؤسسات.

5- توجد علاقة بين استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية ومدى استخدام تلك المنظمات للأدوات والإجراءات الرقابية.

1.6 : محددات الدراسة

استثنى الباحث المؤسسات التالية

- * المؤسسات الأهلية غير الفعالة
- * المؤسسات الأهلية ذات الصيغة العشائرية أو العائلية
- * المؤسسات الأهلية التي تقع مقراتها الرئيسية في المحافظات الشمالية من الوطن (الضفة الغربية)
- * الأحزاب السياسية، والنوادي، والشركات غير الربحية، والجامعات والمعاهد العلمية.

1.7: الدراسات السابقة:

1- دراسة عياش 2005⁽⁴⁾:

تناولت الدراسة تقييم مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أنشطة وكالة الغوث (الانروا) في قطاع غزة ومدى توافقه مع متطلبات معايير المراجعة الدولية ، وكذلك تقييم مدى فاعلية هذا النظام في تحقيق الأهداف المالية والإدارية للرقابة الداخلية الفعالة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تظهر أن نظام الرقابة الداخلية المطبق في وكالة الغوث بقطاع غزة نظاما فعالا نسبيا في إحكام الرقابة على أداء وأنشطة الوكالة ، وانه يعمل وفقا للمعايير الدولية للمراجعة ، وانه يساهم في توفير الحماية اللازمة للأصول والممتلكات بدرجة كبيرة نسبيا، كما ان البيانات المالية والمحاسبية تظهر بشكل صادق وعادل بدرجة يمكن الاعتماد عليها في التخطيط والمراجعة .وقد أوصت الدراسة ببذل مزيد من الجهد لتحسين وتطوير عناصر ووسائل وأدوات الرقابة الداخلية بما يزيد من كفاءتها .

⁴ عياش ، يوسف حسن حامد - مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أداء أنشطة وكالة الغوث الدولية (الانروا) في غزة ، في ضوء معايير المراجعة الدولية . - رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية غزة - 2005م .

2- دراسة ماضي (2004)⁽⁵⁾ :

تناول البحث الرقابة المالية والإدارية على المؤسسات العامة في السلطة الوطنية الفلسطينية ، وخصائص النظام الرقابي الفعال ، وتطرق البحث إلى الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية والعلاقة بينهما وأهميتهما في الحفاظ على المال العام . وقد اهتمت الدراسة بتغطية جوانب الرقابة المالية والإدارية الداخلية والخارجية على مؤسسات السلطة الفلسطينية ، وخلصت الدراسة إلى عدم كفاءة الأساليب الرقابية في المؤسسات العامة في قطاع غزة ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لتقوية وتدعيم الوسائل الرقابية بما يمكن الأجهزة والمؤسسات الرقابية من القيام بواجباتها بكفاءة وفعالية تحقق أهداف العمل الرقابي في المؤسسات العامة.

3- دراسة حماد (2003)⁽⁶⁾ :

تناولت الدراسة تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي الفلسطيني من خلال دراسة وتحليل خصائص النظام الرقابي الفعال ووسائل تطبيقية لمعرفة مدى تطابق خصائصه مع خصائص النظام الرقابي الفعال ، ومن ثم تحليل العوامل التي يمكن ان تحد من كفاءة وفعالية النظام الرقابي في السلطة الوطنية الفلسطينية لتحديد وسائل وسبل تلافيها ، وإمكانية تحسينها وتطويرها بما يخدم العمل الرقابي واستخلاص أهم المؤشرات الرقابية الواجب تضمينها لنظام الرقابة المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية . وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- ضعف كفاءة وفاعلية العمل الرقابي الفلسطيني على مؤسسات السلطة الفلسطينية .
- ضعف النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية في مؤسسات السلطة الفلسطينية.

⁵ ماضي ، كامل احمد -أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة - رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية - غزة 2004م

⁶ حماد ، أكرم إبراهيم عطية- تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي ، دراسة مقارنة - (رسالة دكتوراه) - جامعة الجزيرة، قسم المحاسبة والتمويل - السودان 2003م.

• ضعف الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين ممثلة بهيئة الرقابة العامة وعدم استقلاليتها وفعاليتها .

وقدمت الدراسة العديد من والتوصيات لتطوير الأداء الرقابي لأجهزة الرقابة الخارجية وتحسين آليات عملها .

الدراسة ركزت على الرقابة المالية على القطاع الحكومي الفلسطيني ولم تتطرق إلى الرقابة المالية على المنظمات غير الحكومية في فلسطين .

4- دراسة مقدار وعوض⁽⁷⁾ :

تناولت الدراسة واقع الطلب على خدمة تدقيق الحسابات في المنظمات الأهلية، والمشاكل التي تواجه الطلب سواء من جهة المنظمات نفسها أو من جهة المؤسسات التي تقدم هذه الخدمة. وحاول الباحثان التعرف على العوامل المؤثرة في الطلب على خدمة تدقيق الحسابات وسبل الارتقاء بهذه الخدمة سواء من حيث الطلب عليها أو من حيث جودة أدائها. كما وهدف البحث إلى التعرف على دور الرقابة الحكومية والأهلية على المنظمات الأهلية. إلا أن البحث انحصر على رقابة مكاتب التدقيق ولم يتطرق إلى الرقابة الخارجية بشكل متكامل وأثرها على التمويل.

الدراسة لم تتطرق إلى أهمية وتأثير الرقابة الخارجية على نجاح واستمرار عمل المنظمات غير الحكومية ، وهو ما يسعى الباحث إلى معالجته في هذه الدراسة.

5 - دراسة أبو عياش (2000)⁽⁸⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية من خلال استطلاع آراء المدراء العامين، والماليين، والمدققين الداخليين فيها حول فاعلية نظام الرقابة الداخلية، ودور كل من المحاسب القانوني الخارجي، والمدقق الداخلي منها. وخلصت الدراسة إلى وجود ضعف في الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية إضافة

⁷ دراسة غير منشورة الباحثان د/ محمد مقدار وأ- عدنان عوض- واقع الطلب على خدمات تدقيق الحسابات في المنظمات الأهلية

⁸ أبو عياش ، عياش إسماعيل احمد - تقييم واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية الفلسطينية من وجهة نظر إدارتها: دراسة ميدانية - رسالة ماجستير -جامع بيرزيت -2000م

إلى محدودية الدور الذي يقوم به المحاسب القانوني الخارجي والمدقق الداخلي في تقوية الرقابة الداخلية في تلك المؤسسات النتائج . وأوصى الباحث بضرورة قيام المحاسب الخارجي بمتابعة تنفيذ توصياته المتعلقة بالرقابة الداخلية، والعمل على إيجاد دائرة رقابة متكاملة داخل كل مؤسسة للقيام بأعمال الرقابة.

6- دراسة شاهين (1995) ⁽⁹⁾

تناولت الدراسة رسم صورة واضحة لأبعاد وطبيعة الأداء الرقابي الفعال نظريا وتطبيقيا من خلال تقصي أصوله واستعراض واقعه نظرا لأهمية وجود أداء رقابي سليم ومتطور يعمل على حماية الأموال العامة من عوامل السرقة والتزوير والتلاعب ، لذلك اعتنت الدراسة بمعالجة قضايا تتعلق بالأداء الرقابي من حيث أسسه وأهدافه ومقوماته وأبعاد علميتي تخطيط وقويم أداء هذا العمل ، وتطبيقات ذلك على المصارف التجارية وخلصت الدراسة عدة نتائج أهمها :

* عدم وضوح مفهوم وأهداف العمل الرقابي لدى المبحوثين في القطاع المصرفي مما يستوجب نشر الوعي الرقابي وإبراز أهميته وغرس مفاهيمه ودوره الإيجابي .

* اتضح أن استراتيجية الأداء الرقابي المطبقة ليست كافية بسبب عدم ملاءمة توقيت إجراءاتها فضلا عن ضعف الإمكانيات الفنية لبعض المراجعين .

* يواجه العمل الرقابي مشاكل عديدة أهمها نقص الإمكانيات البشرية وضعفها وعدم استكمال إصدار المعايير الرقابية اللازمة للأداء وعدم التعاون التام من قبل بعض الوحدات المشمولة بالرقابة .

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لهذه المشاكل تتمثل في العمل على توفير الكفاءات البشرية ذات المؤهلات والخبرات العالية والقيام بالتدريب المستمر ضمن برامج هادفة والعمل على إصدار قواعد ومعايير خاصة للأداء الرقابي حتى تكون منهجا لضبط العمل وإجراءاته ، وتحديد مسئولية المراجع إذا ما تهاون في أداء واجباته .

⁹ شاهين ، على عبدالله - تخطيط وتقويم أداء العمل الرقابي باللجنة الشعبية العامة للرقابة والمتابعة الشعبية ، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية - (رسالة ماجستير) - معهد الدراسات العليا للعلوم الاقتصادية والسياسية - 1995م .

7 - دراسة يوسف (1994) ⁽¹⁰⁾

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية المال العام في حياة الفرد والجماعة وصعوبة إنفاقه بشكل يضمن تحقيق أكبر نفع ممكن للمجتمع ، وما يتطلبه ذلك من ضرورة توفير وسائل رقابية فعالة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة . كما عنيت الدراسة بالتعرف على أنواع الرقابة التي يوصي بها كل من الفكر الإسلامي والفكر الوضعي في هذا الخصوص ، ثم المقارنة بينهما للتعرف على أوجه الجدوى الحقيقية لكل نوع ومدى الاختلاف أو الاتفاق بين الفكرين في هذا الخصوص ، وخلت الدراسة إلى أن الفكر الإسلامي اسبق بكثير من الفكر الوضعي في المفاهيم والوسائل الرقابية ، إلا أن الرقابة في الفكر الإسلامي مرتبطة بالجوانب السياسية والمالية للدولة الإسلامية وبالتالي تأثرت بشكل كبير بفترات الضعف والتراجع والنكسات المتلاحقة التي مرت بها الدول الإسلامية .

8 - دراسة راضي (1993) ⁽¹¹⁾ :

تناولت الدراسة دراسة العلاقات بين نظامين للرقابة يوجدان بصفة عامة في التنظيمات اللامركزية الكبيرة نسبيا ، وهما وظيفة المراقب المالي ووظيفة المراجعة الخارجية ، كما أشارت الدراسة إلى العديد من المضامين الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم أنظمة الرقابة التنظيمية الخاصة بتلك المنشآت وهو الأمر الذي ينعكس بدوره في التأثير على واجبات ومسئوليات وخبرات وتدريب كل من المراقبين والمراجعين وأهمية ذلك لكل من منشآت القطاع الخاص والمؤسسات الاقتصادية المملوكة للدولة .

ركزت الدراسة على أهمية استقلالية المراقب المالي على المنشآت الخاصة والمؤسسات الاقتصادية المملوكة للدولة ولم تتناول أهمية ذلك على المنظمات غير الحكومية وأثارها على استمرارية التمويل لتلك المنظمات .

¹⁰ د. يوسف ، إبراهيم يوسف وسائل الرقابة على الأموال العامة بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي - حوالية كلية الشريعة والقانون والدراسات الإسلامية - العدد الثاني عشر - 1994م .

¹¹ راضي ، محمد سامي - تأثير درجة استقلالية المراقب المالي على تحديد وظائف المراجعة الداخلية في المنشآت الكبيرة- مجلة الإدارة العامة عدد 79 عام 1993م

9- دراسة نصير (1991)⁽¹²⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرقابة في الإدارة العربية والإسلامية ومقارنتها مع نظائرها من النظم الرقابية المعاصرة ، حيث تبين أن النمط الإسلامي للرقابة قد تميز بالشمولية وتعددية الوسائل ن فهي رقابة وقائية في المقام الأول مستندة إلى رقابة ذاتية تعتمد على الوازع الديني وهي تتميز بقلّة التكاليف والثقة العالية ، كما تمارس الدولة رقابة تنفيذية من خلال مؤسسات متخصصة للمحاسبة والتدقيق وكان يمثل وسيلة فعالة لإصلاح الإدارة ، وكذلك يتميز النمط الإسلامي للرقابة القضائية على النظم الوضعية باستقلاليته ومرونته وسرعة إجراءاته وتوفيره للتكاليف .

التعليق على الدراسات السابقة :

وبالتعليق على الدراسات السابقة وجد الباحث أن اغلب تلك الدراسات ركزت على دراسة الأوضاع والأنظمة الرقابية في القطاع الحكومي ، سواء في فلسطين أو في بعض الدول العربية وخاصة ما يتعلق بأنظمة الرقابة المالية للتعرف على مدى جودة وكفاءة تلك الأنظمة ومقارنة خصائصها مع خصائص النظام الرقابي الفعال ، وتحديد العوامل التي تحد من كفاءتها وفعاليتها وسبل تلافيتها ، واستخلاص النتائج التي يمكن أن تساهم في رفع كفاءة تلك الأنظمة ، كما تناولت بعض الدراسات واقع الأنظمة الرقابية على القطاع المصرفي ، ودور تلك الأنظمة في حماية الأموال العامة ومنع جرائم السرقة والتزوير والتلاعب . كما تناولت بعض الدراسات مقارنة وسائل الرقابة على الأموال العامة بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي وبيان أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

* أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة ركزت على دراسة وتقويم أنظمة الرقابة المالية على المؤسسات الأهلية الفلسطينية ، للتعرف على مواطن القوة والضعف لتلك الأنظمة ، ومعرفة اثر المقومات والأدوات الرقابية وأنظمة الضبط الداخلي على الأوضاع المالية لتلك المؤسسات ، نظرا لأهمية التمويل في

¹² د نصير ، نعيم - المنظور الإسلامي والوضعي للرقابة على الإدارة العامة - دراسة مقارنة - مجلة الملك سعود ، 3م ، العلوم الإدارية (1) - 1991 م .

استمرار تلك المؤسسات في تنفيذ البرامج والمشاريع التي تصب في خدمة المجتمع المدني الفلسطيني .
وقد ركزت هذه الدراسة على المؤسسات الأهلية نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت هذا القطاع ، وخاصة ما يتعلق بدراسة الأوضاع المالية والرقابية لتلك المؤسسات .

الفصل الثاني

الرقابة المالية على المؤسسات الأهلية

2.1 مفاهيم الرقابة المالية وأهدافها

2.1.1 مقدمة

الرقابة هي إحدى مكونات العملية الإدارية ، وتعتبر الرقابة صمام أمان لقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها ومخططاتها ، كما ترتبط الرقابة بدرجة كبيرة بباقي جوانب العمليات الأخرى ، وذلك لكونها مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية التخطيط ووضع الأهداف العامة للمؤسسة ، فلا يمكن أن تكون هناك رقابة بدون وجود تخطيط وأهداف محددة كما لا يمكن ضمان نجاح تحقيق الأهداف والخطط المرسومة بدون وجود رقابة تقارن بين ما أنجز وما هو مخطط له .

والرقابة كوظيفة تمارس فقط حينما تؤدي وظائف الإدارة الأخرى كالتخطيط ، والتنظيم ، والقيادة واتخاذ القرارات . وبذلك فإن الرقابة لا يمكن أن تخدم الإدارة الفاشلة أو أن تكون بديلا عنها (13)

وقد كانت الرقابة في الماضي عبارة عن بحث عن الأخطاء لغرض معاقبة الموظف بالخصم من راتبه أو فصله أو غير ذلك من الإجراءات القسرية ، ولكن نظرة الإدارة الحديثة للرقابة قد تغيرت ولم تعد العقوبة هدفا بل أصبح تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتصحيح الأخطاء هي الغاية من عملية الرقابة (14)

وعلى الرغم من التطور الكبير في علم الإدارة إلا الكثير من المدراء لا زالوا يطبقون المفاهيم التقليدية للرقابة حيث ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء، وتهديد الموظفين ومن خلال هذا المنظور فإن المدير يستخدم سلطته، أو قوته في إرغام الموظفين على تنفيذ التعليمات والأوامر ومحاسبة المخطئين. أما الأفراد فهم يقومون بأعمالهم خوفا من الوقوع تحت طائلة العقوبة، وليس رغبة في إنجاز المهام. وبتطبيق هذا المفهوم فإن الإدارة تفصل بين الرقابة وبين الوظائف الإدارية الأخرى ، وهي بذلك تفقد المعيار السليم في تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال حدوث أخطاء أو تجاوزات ، وبالتالي ستفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها .

¹³ درويش ، عبد الكريم و ليلي تكللا - أصول الإدارة العامة - مكتبة الانجلو المصرية 1982م .ص 506 .

¹⁴ موفق ، حديد محمد - إدارة الأعمال الحكومية - دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان 2002م .ص 225 .

2.1.2 تعرف الرقابة

يوجد الكثير من التعريفات للرقابة من أشهرها في العهد الحديث تعريف العالم الإداري هنري فايول حيث وصف عملية الرقابة " بأنها تقوم بالتأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة ، وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل ، وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات" (15).

وعرف كوانتز وآخرون الرقابة بأنها " قياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط التي وضعتها المنشأة قد تم تحقيقها " (16).

ويعرف عبد العزيز بن بحتور الرقابة بأنها " النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية وتقييمها ، والعمل على إصلاح ما قد يعثر بها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة " (17)

ويعرف هايمان وهيلجرت الرقابة بأنها " تتضمن الوظيفة الإدارية للرقابة مختلف أوجه النشاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقا للخطة الموضوعية الموضوعية . والرقابة تعني تقرير ما إذا كانت الخطط قد نفذت وما إذا كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف والتصرف إذا كان ذلك ضروريا لتصحيح الانحرافات والأخطاء" (18)

وعرف شقبوعه الرقابة بأنها " الجهد المنظم الذي يهدف إلى ضبط النشاطات المختلفة في المؤسسة ، وإجراء التغييرات اللازمة على المهام والتعليمات والإجراءات لجعلها تحدث بالطريقة التي خططت لها" (19)

وتنضح من التعريفات السابقة أن الرقابة هي العمليات المنظمة التي تهدف إلى التحقق من تنفيذ خطط المؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة ، والعمل على تطوير الأنظمة الفرعية والتنسيق بين الوحدات الإدارية والتأكد من كفاءة استغلال موارد

¹⁵ Fayol Henri , genera and Industrial Management , New york : Pitman Publishing Corporation , 1949, p107

¹⁶ Koontz harold , o donnel cyril , wehrich heinz , management , Mc Graw , hill , New york , 1984, 549 .

¹⁷ بن بحتور ، عبد العزيز صالح -أصول ومبادئ الإدارة العامة -الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع -عمان 2000م ص 74

¹⁸ أبو الخير ، كمال حمدي . الإدارة بين النظرية والتطبيق - مكتبة عين شمس ص 123 .

¹⁹ شقبوعه ، داود - أنظمة إعداد المشرفين المركز العربي للتدريب المهني 2001م ص 96.

المؤسسة ، ومساعدة الإدارة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود ضعف أو قصور في النظام .

2.1.3 أهمية الرقابة المالية

تتبع أهمية الرقابة من كونها الأداة التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ، بحيث تقوم بالربط الوثيق بين الوسائل والغايات من خلال توحيد الجهود وتنسيقها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية البعيدة والقريبة ، وتهدف الإجراءات الرقابية إلى التأكد من صحة الإجراءات الإدارية والمالية ومسايرتها لمختلف الخطط والسياسات العليا ، كما تساعد الرقابة في تقييم الأداء الفردي والتنظيمي من النواحي السلوكية والفنية وتعمل على تعزيز قدرات المدراء على اتخاذ القرارات من خلال تحديد الانحرافات عن الخطط والمعايير (20) .

هذا بالإضافة إلى دورها التقليدي في منع حدوث حالات الغش والسرقة والفساد وكشف وتحديد المسؤولية عنها في حالة حدوثها، وبذلك فإن العملية الرقابية ذات ارتباط مباشر ووثيق بكافة نواحي العمليات الإدارية الأخرى . وتزداد أهمية الرقابة والحاجة إليها مع كبر حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها وبرامجها.

وتتبع أهمية الرقابة من العوامل التالية (21) :

1/ وجود فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه التنفيذ ، ونتيجة الفجوة الزمنية قد تحدث ظروفًا غير متوقعة تسبب انحرافًا عن الأداء المرغوب فيه ، وتعمل الرقابة على كشف هذا الانحراف وتحديد أسبابه واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجته ومنع تكرار حدوثه.

2/ عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل التنظيم فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع أهداف المؤسسة. ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجهًا أساسًا وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق المواءمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاعات بين الأفراد والمؤسسة.

²⁰ د. العواملة ، نائل عبد الحافظ . إدارة المؤسسات العامة-الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن. زهران للنشر والتوزيع 1993م ص 63

²¹ الصحن ، محمد فريد وآخرون - مبادئ الإدارة - الدار الجامعية 2002م ص 339.

إضافة لذلك فإن أهمية الرقابة تتبع من كونها توفر المعلومات والبيانات الموثوقة اللازمة لحاجة متخذي القرارات ، كما أنها تمكن من تقويم الخطط والسياسات ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف المنظمة.

2.1.4 أغراض الرقابة المالية

تخدم الرقابة غرضين رئيسيين متكاملين هما التقييم وتحديد المسؤولية الإدارية والقانونية والمالية ، حيث يركز التقييم على المهمات والأداء المالي بينما يركز غرض تحديد المسؤولية على الجوانب السلوكية بغية تحديد المسؤولين عن الانحراف واتخاذ الإجراءات القانونية بحقهم . وتحت هذين الغرضين يندرج العديد من الأغراض العامة للرقابة المالية والتي حددها العوامل في التالي : (22)

- 1- أهداف سياسية : وتتمثل في احترام رغبة الهيئة التشريعية وعدم تجاوز الأولويات والمخصصات التي تم رصدها لتنفيذ المشاريع والخدمات العامة .
 - 2- أهداف اقتصادية : وتتمثل في كفاءة استخدام الأموال العامة والتأكد من إنفاقها في أفضل الأوجه التي تحقق أهداف المؤسسة ، ومنع صرفها على غير الأوجه المحددة ، وكذلك المحافظه على الأموال العامة من السرقة والتلاعب .
 - 3- أهداف قانونية : وتتمثل في التأكد من أن مختلف التصرفات المالية تمت وفقا للأنظمة والقوانين والتعليمات والسياسات والأصول المالية المتبعة ، وتركز الرقابة القانونية على مبدأ المسؤولية والمحاسبة حرصا على سلامة التصرفات المالية وتحديد المسؤولين عن الانحرافات والتوصية بالإجراءات الوقائية ولتصحيحه.
 - 4- أهداف اجتماعية : تتمثل في منع ومحاربة الفساد الإداري والاجتماعي بمختلف صورته وأنواعه مثل الرشوة والسرقة والإهمال والتقصير .
- وتعتبر ظاهرة الفساد بصورها المختلفة من عوامل إهدار الموارد المالية والحد من النمو الاقتصادي ومن مستوى الرفاه الاجتماعي ، وانه يخل بمصداقية المؤسسة

22 د . العوامل ، نائل عبد الحافظ - الإدارة المالية العامة بين النظرية والتطبيق ص 291-297

ويحد من فاعليتها ، كما أن هناك ارتباطاً قوياً بين مستوى الفساد وحقوق الإنسان حيث أن الظلم الاجتماعي والفقر والعنف غالباً ما تكون مرتبطة بالفساد (23) .

5- أهداف إدارية وتنظيمية: وتحتوي على مجموعة من الأمور التي من شأنها المحافظة على الأموال العامة واستعمالاتها المشروعة بكفاءة وفعالية وتشمل الأهداف الإدارية والتنظيمية الجوانب التالية:

- * تساعد على تحسين عملية التخطيط وزيادة فعاليتها في مواجهة المستقبل.
- * الرقابة تساعد على توحيد وتوجيه الجهود لإنجاز الأغراض والأهداف المحددة للمؤسسة بكفاءة وفعالية
- * تساعد الرقابة على اتخاذ القرارات المناسبة من خلال المعلومات الراجعة التي يكشف عنها التنفيذ والواقع العملي ، وبالتالي تطوير قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة.
- * تساعد على تقييم الوضع المالي والاقتصادي للمؤسسة ، وكذلك تقييم أداء العاملين لإغراض الحوافز والتدريب .

وقد ذكر الغرياني أن أغراض الرقابة تتمثل في (2) :-

- 1- اكتشاف الانحرافات في حينها، ثم اتخاذ الإجراءات الفورية لإيجاد حلول مناسبة لها قبل استفحالها وصعوبة تعديلها.
- 2- التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة، من موارد مادية وبشرية، والتصرف فيها وفقاً للخطة المقررة والحدود المرسومة.
- 3- تحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ، والحد من الإسراف الذي لا مبرر له.
- 4- تستهدف الرقابة تنفيذ القرارات بأفضل صورة ممكنة، والتأكد من أنها محل احترام الجميع.

²³ الوفاية من الغش والفساد والكشف عنهما . توصيات المؤتمر السادس عشر للمنظمة الدولية للهيئات العليا للرقابة المالية . 1998م ترجمة د طارق الساطي ص3.

نسخة الكترونية

(2) طلال سراج الغرياني، الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة ومحكمة، الرياض، السعودية، ع53 ، مارس 1978، ص37.

ويمكن إضافة الإغراض الأخرى التالية :

1- المساعدة على تطوير النظم والإجراءات التي تساعد المؤسسة تحسين خدماتها وزيادة مواردها المالية .

2- الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وذلك من خلال العمل على تقييم وتدعيم وتقوية أنظمة الضبط الداخلي باعتبارها خط الدفاع الأول في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

2.2 الأنواع الرئيسية للرقابة المالية على المؤسسات الأهلية :

يمكن تقسيم الرقابة المالية على المؤسسات الأهلية إلى عدة أنواع متعددة بناء على معايير محددة كما يلي :

- * من حيث الجهة التي تمارس الرقابة ، تنقسم إلى رقابة خارجية ورقابة داخلية .
- * من حيث المعيار الزمني تنقسم إلى رقابة سابقة ورقابة لاحقة ورقابة أثناء التنفيذ.
- * من حيث مستوى الرقابة ، وتنقسم إلى رقابة مالية تقليدية و رقابة الكفاءة والتوفير ومراقبة نتائج البرامج .

2.2.1 من حيث الجهة التي تمارس الرقابة:

أ - الرقابة الخارجية

الرقابة المالية الخارجية هي التي تمارس من قبل جهات رقابية خارجية مستقلة لا تخضع لإدارة المنظمة، وتمارس من قبل الأفراد أو الجماعات أو المنظمات الشعبية أو الحكومية (24)

وقد عرفت لجنة الأدلة والمصطلحات التابعة للمجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية الرقابة المالية الخارجية بأنها "التي تقوم بها أجهزة أو هيئات رقابية مستقلة عن الجهات الخاضعة للرقابة ، ولها أهدافها التي تسعى لتحقيقها ، ويتصف عمل هذه الهيئات أو الأجهزة بأنه يرتبط بالمال العام ويحدده القانون". (25)

²⁴ نصير ، نعيم . المنظور الإسلامي والوضعي للرقابة على الإدارة العامة . مجلة جامعة الملك سعود ، 3م ، العلوم الإدارية (1) 1991 م ص145.

²⁵ المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية ، مجلة الرقابة المالية ، تونس، العدد 28، يونيو 1996م.ص 23.

والرقابة الخارجية تمارس كحق من حقوق الملكية أو السيادة ، ففي منظمات الأعمال الخاصة تمارس هذه الرقابة بواسطة أصحاب المنظمة أو من يمثلهم كحق من حقوق الملكية ، بينما في مؤسسات الجهاز الإداري فتمارس الرقابة الخارجية بواسطة أجهزة السياسة العامة والحكم كحق طبيعي من حقوق السيادة⁽²⁶⁾ .

أقسام الرقابة الخارجية :

1- الرقابة الحكومية :

والرقابة المالية الخارجية تمارس على المؤسسات الأهلية من قبل الوزارات والأجهزة الرقابية في السلطة الوطنية الفلسطينية ، وهذه الرقابة يقوم بها كلا من :

* **وزارة الداخلية الفلسطينية** : باعتبارها الوزارة المختصة بكافة الشؤون الداخلية ومن ضمنها تسجيل وترخيص المؤسسات الأهلية في مناطق السلطة الوطنية ومراقبة عملها للتأكد من التزامها بالمتطلبات القانونية للقوانين والأنظمة والتعليمات الإدارية المنظمة لعمل تلك المؤسسات في مناطق السلطة الفلسطينية ، وقد أعطي قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000م وزارة الداخلية صلاحية تسجيل ومراقبة المنظمات الأهلية في مناطق السلطة الفلسطينية⁽²⁷⁾ ، ليحل بذلك إشكالية تعدد الجهات الحكومية التي كانت تمنح حق مزاولة النشاط للمنظمات الأهلية ومراقبتها .

* **هيئة الرقابة العامة** باعتبارها الهيئة العليا للرقابة على كافة وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية إضافة إلي المؤسسات العامة ، حيث نصت المادة رقم (7) من قانون هيئة الرقابة العامة رقم 17 لسنة 1995م " تكون الجهات التالية خاضعة لرقابة الهيئة :-

1- وزارات وأجهزة السلطة المختلفة

2- الهيئات والمؤسسات العامة والنقابات والجمعيات والإتحادات بجميع أنواعها ومستوياتها.

²⁶ رشيد ، احمد - نظرية الإدارة العامة _ العملية الإدارية في الجهاز الإداري - دار المعارف .مصر ص 271 .

1 - قانون رقم (1) لسنة 2000م الوقائع الفلسطينية العدد 32 ، فبراير 2000م

3- المؤسسات الخاصة والشركات التي تساهم فيها السلطة ، أو تتلقى مساعدة منها ، أو المؤسسات التي رخص لها باستغلال أو إدارة مرفق من المرافق العامة للسلطة " (28)

وتتبع رسالة الهيئة في الرقابة على المؤسسات الأهلية من كون تلك المؤسسات تتعامل وتدير أموال عامة ، حيث ورد في قانون هيئة الرقابة العامة أن " الهدف الأول والأساسي لهيئة الرقابة العامة هو الرقابة على المال العام لضمان حسن استغلاله . كما تعمل على تطوير السياسات والإجراءات الإدارية وتحسين الأداء والإنتاج ."(29) وبذلك فإن المؤسسات الأهلية تعامل وفق هذا القانون كباقي المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، الأمر الذي يخضعها لرقابة الهيئة للتأكد من مدي التزام تلك المنظمات بالأهداف التي أنشئت من أجلها إضافة للتأكد من شفافية تلك المؤسسات في التعامل مع الأموال العامة وأنها استخدمت في خدمة الأغراض والأهداف العامة ، إضافة إلى التأكد من اتخاذ إدارات تلك المؤسسات لكافة الإجراءات والوسائل الضرورية للحفاظ على الأموال العامة ومنع ضياعها أو إساءة استخدامها.

وقد حدد القانون اختصاصات الهيئة في المادة رقم (9) في ثلاث وظائف رقابية وهي الرقابة المالية ، والرقابة الإدارية وتقويم الأداء ومتابعة تنفيذ الخطة والرقابة القانونية.(30)

2- الرقابة الشعبية (رقابة الهيئات العمومية)

وهذه الرقابة تمارس من قبل أعضاء الهيئات العمومية للمؤسسات الأهلية ، وقد تضمنت المادة رقم (23) من القانون رقم (1) لسنة 2000م تحديدا لصلاحيات واختصاصات الهيئات العمومية ومن أهمها الرقابة على أعمال الإدارة من خلال تعيين مدقق حسابات خارجي مستقل يتولى بدورة مراجعة الحسابات والقوائم المالية ، ويصدر تقريرا سنويا

²⁸ قانون هيئة الرقابة العامة رقم 17 لسنة 1995م (استبدل هذا القانون بقانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم 15 لسنة 2004م ونشر في مجلة الوقائع

الفلسطينية عدد 53 - فبراير 2005م .)

²⁹ - قانون هيئة الرقابة العامة رقم 17 لسنة 1995م

³⁰ قانون هيئة الرقابة العامة رقم 17 لسنة 1995م.

خلال مدة لا تتجاوز 4 شهور من انتهاء السنة المالية يرفع للهيئة العمومية في اجتماعها الدوري للإطلاع والمصادقة عليه⁽³¹⁾.

وقد عني القانون بهذه الرقابة لضمان مشاركة المجتمع المحلي في مراقبة أداء وعمل المؤسسات الأهلية لتساند وتدعم رقابة الأجهزة الرقابية الرسمية للسلطة الوطنية الفلسطينية.

3- رقابة الجهات المانحة :

أدت التطورات الأخيرة في الأراضي الفلسطينية الخاصة بقضايا الفساد وانتشاره في المؤسسات الفلسطينية وإساءة استغلال الأموال العامة لخدمة مصالح وأهداف شخصية إلى تغيير الممولين لنظرتهم وعلاقاتهم مع المنظمات الأهلية في فلسطين ، ونتيجة لفقدان العديد من المؤسسات الممولة لعنصر الثقة والمصادقية تجاه المنظمات المحلية فقد أخذت تتعامل بطرق وأساليب جديدة تمكنها من رقابة ومتابعة البرامج والمشاريع التي تمولها لتضمن التزام المنظمات الأهلية ببنود اتفاقيات التمويل والأوجه المخصص لها ، وهو ما أصبح يعرف برقابة الجهات الممولة، وقد أخذت هذه الرقابة إشكالات عدة حسب استراتيجية وفلسفة المؤسسة كما يلي :

* تشترط بعض المؤسسات المانحة على المؤسسة الأهلية تعيين مدقق حسابات خارجي مستقل لمراجعة وتدقيق حسابات المشروع أو البرنامج الممول منها بشكل مستقل ومنفصل عن باقي أنشطة وبرامج المؤسسة الأهلية وتخصم أتعاب هذا المدقق من ميزانية المشروع

* تقوم المؤسسات المانحة بتعيين مدقق حسابات مستقل لمراقبة ومراجعة حسابات البرنامج وتدفع له مستحقاته من ميزانية المشروع وقد يكون مدقق الحسابات المستقل احد مؤسسات التدقيق المحلية ذات المصادقية والسمعة العالية أو قد يكون مؤسسة تدقيق عالمية ترسل مندوبين عنها لتدقيق حسابات البرنامج وتخصم كافة أتعابهم وسفرياتهم ومصاريف إقامتهم من موازنة المشروع .

³¹ قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.

* هناك العديد من المؤسسات المانحة التي تدير مكاتب لها في الأراضي الفلسطينية ولديها موظفين يقومون بشكل مباشر بمتابعة ومراقبة المشاريع التي يمولونها وتخصم نسبة من موازنات تلك المشاريع مقابل أعمال الإدارة والمتابعة لعمل المنظمات الأهلية. وتعتبر رقابة الجهات المانحة أكثر تكلفة من غيرها من أقسام الرقابة الأخرى السابق ذكرها.

ب- الرقابة الداخلية

وهي الرقابة التي تمارس من قبل إدارة المنظمة ، وقد عرفتها لجنة طرائق التدقيق التابعة للمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بأنها " الخطة التنظيمية وجميع الطرق والمقاييس التي تتبناها المنشأة لحماية الأصول ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الإدارية المحددة مقدما "(32)

وقد عرف الاتحاد الدولي للمحاسبين نظام الرقابة الداخلية بأنه " كافة السياسات والإجراءات التي تتبناها إدارة المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى هدفها في ضمان إدارة العمل بكفاءة ، والمتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول ، ومنع واكتشاف الغش والخطأ ودقة السجلات المحاسبية ، وتهيئة معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب"(33)

كما عرفها مجلس المؤسسة للمحاسبين الدستورية في إنجلترا وويلز بأنها "النظام الكلي للرقابة سواء مالي أو غيره يتم تأسيسه عن طريق الإدارة لتسيير أعمال المؤسسة بطريقة منظمة وأمنة تساعد وتؤمن حسب الممكن دقة وموثوقية السجلات " (34)

أهداف الرقابة الداخلية :

تهدف الرقابة الداخلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتتمثل تلك الأهداف في الآتي : (35)

³² حجازي ، محمد عباس - المراجعة ، الاصول العلمية والممارسة الميدانية - مكتبة عين شمس 1982م ص 117.

³³ المعايير الدولية للمراجعة -الاتحاد الدولي للمحاسبين 1998م ، ص 118.

³⁴ Jain , DP , Auditing . Konark Publishers .PVT. LTD . 1996 P 104

- 1 - التأكد من أن كل الأعمال التي يتم إجراؤها تتم حسب ما هو مسموح به من قبل الإدارة .
- 2- التأكد من إثبات وتسجيل كافة العمليات المالية في السجلات بشكل منتظم وصحيح وحسب السياسات المحاسبية.
- 3- التحقق من أن السجلات تشمل كافة أصول وممتلكات المؤسسة.
- 4- التحقق من أن استخدام أصول وممتلكات المنشأة يتم حسب المصرح والمسوح به من قبل الإدارة.
- 5- التحقق من التوثيق المنتظم حسب الفترات الزمنية ، ومقارنة الأصول الموجودة مع ما هو مثبت في السجلات واتخاذ الإجراءات اللازمة في حال وجود اختلاف .
- 6- التأكد من سلامة وكفاية النظام المحاسبي لحجم وطبيعة عمل المؤسسة.

محددات الرقابة الداخلية :

على الرغم من أهمية وضرورة الرقابة الداخلية في مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف المؤسسة إلا أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية وقوة نظام الرقابة الداخلية واهم تلك العوامل :⁽³⁶⁾

- 1- تكاليف نظام الرقابة الداخلية ، فتكاليف إجراءات الرقابة يجب أن تتلاءم مع المفقود المتوقع نتيجة الأخطاء والتجاوزات .
- 2- معظم الإجراءات الرقابية يتم توجيهها للصفقات العادية والمعاملات التي تقوم بها المؤسسة وليس للمعاملات غير العادية .
- 3- فعالية النظام تتأثر دائما بالإهمال وعدم الجدية والالتزام وكذلك عدم فهم التعليمات الإدارية من قبل العاملين بالنظام الرقابي.
- 4- اكتشاف العاملين في وحدات العمل لآلية وطريقة عمل النظام الرقابة في المؤسسة .

³⁵ I bid.,p108

³⁶ Jain , DP , Auditing . Konark Publishers .PVT. LTD . 1996 P 108

5- فعالية الرقابة تعتمد بشكل كبير على الأشخاص الممارسين للعمل الرقابي ، فإذا كان الأشخاص سيئون استخدام مسؤولياتهم فان نظام الرقابة لا يكون فعالا حسب المطلوب .

6- الظروف المتغيرة في بيئة العمل يمكن أن تسبب عدم كفاية الإجراءات التي تتم في العمل ، وبالتالي فان الانسجام في الإجراءات قد يكون صعبا الأمر الذي يؤثر على فعالية النظام الرقابي .

الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة :

تختلف المؤسسات الصغيرة عن المؤسسات الكبيرة في أنظمة الرقابة الداخلية ، حيث أن دوائر ونظم الرقابة الداخلية المتوفرة في المؤسسات الكبيرة قد لا تتوفر في المؤسسات الصغيرة ولا تكون اقتصادية ، وهنا يتم الاعتماد على المشاركة الفردية من المدراء والمشرفين بشكل قد يتم معه تجاوز بعض الفقرات أو النظم الخاصة بالرقابة الداخلية ، الأمر الذي يشكل بعض الصعوبات للمراقب الخارجي ، حيث لا يتوفر لديه دليل كاف على العمليات التي تمت من قبل الإدارة .⁽³⁷⁾

ولأهمية الرقابة الداخلية في الحفاظ على ممتلكات وأموال المؤسسة فقد نصت المادة رقم (5) من قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية على وجوب اشتغال النظام الأساسي للجمعية على طرق المراقبة المالية . كما نصت المادة رقم (11) من القانون على وجوب احتفاظ الجمعية بالسجلات المالية والإدارية الرسمية المتضمنة جميع المعاملات المالية والقرارات الإدارية ومن ضمنها سجل للواردات والمصروفات على وجه مفصل وفقا للأصول المالية.⁽³⁸⁾

وتتدرج المؤسسات الأهلية الفلسطينية ضمن المؤسسات الصغيرة نظرا لان معظم تلك المؤسسات يعمل بها عدد محدود نسبيا من الموظفين، كما أن فروعها وأنشطتها محدودة ، وهذا ما يؤدي إلى عدم إمكانية توفر مقومات نظم الرقابة الداخلية على تلك المؤسسات بالصورة التي يمكن توفرها في المؤسسات الحكومية والمؤسسات الكبيرة ، وذلك نظرا لان تكاليف توفر تلك المقومات في المؤسسات الأهلية اكبر من العوائد الممكن تحقيقها .

³⁷ Howard , R ,Leslie . Auditing .Richarid Clay LTD . Bungay ,Suffolk.Briting. 1989 . P32

³⁸ قانون رقم 1 لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.

وهذا ساهم في تمركز العديد من المهام والصلاحيات في المؤسسات الأهلية لدى بعض المسؤولين بصورة تضعف من أنظمة الرقابة الداخلية . ويعتقد الباحث أن هذا الضعف لا يمكن التغلب عليه بصورة كلية إلا من خلال مؤسسات التدقيق الخارجية إذا عملت باستقلالية وبمنهجية سليمة .

ومن خلال ما سبق نلاحظ وجود علاقة وطيدة بين الأنواع الرقابية المختلفة ، حيث أن الرقابة الداخلية تشكل القاعدة الأساسية لعمل باقي أنواع الرقابة ، فالرقابة الشعبية المتمثلة في رقابة الهيئات العمومية التي ينوب عنها المدقق الخارجي المستقل تعتمد بدرجة كبيرة على نظام الرقابة الداخلي ، كما أن الرقابة الحكومية تعتمد على كلا من الرقابة الداخلية والرقابة الشعبية ، مما يعطى مؤشرا على ضرورة الاهتمام والتركيز على الوضع الداخلي باعتباره صمام الأمان ، كما انه يقلل من جهد وتكاليف الأجهزة الرقابية المختلفة ، مما يمكن من الاستفادة من ذلك الوفرة في مجالات مختلفة ومتنوعة .

2.2.2 من حيث المعيار الزمني :

هناك رقابة سابقة ورقابة لاحقة ورقابة أثناء التنفيذ

أ - الرقابة اللاحقة : وتمثل الكم الأكبر من عمليات الأجهزة المختلفة للرقابة على المنظمات الأهلية سواء رقابة الأجهزة الحكومية الرسمية أو الرقابة الشعبية .

ب- الرقابة السابقة : تكاد تتعدم الرقابة السابقة على المنظمات الأهلية نظرا لعدم ترجمة الأهداف والبرامج التي تعمل عليها المنظمات الأهلية إلى موازنات وأرقام مالية معتمدة ومقره من الهيئات العمومية التي تعتبر بمثابة سلطات تشريعية لتلك المنظمات ، الأمر الذي يجعل من غير الممكن تقويم مدي كفاءة الإدارة في تحقيق أهدافها ، وهل أن ما أنجز قد أنجز بالكفاءة المطلوبة أم لا ؟ .

إن كثيرا من المنظمات الأهلية تعد موازنات دورية بالبرامج والمشاريع التي تنفذها وذلك تحقيقا لاشتراطات وسياسات الممولين إلا أن تلك الموازنات الخاصة بالمشاريع لا تعتمد من الهيئات العمومية كما أنها لا تجمع لتشكل موازنة عامة للمؤسسة مما يفقدها دورها في تحقيق الرقابة السابقة ، كما أن القوانين والتعليمات الخاصة بتنظيم عمل المنظمات الأهلية في فلسطين لم تنص على أهمية هذا النوع من الرقابة واليه تنفيذه .

ج- الرقابة أثناء التنفيذ : على الرغم من أهمية الرقابة أثناء التنفيذ إلا أن قلة من المؤسسات الأهلية تمارسه وبمحض إرادتها نظرا لعدم وجود إلزام قانوني أو تعليمات تلزمها بذلك ، إلا إذا أجبرت عليه من قبل المنظمات المانحة وفي الغالب يكون مقصورا على أنشطة وبرامج محددة وليس على كامل معاملات المؤسسة.

وتقوم الرقابة المالية على فكرة الترابط بين الأنواع المختلفة للرقابة لحماية أموال وممتلكات المؤسسة وضمان الاستغلال الأمثل للموارد بما يتفق مع أهداف وخطط المؤسسة ، ومساعدة الإدارة على التخطيط السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ، فالرقابة المالية تكون سابقة للتنفيذ وذلك من خلال الموازنات التقديرية للفترات المالية القادمة واعتمادها من السلطة التشريعية أو من يمثلها في الهيئات والمؤسسات المختلفة ، كما أن الرقابة المستمرة أثناء التنفيذ توفر فرصة لكشف أي انحرافات فور حدوثها وبالتالي علاجها في حين تمثل القوائم المالية التي تعد في نهاية الفترة المالية رقابة لاحقة . وبمقارنة نتائج الرقابة السابقة المتمثلة بالموازنات والتقديرات المالية مع نتائج الرقابة اللاحقة المتمثلة في القوائم المالية يتم بسهولة تقييم أداء المؤسسة وتحديد ما إذا كان هناك انحرافات ومن ثم البحث عن أسباب تلك الانحرافات لمعالجتها.

كما أن الرقابة المالية الخارجية والداخلية تكملان وتدعمان بعضهما فالرقابة الخارجية تعتمد بشكل كبير على الرقابة الداخلية لذا تقوم الرقابة الخارجية بفحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية ورفع التقارير والتوصيات لتطويرها لتشكل مانعا لحدوث الانحرافات والتجاوزات.

2.2.3 مستويات الرقابة المالية

قسمت مستويات الرقابة المالية إلى ثلاثة مستويات رئيسية كما يلي (39) :

المستوى الأول : رقابة المطابقة (الرقابة المالية التقليدية)

المستوى الثاني : رقابة الكفاءة والتوفير (رقابة الأداء)

³⁹ بوميرانز ، فيليكس واخرين . الرقابة المالية في القطاع العام " الكفاءة والتوفير ونتائج البرامج " ترجمة د طارق الساطي ص8

المستوى الثالث : مراقبة نتائج البرامج

إن المستويات الثلاث للرقابة المالية تظهر تطور العملية الرقابية استجابة للتغيرات في بيئة المنظمات من حيث الزيادة الكبيرة في حجم معاملاتها، إضافة إلى زيادة درجة التعقيد لتلك الأنشطة والمعاملات ، بحيث لم يعد المستوى الأول وهو الرقابة المالية التقليدية قادرا على أن يلبي أهداف العمل الرقابي ، ومن ثم كان ظهور المستويين الثاني والثالث ليضيفا أبعاد جديدة للعملية الرقابية تتمثل في البحث عن مدى كفاءة واقتصادية الأعمال المنفذة من قبل الجهات الخاضعة للرقابة ، وكذلك البحث في مدى ملاءمة البرامج لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعد تطورا في عمل الرقابة من حيث كونه يخدم المفاهيم الحديثة للعملية الرقابية التي ترى أن الوظيفة الرقابية تتضمن مختلف أوجه النشاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقا للخطة الموضوعية الموسوعة ، وتعني تقرير ما إذا كانت الخطط قد نفذت وما إذا كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف ، والتصرف إذا كان ذلك ضروريا لتصحيح الانحرافات والأخطاء⁽⁴⁰⁾

المستوى الأول : رقابة المطابقة (الرقابة المالية التقليدية)

وهذا المستوى من الرقابة يوضح ما إذا كانت العمليات المالية للمنظمة قد أديرت بصورة مناسبة ، وما إذا كانت تلك المعاملات مطابقة للقوانين واللوائح .
وتقوم الرقابة المالية التقليدية علي متابعة بنود الإيرادات والنفقات والتأكد من دقة المعلومات المالية والمحاسبية الواردة في تقارير الجهات الخاضعة للرقابة . ويهدف هذا المستوى إلى تحديد ما إذا كانت البيانات المالية تمثل بوضوح المركز المالي للمنظمة ونتائج أعمالها وذلك وفقا للمبادئ المحاسبية المقبولة بصفة عامة⁽⁴¹⁾

⁴⁰ انظر تعريف الرقابة ص4 .

⁴¹ بوميرانز ، فيليكس واخرين . الرقابة المالية في القطاع العام " الكفاءة والتوفير ونتائج البرامج " ترجمة د طارق الساطي ص9

المستوى الثاني : رقابة الكفاءة والتوفير (رقابة الأداء)

تبين هذه الرقابة ما إذا كانت المنظمة تدير مواردها أو تنتفع بها بطريقة اقتصادية وكفوءة ، فضلا عن بيان أسباب الممارسات التي لا تتسم بالكفاءة أو التوفير ، ومنها جوانب النقص في إدارة نظم المعلومات والإجراءات الإدارية أو الهيكل التنظيمي .
وبذلك فإن هذه الرقابة تهدف إلى تحديد وسائل تحسين العمليات وتخفيض التكاليف ، لذا فهي تبحث مدى معقولية التكاليف والنفقات المصروفة ومدى الانتفاع الملائم بالموارد .

وهذا المستوى من الرقابة ينطلق من ضرورة إجراء التحسينات المطلوبة ، وذلك من خلال تحديد التكاليف التي يمكن تجنبها للوصول إلى نفس النتائج أو الوصول إلى نتائج أعلى بنفس التكاليف.⁽⁴²⁾

وتختلف أساليب هذا المستوى من الرقابة عن الأساليب التقليدية للرقابة المالية ، حيث يمكن تقويم مدى كفاءة المنظمة وسير العمليات المالية والإدارية من خلال : الملاحظة المباشرة ، حصر وتحليل آثار الأنشطة المنفذة ، الحوار مع المسؤولين ، الاستبيان ، تحليل النتائج ومقارنتها بالنتائج في مشاريع مماثلة تتبع نظاما وإجراءات أخرى⁽⁴³⁾ .

ورغم أهمية هذا المستوى من الرقابة المالية إلا أنه يحتاج إلى مهارات عالية من قبل الأجهزة الرقابية ، نظرا لأنه أكثر تعقيدا وصعوبة من الرقابة المالية التقليدية ، وتظهر صعوبته من كونه لا يقوم على مؤشرات ثابتة يمكن القياس بناء عليها ، فهو يعتمد على تطوير مؤشرات من قبل المراقبين وبذلك فهو يقوم على الاجتهاد في بعض جوانبه ، كما أنه يقوم على المقارنات بين نتائج المنظمة مع غيرها من المنظمات المشابهة ، والتشابه لا يصل إلى مستوى التطابق التام ، وبذلك فإن نتائج هذا المستوى من العمل الرقابي لا تكون بنفس درجة وموثوقية الرقابة المالية التقليدية .

⁴² بوميرانز ، فيليكس وآخرين . الرقابة المالية في القطاع العام " الكفاءة والتوفير ونتائج البرامج " ترجمة د طارق الساطي ص10

⁴³ تقوم اداء المشروعات الاستثمارية العامة ، الموضوع الثالث ، ص66 ، منشورات المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية - الدورة العادية

الخامسة للجمعية العامة ، بيروت 23-29/6/1995م

مستلزمات رقابة الكفاءة والتوفير

مما لا شك فيه أن رقابة الكفاءة والتوفير تعتبر خطوة متقدمة في الارتقاء بأساليب العمل الرقابي ، بحيث ينظر إلى كفاءة النتائج ومدى الاستخدام الامثل للموارد والإمكانيات المتاحة ، وبذلك فهو أكثر تأثيراً في عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه ، ولكي يمكن تطبيقه لا بد من توفر المستلزمات التالية (44):

1- **المستلزمات الخارجية** : وهي المستلزمات التي تقع مسؤولية توفيرها على عائق الجهات الخاضعة للرقابة ومن أهمها :

أ - تطوير نظم الميزانيات التقديرية ونظام الميزانية العامة بخطة عمل واضحة الأهداف ومحددة المدة ، وتأخذ شكل ميزانيات برامج ، تساعد على قياس التكلفة والعمل المنجز بالنسبة لكل برنامج ، وتحديد المدخلات والمخرجات المتعلقة به .

ب- تطوير البنية التنظيمية والمحاسبية والهيكل التنظيمية بشكل ينسجم مع الأهداف التفصيلية ، وكذلك تطوير نظم تقويم الأداء وتحسين مستوى تقارير الأداء

ج- تطوير البيانات المالية والإحصائية اللازمة لقياس الأداء وتقويم نتائجه.

د- المعايير النمطية والمؤشرات.

2- **المستلزمات الداخلية** : وهي المستلزمات اللازمة لتمكين الأجهزة الرقابية من القيام بهذه الرقابة وتمثل في :

أ - الإطار القانوني لممارسة رقابة الكفاءة والتوفير .

ب- توفر الجهاز الفني المختص القادر على ممارسة هذه الرقابة من حيث التأهيل والتدريب.

المستوى الثالث : مراقبة نتائج البرامج

ويحدد هذا المستوى ما إذا كانت النتائج أو المنافع المستهدفة قد تحققت وما إذا كانت الأهداف الموضوعية قد تم تغطيتها ، وما إذا كانت المنظمات الخاضعة للرقابة قد بحثت كل البدائل التي يمكن أن تؤدي إلى النتائج المرغوبة بأقل تكلفة .

44 تقوم اداء المشروعات الاستثمارية العامة ، الموضوع الثالث ، ص66 ، منشورات المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية - الدورة العادية الخامسة للجمعية العامة ، بيروت 23-29/6/1995م

وهذا المستوى يهدف إلى التحقق من مدى نجاح البرامج في تحقيق النتائج المستهدفة ، وهل نجاح البرامج تحقق في حدود التكاليف المتوقعة ، وهل التكاليف متكافئة مع المنافع المحققة (45).

ولإنجاز هذا النوع من الرقابة يمكن التركيز على المسائل التالية (46) :

* الأسباب التي وضع من أجلها البرنامج أو النشاط و الحاجات التي يليها ؟

* الانعكاسات والتأثيرات وما هي النتائج ؟

* تحقيق الأهداف ، هل تم تحقيق النتائج المرجوة ؟

* الحلول البديلة ، هل هناك طرق أفضل لتحقيق النتائج المتوقعة ؟

ورغم وضوح الهدف الأساسي برقابة نتائج البرامج - وهو تحديد ما إذا كان البرنامج قد حقق فعلا ما وجد من أجله ، إلا أن هناك عقبات ومشكلات في ممارسة هذا النوع من الرقابة أهمها (47):

* الأهداف والغايات قد لا تتوفر دوما في صورة واضحة ومحددة.

* قد يساء تفسير الأهداف في المستويات الثانوية أو المساعدة .

* معايير القياس المقبولة لا يمكن أن تكون موجودة أو لا يمكن أن تكون مطبقة أو

مقومة بصورة سليمة أو نظامية .

مدى توفر مستلزمات رقابة الكفاءة والتوفير ورقابة نتائج البرامج على المؤسسات

الأهلية الفلسطينية

أولا / المستلزمات الخارجية :

ويقصد بالمستلزمات الخارجية تلك المستلزمات الخاصة بالجمعيات الأهلية الخاضعة

للرقابة، حيث تبين ما يلي :

* لم تشتمل القوانين واللوائح المنظمة لعمل وأنشطة المؤسسات الأهلية على أي بنود

أو فقرات تلزم تلك المؤسسات اعتماد نظم الميزانيات التقديرية المبنية على أساس

⁴⁵ بوميرانز ، فيليكس واخرون - الرقابة المالية في القطاع العام " الكفاءة والتوفير ونتائج البرامج 1976م " ترجمة د طارق الساطي 1998م ص10

⁴⁶ حماحم ، جمال . دور الرقابة في تحسين الاداء الإداري . مجلة الرقابة المالية - السنة التاسعة عشرة - العدد 36 . يونيو 2000م

⁴⁷ بوميرانز ، فيليكس واخرون - الرقابة المالية في القطاع العام " الكفاءة والتوفير ونتائج البرامج 1976م " ترجمة د طارق الساطي 1998م ص34

البرامج والأنشطة. مما يعيق إمكانية تطبيق رقابة الكفاءة ورقابة نتائج البرامج والمشاريع على تلك المؤسسات .

* لم تتطرق المبادئ المحاسبية أو معايير التدقيق المتعارف عليها على أهمية إعداد الحسابات الختامية بصورة تفصيلية تمكن من قياس مدخلات ومخرجات كل برنامج أو نشاط على حدة .

* لا يوجد معايير متعارف عليها أو مقاييس متفق عليها يمكن من خلالها للمراقب المالي أن يتحقق إلى أي حد يمكن للبرنامج أن يحقق النتائج المستهدفة .

* تسجيل المعاملات المالية وتصنيفها وتحليلها بصورة تتوافق مع إمكانية تحقيقها مخرجات تساعد في قياس الأداء ورقابة الكفاءة تحتاج إلى محاسبين ذوي كفاءة مهنية عالية ، وهذا من الصعب توفره في المؤسسات الأهلية بالشكل المطلوب .

* عادة ما تكون أهداف المؤسسات الأهلية عامة وغير محددة بصورة واضحة وتفصيلية ، مما يجعل من غير الممكن للمراقب المالي تحديد مدي مساهمة البرامج في تحقيق تلك الأهداف.

ثانيا / المستلزمات الداخلية :

ويقصد بها المستلزمات التي يمكن من خلالها للأجهزة الرقابية أن تمارس من خلالها هذا النوع من الرقابة ، حيث تبين التالي :

أ- الإطار القانوني :

* تضمن قانون رقم (1) لسنة 2000م الخاص بالجمعيات الخيرية والهيئات المحلية إخضاع المؤسسات الأهلية لرقابة وزارة الداخلية الفلسطينية ، إلا أن هذا القانون لم يحدد مستوى الصلاحية الرقابية للوزارة على المؤسسات الأهلية ، مما أوجد خلافا حول قانونية الوزارة للقيام برقابة الكفاءة ورقابة النتائج .

* تضمن قانون هيئة الرقابة العامة رقم 17 لسنة 1995م نصا صريحا بحق الهيئة في ممارسة رقابة الأداء وذلك في المادة رقم (9) من الفصل الرابع الخاص بتحديد اختصاصات الهيئة " تمارس الهيئة الوظائف التالية : الرقابة المالية ، الرقابة الإدارية وتقويم الأداء ومتابعة تنفيذ الخطة، الرقابة القانونية.

ورغم وجود بنود صريحة في قانون هيئة الرقابة العامة يعطى الهيئة الحق في ممارسة هذا المستوى من الرقابة إلا أن ذلك قوبل برفض الكثير من المؤسسات الأهلية نظرا لان قانون الهيئة رقم 17 لسنة 1995 م سابق لتأسيس المجلس التشريعي الفلسطيني صاحب الشرعية القانونية في اعتماد التشريعات والقوانين ، حيث تم تشكيل المجلس التشريعي الأول عام 1996م ، وبالتالي فان القانون الذي اعتمد فقط من الرئيس الفلسطيني الراحل ياسر عرفات اعتبر في نظر الكثيرين غير قانوني ، ويجب أن يعرض على المجلس التشريعي أولا حتى يأخذ الصفة القانونية . إضافة إلى أن قانون رقم (1) لعام 2000م لم يتطرق إلى حق هيئة الرقابة في مراقبة المؤسسات الأهلية .

ب- أما من حيث توفر الجهاز الفني المختص القادر على ممارسة هذه الرقابة فان كلا من الأجهزة الرقابية الحكومية لا تمتلك القدرات والكفاءات المهنية القادرة على ممارسة هذا المستوى من الرقابة ، وذلك لعدة اعتبارات أهمها : حداثة تشكيل تلك الوزارات ، إضافة إلى أن التعيينات تحكمها في كثير من الحالات اعتبارات أخرى غير الكفاءة والخبرة ، إضافة إلى أن اختصاصات بعض المسؤولين قد تكون بعيدة عن مجال الرقابة المالية (48)

2.3 خصائص ومقومات النظام الرقابي

إن تحقيق الأهداف المنشودة من وظيفة الرقابة لا يمكن تحقيقها بدون وجود نظام رقابي كفؤ وفعال ، وكلما زادت درجة كفاءة النظام الرقابي كلما ازدادت درجة تحقيقه للأهداف والغايات التي أنشأ من أجلها ، ولكي يكون النظام الرقابي على الدرجة المطلوبة من الكفاءة والفعالية ينبغي أن يشمل تحديدا واضحا ومنطقيا للأجهزة والأدوات والوسائل والأشخاص المسؤولين عن المهمة الرقابية . وضرورة أن تكون هذه الوسائل وهؤلاء الأشخاص مسلحين بالصلاحيات الكافية والإمكانات اللازمة لإتمام مهامهم بالشكل الصحيح . وتتمثل ابرز مكونات النظام الرقابي الفاعل في (49)

أ- الأشخاص الذين يقومون بالعمل الرقابي.

⁴⁸ حماد ، أكرم إبراهيم عطية- تقوم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي ، دراسة مقارنة (رسالة دكتوراه) -جامعة الجزيرة، قسم المحاسبة والتمويل - السودان 2003م

ص45

⁴⁹ د. العلاق ، بشير . أسس الإدارة الحديثة - دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع- عمان. 1999م ، ص333.

- ب- الأدوات والوسائل التي تمكن هؤلاء الأشخاص من أداء عملهم الرقابي.
- ج- السلطات والصلاحيات الممنوحة لهم.
- د- علاقات واضحة في إطار الهيكل التنظيمي للمنشأة المعنية.

2.3.1 متطلبات النظام الرقابي الفعال

إن النظام الرقابي كأى نظام فرعي آخر يتم الحكم على مدى جودته وملاءمته بناء على قدرته على تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها، وتتمثل متطلبات النظام الرقابي في الآتي: (50)

- 1- يجب أن تعطي الرقابة تقريراً عن الانحرافات والتجاوزات بسرعة لكي تقلل التأثيرات الضارة لتلك الانحرافات .
- 2- التركيز على نقاط الرقابة الاستراتيجية ، فنظام الرقابة الفعال يجب أن يعكس ويؤيد الأولويات الكلية للمنظمة ، حيث أن إغفال النشاطات الاستراتيجية وعدم إعطائها الأولوية الكافية يؤدي إلى أضرار كبيرة للمؤسسة.
- 3- مراعاة التركيز على النتائج ، فالهدف النهائي من عملية الرقابة هو التحقق من تحقيق الأهداف وذلك من خلال تجميع المعلومات ووضع الثوابت وتحديد المشكلات وقياس المعلومات والتقارير .
- 4- مرونة النظام أي قابليته للتطور والتعديل بما يتلاءم مع تغيرات الأنظمة الإدارية للمؤسسة.
- 5- وضوح وسائل الرقابة ومعاييرها وشمولييتها لكافة جوانب المؤسسة.
- 6- مراعاة التأييد الخارجي للنظام الرقابي من الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة بحيث يسهل إجراءات التعامل بين المؤسسة والمتعاملين معها.
- 7- اعتماد مبدأ القاعدة الاستثنائية ، فنظام الرقابة الجيد يجب أن يعمل حسب القاعدة الاستثنائية بحيث لا يتم إشغال الإدارة العليا بالأخطاء والتجاوزات البسيطة التي يمكن أن تعالج عند المستويات الإشرافية المختلفة ، وتبلغ الإدارة فقط بالانحرافات والتجاوزات المهمة .

وبجانب تلك المتطلبات يمكن إضافة الخصائص التالية للنظام الرقابي الفعال (51) :

1- وجود تفويض مناسب للقيام بالأعمال الرقابية اللازمة حتى يمكن تحديد المسؤوليات ومعرفة أسباب الانحرافات حتى يمكن معالجتها ومنع تكرار حدوثها ، مع وجود قوانين ولوائح وتعليمات توضح مسار العمليات المالية وكيفية أدائها ومسئولية القائمين بها.

2- وجود خطة تنظيمية بالجهاز الرقابي تضمن سير وانتظام العمل بشكل صحيح ، وذلك بتحديد الاحتياجات والمسؤوليات ، وان تكون الخطة متلاءمة مع الهيكل التنظيمي للجهاز الرقابي.

3- توفر خبرات من العاملين بالجهاز الرقابي على مستوى عال من الكفاءة قادرة على التحليل الموضوعي والقدرة على الاستنتاج الجيد بما يضمن جودة أداء العمل الرقابي.

4- التحديد الواضح والدقيق للأهداف الكلية والتفصيلية للخطة التي يسعى الجهاز الرقابي إلى تحقيقها ، وتنسيق هذه الأهداف وترتيبها وفق أولويات معينة ، وتحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانيات والموارد المتاحة واختيار الوسائل والإجراءات اللازمة لتحقيقها، مع توفر وسائل القياس ومعايير رقابية موضوعية وواضحة تعبر عن مدخلات ومخرجات خطط العمل الرقابي ، ويجب أن يراعى توحيد وتنسيق وسائل القياس بحيث تساعد على المقارنة وقياس الاقتصاد والكفاءة في تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف المحددة لها ، كما يراعى أن تكون وسائل القياس المستخدمة في عملية التقويم مقبولة على المستويين الداخلي والخارجي.

5- إعداد خطة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل لإدارة العمل الرقابي بصورة شاملة، واعتماد نظام دقيق لمتابعة تنفيذ الخطة وتقويم الأداء الرقابي ، بما يضمن توفير المعلومات التي تساعد إدارة الجهاز الرقابي على إدارة الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة .

6- استخدام الكمبيوتر والأنظمة والأساليب الحديثة ما أمكن.

7- أن تكون الرقابة اقتصادية وفعالة ، بحيث يتم مراعاة العوائد والمنافع المطلوب تحقيقها مع تكاليف تنفيذ العمل الرقابي.

⁵¹ تحديث طرق الرقابة في الأجهزة العليا للرقابة ، الدورة الثامنة للجمعية العامة للمجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية المنعقدة في المملكة الأردنية الهاشمية للفترة من 8-10/6/2004م . ص5

2.3.2 مقومات النظام الرقابي الفعال

لكي يتمكن النظام الرقابي من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية ينبغي أن يتوفر فيه مجموعة من المقومات الأساسية ، وتتمثل تلك المقومات في (52) :

1- **الهيكل التنظيمي** : ويقصد بالهيكل التنظيمي مجموعة الوسائل والإجراءات الرقابية التي تحكم علاقة المؤسسات بجهاز الرقابة بهدف توفير الرقابة اللازمة على تلك المؤسسات .

2- **وجود نظام محاسبي سليم** : والذي يهدف إلي تحقيق العديد من الأهداف من ضمنها تقديم البيانات اللازمة عن جميع المعاملات المالية اللازمة لتمكين أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية من القيام بمهامها ، وتطبيق الرقابة الفعالة على الأموال العامة للحفاظ على ممتلكات المؤسسة .

3- **الحياد والاستقلالية** : وتعني الاستقلالية ممارسة الجهاز الرقابي لصلاحياته وواجباته بحرية تامة وبدون التعرض لأي ضغوط إما الحياد فيتمثل في عدم انحياز المراقب أثناء تأدية عملة الرقابي .

ويجب ألا ننظر إلى استقلالية المراجع على أنها مسألة ذهنية تترك لتقدير الشخص نفسه ، وإنما يجب أن ننظر إلى أنها مسألة تحكمها قواعد ومعايير محددة يستند إليها المراجع في تدعيم استقلاليته ويعطي صورة صادقة للغير عن مدى ما يتمتع به الجهاز الأعلى للرقابة ، وإذا لم تكن الأجهزة الرقابية مستقلة استقلالاً وحقيقاً فإنها لا تستطيع القيام بعملها ولا تستطيع الوصول إلى الأهداف المرجوة بل قد تصبح شاهد زور. (53)

ولأهمية استقلال الأجهزة الرقابية فقد نصت قواعد الرقابة المالية الصادرة عن المنظمة الدولية للهيئات العليا للرقابة المالية على الحاجة للاستقلال والموضوعية في الرقابة المالية (54)

⁵² حماد ، آكرم إبراهيم عطية- تقوم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي ، دراسة مقارنة (رسالة دكتوراه) -جامعة الجزيرة، قسم المحاسبة والتمويل - السودان 2003م، ص43

⁵³ الحسيني ، صادق و خرابشه - متطلبات أجهزة الرقابة المالية العليا للقيام برقابة الأداء .دراسات ، العلوم الإدارية ، المجلد 27 ، العدد 2 ، 2000م، ص333

⁵⁴ الحسيني ، صادق و خرابشه. مرجع سابق .ص334

- 4- وجود نظام فعال للرقابة الداخلية : إن الرقابة الداخلية بأقسامها الثلاثة الرقابة المحاسبية ، والإدارية ، والضبط الداخلي لها دور كبير في ضبط وتقييم أعمال المؤسسة ونظرا لأهمية وجود نظام فعال للرقابة الداخلية لدى المشروع فقد اعتبر تقييم نظام الرقابة الداخلية نقطة البدء التي ينطلق منها المدقق الخارجي ، وهي أيضا المرتكز الذي يركن إليه عند إعداد لبرنامج التدقيق وفي تحديد نسب الاختبارات والعينات (55)
- 5- عناصر بشرية مدربة تدريباً جيداً للقيام بعملية الرقابة : وقد قسمت لجنة إجراءات المراجعة التابعة للمجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) معايير المراجعة إلى ثلاث مجموعات ، جعلت المجموعة الأولى منها وتسمى بالمعايير العامة أو الشخصية لتحديد مواصفات المراقب من حيث التعليم والتدريب والخبرة ، والاستقلالية ، إضافة إلى بذل العناية المهنية الواجبة . وذلك لأهمية العنصر البشري في العملية الرقابية (56)

2.3.3 معوقات الرقابة

- توجد العديد من المعوقات التي تحد من فعالية الرقابة في المؤسسات العامة، ومن هذه المعوقات (57):
1. تداخل الصلاحيات بين أجهزة الرقابة، حيث أن قيام عدة أجهزة ومؤسسات بعملية الرقابة بدون وجود تحديد دقيق وواضح لصلاحيات كل جهاز يؤدي إلى التناقض والاختلاف، وضياح الجهد والوقت.
 2. عدم وجود معايير يتم الاعتماد عليها في عملية الرقابة.
 3. الثقافة السائدة في المؤسسة والتي تعتبر الرقابة أمراً مشيناً يجب ألا يتم ويجب أن يحارب.
 4. عدم وجود هيكلية سليمة تساهم في نجاح الرقابة في مهامها.
 5. عدم مرونة الجهاز الرقابي، والتعامل مع الموظفين بأنظمة جامدة لا تأخذ اعتباراً للظروف المتغيرة.

⁵⁵ د عبدالله ، خالد أمين - تدقيق الحسابات الناحية العملية - منشور بدعم من معهد الدراسات المصرفية البنك المركزي الأردني عمان 1988م.ص124

⁵⁶ د جربوع ، يوسف محمد - مراجعة الحسابات المتقدمة وفقاً لمعايير المراجعة الدولية - الطبعة الأولى 2002م ، ص103

⁵⁷ د. كامل المغربي وآخرون ، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1995 ص202

6. عدم ملاءمة النظام الرقابي في المؤسسة، حيث تم نقله من مؤسسة أخرى لا تتشابه مع المؤسسة القائمة بتطبيقه.
7. خضوع النظام الرقابي للأهواء الشخصية، والبعد عن الموضوعية.
8. عدم اقتصادية النظام الرقابي، حيث أن تكاليف تطبيق النظام الرقابي تزيد كثيرا عن الوفورات المتوقع الحصول عليها من خلال تطبيق النظام الرقابي.

2.3.4 مقومات الأنظمة الرقابية في المؤسسات الفلسطينية

فيما يتعلق بمدى توفر المقومات السابق ذكرها في المؤسسات الفلسطينية فقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلي وجود ضعف في توفر تلك المقومات ، الأمر الذي انعكس سلبا على أداء المؤسسات والأجهزة الرقابية لعملها ويظهر هذا الضعف من خلال التالي (58) :

- 1- ضعف الهياكل التنظيمية للأجهزة الرقابية الفلسطينية ، شأنها في ذلك شأن باقي المؤسسات الفلسطينية ، حيث لا يوجد هيكل تنظيمي معتمد ومطبق .
- 2- ضعف متطلبات وجود النظام المحاسبي الفعال والتي تحتاج إلى إعادة النظر من خلال وضع التشريعات التي تساعد على ضمان تطبيقه بشكل سليم ، وتطوير الأساس المحاسبي المطبق بما يحقق سهولة عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها المؤسسات الرقابية .
- 3- ضعف الكوادر البشرية العاملة في الأجهزة الرقابية نظرا لان التعيينات تحكمها في كثير من الحالات اعتبارات أخرى غير الكفاءة والخبرة ، إضافة إلى أن اختصاصات بعض المسؤولين قد تكون بعيدة عن مجال الرقابة المالية.
- 4- ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات الفلسطينية الخاضعة للرقابة ، الأمر الذي يحد من قدرة الأجهزة الرقابية على أداء عملها ويصعب عمليات المراقبة.

⁵⁸ حماد، أكرم إبراهيم عطية- تقوم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي ، دراسة مقارنة (رسالة دكتوراه) -جامعة الجزيرة، قسم المحاسبة والتمويل - السودان 2003م ص45.

وفيما يتعلق بالجمعيات الأهلية في فلسطين فقد ترك القانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الحرة التامة للمؤسسة في تحديد طرق الرقابة المالية كما ورد في الفقرة رقم (6) من المادة رقم (5) .

كذلك الزم القانون في المادة (11) المؤسسة بالاحتفاظ في مقرها الرئيسي بالسجلات المالية والإدارية المتضمنة جميع المعاملات المالية والإدارية إضافة إلى سجل الواردات والمصروفات على وجه مفصل وفقا للأصول المالية .⁽⁵⁹⁾

وبناء على ذلك فقد ترك القانون للمؤسسة حرية تحديد الأنظمة المالية والمحاسبية والرقابية التي تراها مناسبة دون وضع الضوابط اللازمة لبناء الهياكل التنظيمية ، والأنظمة المحاسبية وأنظمة الضبط والرقابة الداخلية التي تساعد في زيادة فعالية وكفاءة العمل الرقابي .

2.3.5 وسائل تحديث الرقابة في الأجهزة الرقابية :

لكي تستطيع الأجهزة الرقابية القيام بمهامها ووظائفها بالشكل المطلوب لا بد من تحديث وتطوير وسائل عملها وإمكانياتها الرقابية بصورة دائمة ومتواصلة ، وذلك لان البيئة التي تعمل فيها الأجهزة الرقابية بيئة متغيرة بصورة متسارعة من حيث اتساع العمليات واعتماد التكنولوجيا المتقدمة التي تؤثر على طرق العمل والإجراءات الخاصة بالمنشآت الخاضعة للرقابة ، وذلك يحتم على الأجهزة الرقابية أن تطور من وسائلها بما يتلاءم وينسجم مع تلك المتغيرات .

وإذا كانت الجهات الخاضعة للرقابة تستخدم التكنولوجيا المتطورة في تطوير أدائها بما يتلاءم مع متطلبات العصر ، فان الأجهزة الرقابية هي الأخرى مطالبة بضرورة مواكبة تلك التطورات ، وتمثل وسائل تحديث الرقابة في الأجهزة الرقابية في ⁽⁶⁰⁾ :-

1- تطوير وتحديث أنظمة المعلومات ، نظرا لأهمية نظم المعلومات في عمل الأجهزة الرقابية.

⁵⁹ قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية - الوقائع الفلسطينية ، العدد الثامن والثلاثون ، فبراير 2000م.

⁶⁰ تحديث طرق الرقابة في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية - مجلة الرقابة المالية 2004م ، المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية. ص 20

- 2- تطوير أنظمة الأجهزة الرقابية بحيث تواكب العصر والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.
- 3- تنمية وتطوير القوى البشرية التي تساهم في تطوير برامج المحاسبة والمراجعة في الدولة.
- 4- ممارسة الأجهزة الرقابية دورها في تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في الدولة.
- 5- التركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي واختيار الموضوعات الرقابية والتخطيط والتفويم المستمر لخطط وبرامج المراجعة.

2.4 الرقابة المالية على المؤسسات الأهلية في فلسطين

2.4.1 تعريف المؤسسات الأهلية

الهيئة أو الجمعية: "هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهتم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية".⁽⁶¹⁾

ويطلق على المؤسسات الأهلية اسم جمعيات أهلية أو منظمات غير حكومية أو مؤسسات المجتمع المدني .

وتعتبر الجمعيات الأهلية أو مؤسسات المجتمع المدني قطاع ثالث في الدولة نظرا لتميزها عن المؤسسات والشركات الربحية (القطاع الخاص) ، وعن المؤسسات الحكومية(القطاع العام).

2.4.2 واقع المؤسسات الأهلية في فلسطين

لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية منذ عدة عقود دورا هاما في المشاركة في عمليات الإغاثة والتنمية في المجتمع الفلسطيني ، وقد كافتحت الهيئات الأهلية الفلسطينية من أجل تعزيز وتنظيم قدرات المجتمع ودعم صموده أمام الاحتلال ، وقد لعبت دورا هاما

⁶¹ قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية - الوقائع الفلسطينية ، العدد الثاني والثلاثون ، فبراير 2000م

في دعم الانتفاضة الشعبية والحفاظ على ديمومتها، لتقوم بدور وطني متزامن مع دورها الاجتماعي في إقامة بنيه تحتية للمقاومة كقاعدة لخلق دولة فلسطينية .

وقد شغلت المنظمات الأهلية حتى عام 1992م نسبة 60% من مجموع منشآت الرعاية الصحية ، كما أدارت نسبة 100% من مجموع رياض الأطفال ، ونسبة 100% من منشآت إعادة التأهيل ، كما أنها نفذت بين الأعوام 1984 - 1992 نسبة 78% من مجموع مشاريع التنمية الجديدة .⁽⁶²⁾

وقد استمرت المنظمات الأهلية في ممارسة نشاطها بعد عنها قدوم السلطة الفلسطينية عام 1994م، حيث تميزت تلك الفترة بنشاط متزايد للمنظمات الأهلية نظرا للاعتبارات التالية:

1- زوال المعوقات والعراقيل والضغوطات التي كانت تمارس من قبل الاحتلال الإسرائيلي ضد المنظمات الأهلية والقائمين عليها.

2- ضعف وقصور السلطة الوطنية الفلسطينية عن القيام بأنشطة الإغاثة والتنمية التي تقوم بها المنظمات الأهلية.

3- استحواذ برامج ومشاريع المنظمات الأهلية الفلسطينية على نسبة عالية من منح وتبرعات الدول والمؤسسات المانحة . الأمر الذي أدى إلى حدوث حالة من التوتر والصراع بين السلطة الوطنية والمنظمات الأهلية ، حيث أشار استطلاع للرأي نشر في تقرير التنمية البشرية ، فلسطين 1998-1999م أن 81% ممن شملهم الاستطلاع يعتقدون أن السبب الأهم للتوتر يرجع للتنافس على التمويل.⁽⁶³⁾

وقد استطاعت المؤسسات الأهلية القيام بدور هام جدا في استراتيجيات التنمية نظرا لأنها تتمتع بقدرة عالية من المرونة والتحرك وسرعة الأداء بعيدا عن التعقيدات والروتين إضافة إلى أنها يمكن أن تعمل في مجالات ومناطق لم يصل إليها العمل الحكومي أو القطاع الخاص.

⁶² مصطفى البر غوثي - المنظمات الأهلية والتحديات التي تواجهها . مجلة شؤون تنموية ، المجلد التاسع - العدد الأول والثاني ، 2000م ص84.

⁶³ منظمات المجتمع المدني والتنمية البشرية ، تقرير التنمية البشرية ، فلسطين 1998-1999م ص85

2.4.3 أهمية الرقابة على المنظمات الأهلية في فلسطين

تتبع أهمية الرقابة على المنظمات الأهلية في فلسطين نظرا لأهمية نجاح هذا القطاع في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية الفلسطينية التي من شأنها أن تعمل على تخفيف معاناة المجتمع الفلسطيني وتعزيز قدراته في مواجهه التحديات الكبيرة التي يتعرض لها، وكما أن الرقابة مهمة وضرورية في القطاع العام والقطاع الخاص ، فهي كذلك مهمة وضرورية في المنظمات الأهلية وذلك للاعتبارات التالية (64):

1- التأكد من كفاءة البرامج والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الأهلية والتي من شأنها أن تخفف من معاناة المجتمع الفلسطيني في الظروف الصعبة التي يمر بها، إضافة إلى دورها في تعزيز الصمود الشعبي ضد العدوان الإسرائيلي المتواصل . وبذلك فإن الرقابة تهدف إلى التأكد من كفاءة تلك الأنشطة والمشاريع بما يخدم الصالح العام.

2- الحفاظ على أموال وممتلكات المؤسسات الأهلية والتي تعتبر أموالا عاما ، ليست ملكا للقائمين عليها ، وبذلك فإن الرقابة تهدف للتأكد من إن أموال المؤسسة تصرف وتستخدم في المصلحة العامة ووفقا لأهدافها وليس لمصلحة القائمين عليها ، وبذلك فإن أموال المؤسسات الأهلية تتشابه مع مثيلاتها في المؤسسات الحكومية .

3- التأكد من حسن استغلال الموارد والإمكانات المتاحة وأنها أنفقت في مشاريع وبرامج تحقق أهداف المؤسسة ، حيث أن المنح والتبرعات التي تحصل عليها المؤسسات الأهلية مخصصة من المانحين للمصالح العامة ، ولمشاريع الإغاثة والتنمية.

4- تساعد الرقابة في تطوير الأنظمة المالية والإدارية للمنظمات الأهلية بما يمكنها من زيادة كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهدافها.

5- تساعد الرقابة في توفير المعلومات الموثقة اللازمة لإعداد الخطط الاستراتيجية والمرحلية لبرامج ومشاريع المؤسسات الأهلية .

6- تعمل الرقابة على تحقيق الحد المطلوب من التنسيق المشترك بين المؤسسات الأهلية لمنع التعرض والتصادم وازدواجية الخدمة ، وتوجيه العمل نحو القطاعات ذات الأولويات، حيث أن من بين المعوقات التي تواجه المؤسسات الأهلية وجود نوع من النزاع بين المؤسسات الأهلية فيما بينها

64 د. عبد اللطيف ، احمد . إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية . المكتبة الجامعية الازارطة - الإسكندرية 2000م ص222.

2.4.4 أدوات الرقابة على الجمعيات الأهلية في فلسطين

لا تختلف الأدوات الرقابية في المؤسسات الأهلية عنها في باقي المؤسسات ، حيث تأخذ الأدوات الرقابية العديد من الأشكال ، فبعضها بسيط ويمكن تطبيقه على المؤسسات الأهلية بينما البعض الآخر أكثر تعقيدا وصعوبة في التطبيق ويرجع ذلك إلى اختلاف النظم والسياسات المالية والإدارية والمحاسبية المطبقة في المؤسسات الأهلية الفلسطينية إضافة إلى اختلاف الهياكل التنظيمية لتلك المؤسسات .

ويمكن حصر أهم الأدوات الرقابية في الآتي (65):

أولا/ الموازنات التقديرية : حيث أن البعض يعتبر نظام الميزانية التقديرية هو الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ، فمن خلال الموازنات التقديرية يمكن تقويم مدى كفاءة تنفيذ الخطط والبرامج وذلك بمقارنة ما أنجز مع ما هو مخطط له. وعلى الرغم من أهمية الموازنات كأداة للرقابة وتقويم الأداء إلا أن الكثير من المؤسسات الأهلية الفلسطينية لا تلتزم بها نظرا لعدم وجود إلزام قانوني بذلك بالإضافة إلى عدم إدراك تلك المؤسسات بأهميتها في مجالات التخطيط والرقابة.

ثانيا / القوائم المالية : وتشمل قائمة الدخل والميزانية العمومية وقائمة التدفقات النقدية ، وتعتبر القوائم المالية أداة رقابية لاحتوائها على تفصيل لكافة إيرادات ومصروفات المؤسسة ، وكذلك بيان لكافة أصولها وخصومها خلال السنة المالية بما يمكن من إعداد خطة المراجعة وتحديد البنود الأكثر أهمية لإعطائها حجما أكبر من الاهتمام أثناء العمل الميداني ، ولأهمية القوائم المالية كأداة رقابية فقد حدد القانون رقم (1) لسنة 2000م موعدا لا يتجاوز أربعة أشهر لتقديم المؤسسات الأهلية الفلسطينية قوائم مالية مدققة لوزارة الداخلية الفلسطينية. ورغم ذلك فإن هذه الأداة الرقابية رغم أهميتها إلا أنها تفقد جزء كبيرا من وظيفتها لعدم وجود موازنات معتمدة يمكن استخدامها كمعايير لتقويم كفاءة الإدارة

ثالثا / تحليل النسب : وهذا التحليل يقوم على البيانات المالية المدرجة ضمن القوائم المالية .

65 د. الصحن ، محمد فريد ، وآخرون. مبادئ الإدارة - الدار الجامعية 2001-2002م ص 375

رابعاً / المراجعة الداخلية والتقارير الإدارية: إذ أن المراجعة الداخلية تعتبر أداة التحقق من سلامة التقارير المالية للمنظمة إضافة إلى دورها في اختبار السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي ومدى جودة الإدارة .

إن الأدوات الرقابية المذكورة تكمل بعضها البعض لتحقيق الرقابة الفعالة على المؤسسات العامة ومن ضمنها المؤسسات الأهلية الفلسطينية، فالموازنات التقديرية تعتبر رقابة سابقة ، بحيث يتم من خلالها ترجمة الخطط والأهداف إلى بيانات مالية تعتبر ضوابط محددة لقرارات الإدارة داخل المنظمة فهي تمثل الرقابة السابقة للتنفيذ ، كما تعتبر الرقابة الداخلية والتقارير الإدارية رقابة أثناء التنفيذ بحيث يتم من خلالها مراقبة سير العمليات ومدى انسجامها وتوافقها مع مصالح المنظمة وأهدافها كما أنها تراقب مدى الالتزام بالبنود المدرجة ضمن الموازنة التقديرية لمنع حدوث الانحرافات ، أما القوائم المالية وتحليل النسب فيعبران عن النوع الأخير وهو الرقابة بعد التنفيذ والذي من شأنه أن يعطى الصورة النهائية عن الموقف والنشاط المالي للمنظمة عن الفترة المنتهية ،ومن خلالها يمكن قياس مدى قدرته المنظمة على تحقيق الخطط والأهداف ومدى كفاءتها في استغلال الموارد المتاحة.

أن الأدوات الرقابية مهمة جداً لتحقيق رقابة فعالة على المنظمات الأهلية نظراً لاعتماد تلك الأدوات على بعضها بصورة متكاملة ، فغياب أي عنصر من تلك الأدوات سيؤثر على كفاءة النظام الرقابي بشكل عام ، وبالنظر إلى واقع مدى توفر تلك الأدوات على المنظمات الأهلية في فلسطين نجد أن القوانين والتشريعات الخاصة بالمنظمات الأهلية لم تتضمن بنوداً تلزم تلك المنظمات بالالتزام بها باستثناء إعداد القوائم المالية التي نص عليها قانون رقم (1) لسنة 200م الخاص بالمنظمات الأهلية ، وبذلك فإن توفر باقي الأدوات أو عدمه مرهون بسياسة ورغبات إدارة المنظمة أو حسب اشتراطات بعض الجهات الممولة ، ولذلك نجد أن العديد من المنظمات الأهلية تتعامل بنظام موازنات البرامج والمشاريع كونها تمثل أحد متطلبات الحصول على التمويل من المؤسسات المانحة.

2.4.5 مقومات تحقيق رقابة داخلية فعالة في المؤسسات الأهلية الفلسطينية

هناك مجموعة من المقومات الأساسية الواجب توفرها في المؤسسات الأهلية الفلسطينية لتحقيق رقابة داخلية فعالة تتمثل في الآتي:

1/ هيكل تنظيمي إداري

يراعى في وضعة تسلسل الاختصاصات، وتوضح فيه الإدارات مع تحديد سلطات ومسؤوليات هذه الإدارات بدقة تامة، وتزداد أهمية الهيكل التنظيمي مع زيادة حجم المؤسسة حيث تتعذر أدارتها عن طريق الاتصال الشخصي، ويجب إن يراعى في الهيكل التنظيمي المرونة بحيث يتمكن من مقابلة التطورات المستقبلية، كذلك يجب إن يحقق الاستقلالية الكاملة للدوائر والوحدات التنظيمية حتى يمكن تحديد المسؤولية القانونية والإدارية عن الانحرافات والتجاوزات التي يمكن حدوثها، وتفيد استقلالية الدوائر في منع التضارب والتداخل وتكرار العمل وتنفيذ كامل أجزاء خطة العمل، ولأهمية الهيكل التنظيمي والإداري أوجب قانون رقم (1) لسنة 2000م المؤسسات الأهلية علي تشكيل الهيئات التالية لضمان توفر الشفافية في أداء تلك المؤسسات:

أ- **الهيئة العامة ويطلق** عليها أيضا الجمعية العمومية، وتعد الهيئة العامة بمثابة الهيئة التشريعية التي تنتخب مجلس الإدارة وتعتمد النظم واللوائح الخاصة بتسيير شؤون المؤسسة كما تتولى دور محاسبة مجلس الإدارة ومتابعة عمله، ومناقشة التقرير السنوي الذي يعده مجلس الإدارة عن مجمل أعمال المؤسسة المالية والإدارية للسنة المنتهية، كما إن من أهم صلاحياته تعيين مدقق خارجي ينوب عنهم في متابعة ومراجعة التسجيلات المالية للجمعية، كما إنها تحدد أتعاب المدقق لضمان استقلالية في أداء عمله بعيدا عن تأثيرات الإدارة.

ب- **مجلس الإدارة** ويعد بمثابة السلطة التنفيذية في المؤسسة حيث يعمل علي تنفيذ السياسات العامة لتدقيق أهداف المؤسسة، ويتولى إدارة وتسيير العمل اليومي للمؤسسة، ويكتسب مجلس الإدارة شرعيته عن طريق انتخابه من قبل الهيئة العامة، ويقوم مجلس الإدارة بمهامه من خلال تعيين الموظفين الأكفاء والإشراف على عملهم ومراقبة أداءهم

ج- الموظفون/ وهم الأداة التنفيذية لتحقيق أنشطة وبرامج المؤسسة، ويتم تعيينهم من قبل مجلس الإدارة وفقا لحاجة المؤسسة من المؤهلات العلمية والعملية اللازمة للقيام بتنفيذ برامج ومشاريع المؤسسة ،

2 / لوائح ونظم إدارية ومالية

إن التقسيم والتوزيع السليم لمهام عمل واختصاصات الدوائر والإدارات يعد الخطوة الأولى في تحقيق إجراءات الرقابة الداخلية، لكن تلك التقسيمات والتوزيعات تحتاج إلى لوائح تفصيلية شارحة وموضحة لمهام وواجبات كل عضو داخل النظام، ومن أهم خصائص النظم واللوائح الإدارية ما يلي:

- * تشكل معيار دقيق للحكم علي كفاءة أداء كل عنصر من النظام.
- * تفيد كذلك في الحد من عنصر الاجتهاد في كثير من الحالات التي تستدعي قرارات سريعة لا تحتمل الرجوع إلى الإدارة العليا.
- * كما توفر مقياسا ثابتا علي جميع الأفراد وفي أوقات مختلفة.
- * وهي بذلك تعتبر خط أمان للمؤسسة في حالة تغير أدارتها أو تغيب الإدارة عن العمل لأي ظرف كان.
- * توفر على الإدارة الوقت والجهد ، بحيث توجه الإدارة في التخطيط لزيادة حجم العمل وكيفية الاستعداد للفترات المستقبلية في ظل المتغيرات المتلاحقة.

3/ نظام الضبط الداخلي

ويشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمراقبة والإشراف، بحيث لا ينفرد شخص بكافة مراحل العملية ، حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية، ويتميز الضبط الداخلي بأنة يساهم في تدعيم وتقوية الرقابة الداخلية بأقل قدر من التكاليف الإضافية ويعتبر الضبط الداخلي من العناصر الهامة في الحكم على مدى الثقة في النظام ككل.

4/ تخطيط الموارد البشرية

لكي نستطيع تحقيق رقابة فعالة يجب إن تتم عملية تخطيط الموارد البشرية بناء علي منهجية سليمة تراعي مصلحة العمل، بحيث يتم تحديد المواصفات والمؤهلات اللازمة لكل وظيفة واختيار من تتوفر فيهم تلك المواصفات .

يعتمد نجاح المؤسسة في الأجل الطويل علي مدى الحصول على الأفراد المؤهلين تأهيلا علميا وعمليا ، ولا تتحقق الفائدة المرجوة من الأهداف التنظيمية والاسراتيجية إلا إذا توفر الأفراد ذوي المواهب والمهارات المناسبة لتحقيق هذه الاستراتيجيات.⁽⁶⁶⁾

إن الاختيار السليم للموظفين ذوي الخبرة والكفاءة سيساعد المؤسسة على التغلب على الكثير من العقبات، وبالتالي سرعة التقدم نحو تحقيق الأهداف

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تشمل حسن توزيع الموظفين علي الأقسام والمشاريع المختلفة للمؤسسة بالقدر المطلوب لتأدية العمل بدون زيادة أو نقصان، حيث أن للزيادة دورا سلبيا على أداء العمل ويؤدي لزيادة التكلفة، إضافة إلى حرمان أقسام أخرى من نصيبها الكافي من تلك الموارد والتي ستتأثر هي الأخرى سلبا، وسيؤدي ذلك إلي ضعف قدرة المؤسسة علي تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب.

إن نقص الموارد البشرية في بعض الدوائر والأقسام سيترتب عليه ما يلي:

أ - عدم مقدرة العاملين بالوحدة الإدارية أداء العمل بالشكل المطلوب، بمعنى سيكون هناك قصور في مستوى الأداء والخدمات.

ب - سيقبل مستوي الاستقلال الوظيفي، وذلك يعني عدم وجود تقسيم منطقي وواضح للمهام والمسؤوليات الأمر الذي سيؤدي إلى ضعف في الرقابة التنظيمية الحدية التي تقوم على أساس عدم قيام شخص واحد بكامل مراحل تشغيل عملية معينة وإنما يشترك أكثر من شخص في عملية التشغيل بحيث يخضع عمل كل موظف لرقابة ومتابعة من قبل شخص آخر، ويعتبر هذا النوع من الرقابة ذو فعالية عالية في سرعة كشف الأخطاء وتصحيحها.

ج- نقص الموارد البشرية في الوحدة الإدارية سيزيد من شعور العاملين في تلك الدوائر بأهميتهم، وبالتالي طلب حوافز ومكافآت عالية تتناسب مع حجم العمل الموكل إليهم، وذلك سيضع الإدارة أمام خيارات صعبة، فإذا رفضت الإدارة مطالبهم فقد يدفعهم ذلك إلى ترك العمل حال توفر بديل مناسب، وذلك سيوتر سلبا على العمل في المؤسسة، وأما إذا استجابت الإدارة لمطالبهم فستجد نفسها في معركة جديدة مع موظفي

⁶⁶ د . راوية، محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 1999-2000 ص65 .

باقي الإدارات والأقسام مما سيجملها أعباء إضافية لم تكن مدرجة ضمن خططها المالية.

2.4.6 أساليب تحقيق الرقابة الخارجية على المؤسسات الأهلية:

تختلف أساليب تحقيق الرقابة على المؤسسات الأهلية باختلاف الجهة التي تمارس العملية الرقابية نظرا لاختلاف الصلاحيات القانونية والإمكانيات الرقابية لتلك الجهات ، وتتمثل أجهزة ومؤسسات التدقيق الخارجية في كلا من وزارة الداخلية الفلسطينية وهيئة الرقابة العامة (ديوان الرقابة المالية والإدارية) ، إضافة إلى الرقابة الشعبية المتمثلة في مدقق الحسابات الخارجي المستقل . وذلك كما يلي :

أساليب وزارة الداخلية

تعتبر وزارة الداخلية الفلسطينية صاحبة الحق في تسجيل وترخيص المؤسسات الأهلية في فلسطين إضافة إلى حقها الطبيعي في متابعة ومراقبة عمل تلك المؤسسات للتأكد من التزامها بالقوانين والتعليمات المنظمة لعمل وأداء تلك المؤسسات وهذا يعطيها صلاحيات تؤهلها لاتخاذ إجراءات رقابة وقائية تتعلق بالمؤسسات الأهلية تحول دون إساءة الاستغلال من قبل القائمين على تلك المؤسسات تتمثل في الآتي :

أ- الحصول على موافقة مسبقة من وزارة الداخلية لفتح أي حسابات مصرفية للمؤسسة وجعل التوقيع على المعاملات المصرفية لاثنتين على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة ، وذلك لمنع انفراد عضو واحد بالعمليات المالية ، ومنع فتح حسابات مصرفية سرية.

ب- ختم واعتماد دفاتر سندات القبض من وزارة الداخلية قبل البدء بتحصيل الإيرادات وذلك لضمان عدم التلاعب في تلك السندات واستبدالها.

ج- اشتراط موافقة وزارة الداخلية على جمع التبرعات وخاصة من الخارج.

إضافة إلى ذلك تمارس وزارة الداخلية الإجراءات الرقابية الأخرى المتعلقة بفحص السجلات المالية والتحقق من صحة التقارير المالية والإدارية .

أساليب هيئة الرقابة العامة (ديوان الرقابة المالية والإدارية)

حددت المادتين 10 و 11 في الفصل الثالث من قانون هيئة الرقابة العامة اختصاصاتها الهيئة على الوجه التالي (67) :

1- مراقبة حسابات الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة من ناحية الإيرادات والمصروفات عن طريق قيامها بمراجعة مستندات ودفاتر وسجلات المتحصلات والمستحقات العامة والمصروفات ، والتثبت من أن التصرفات المالية والقيود المحاسبية تمت بطريقة نظامية ، وفقا للقوانين واللوائح المحاسبية والمالية المقررة .

2- مراجعة الحسابات الختامية والمراكز المالية للوقوف على مدى صحتها وتمثيلها لحقيقة النشاط مع إبداء الملاحظات بشأن الأخطاء والمخالفات والقصور في تطبيق أحكام القوانين واللوائح والقرارات.

3- مراجعة القرارات الخاصة بشئون العاملين ، فيما يتعلق بالتعيينات والمرتبات والأجور والترقيات والعلاوات للتثبت من مطابقتها للموازنة والقوانين واللوائح والقرارات المعمول بها.

4- مراجعة المنح والتبرعات والهبات للتأكد من اتفاقها مع القوانين واللوائح .

5- مراجعة العقود والمناقصات والاتفاقيات المعقودة مع الجهات الخاضعة للرقابة.

6- بحث حال المخازن وفحص دفاترها وسجلاتها.

7- بحث وتحري أسباب القصور في العمل والإنتاج ، بما في ذلك الكشف عن عيوب النظم الإدارية والمالية التي تعرقل سير العمل ، واقتراح وسائل تلافيتها.

8- التحقق من قيام أجهزة الرقابة الداخلية في الجهات الخاضعة للرقابة بممارسة مهامها بصورة سليمة وفعالة ، ودراسة القواعد التي تنظم أعمالها ، للتثبت من كفاءتها ودقتها في تحقيق الأهداف المقررة لها .

9- متابعة وتقييم مدي استخدام المال العام على أساس معايير الاقتصاد والكفاية والفعالية.

⁶⁷ قانون هيئة الرقابة العامة رقم 17 لسنة 1995م. (ملاحظة : استبدلت هاتين المادتين بالمادة رقم 31 من الفصل الرابع لقانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم 15 لسنة 2004م - الوقائع الفلسطينية - نوفمبر 2005م).

10- بحث الشكاوى التي يقدمها المواطنون عن الإهمال في أداء واجبات الوظيفة، وكذلك بحث ودراسة ما تنشره الصحافة من شكاوى أو تحقيقات صحفية ن تتناول نواحي الإهمال والاستهتار أو سوء الإدارة أو الاستغلال .

أساليب مدقق الحسابات الخارجي :

ينطلق المراجع الخارجي في مراجعة حسابات المؤسسات الأهلية من واقع العقد المبرم بينه وبين إدارة المؤسسة ، وعادة يتعلق بسنة مالية واحدة تكون قابلة للتجديد بموافقة الطرفين ، ويتضمن العقد طبيعة أعمال التدقيق وأتعاب المدقق . وبهذا العقد يمتلك المدقق الخارجي الصفة القانونية التي تمكنه من القيام بأعمال المراجعة في الوقت الذي يراه مناسباً لذلك ، وبالتنسيق مع إدارة المؤسسة بحيث لا يتسبب في عرقلة الأعمال داخل المؤسسة ، والمدقق الخارجي يمارس عمله من خلال :

* فحص بنود الإيرادات والمصروفات فحصاً انتقائياً بناء على تقييمه لأنظمة الرقابة الداخلية ، حيث يعتمد المراجع إلى زيادة حجم العينة كلما لمس ضعفاً في أنظمة الرقابة الداخلية .

* فحص بنود النقدية المتمثلة في حسابات المصارف والخزينة للتأكد من أن كافة المتحصلات النقدية قد أودعت في حسابات المؤسسة ، وأن كافة المدفوعات النقدية تمت من خلالها ، وأن كافة المدفوعات دفعت وفقاً للسياسات العامة للمؤسسة وبما يتفق مع مصالحها وأهدافها .

* التأكد من توفر المستندات المؤيدة لصحة التسجيلات المحاسبية ، وأن التسجيلات تمت وفقاً للأصول المحاسبية المتعارف عليها .

* إيداء الرأي الفني المحايد في الحسابات الختامية للمؤسسة حسب نتيجة فحصه لتلك الحسابات .

الفصل الثالث

تمويل المؤسسات الأهلية

الفصل الثالث

تمويل المؤسسات الأهلية

3.1 مقدمة

يعتبر التمويل من العوامل الهامة في قدرة أي مؤسسة على تنفيذ المشاريع والبرامج اللازمة لتحقيق أهدافها ، فبدون التمويل لا يمكن تحقيق أو تنفيذ أي من مشاريع أو برامج المؤسسة اللازمة لتحقيق أهدافها.

ومن هنا فإن استمرار وجود وعمل المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على نجاح الإدارة المالية ومقدرتها على تدبير التمويل اللازم لاستمرار وتطوير عمل المؤسسة ، ومن هنا يمكن القول إن فشل الإدارة المالية سيؤدي حتما إلى انهيار وفشل المؤسسة بغض النظر عن الكفاءة الفنية والإدارية للمؤسسة .

إن زيادة الموارد المالية للمنظمات الأهلية يترتب عليه زيادة مقدره تلك المؤسسات على تنفيذ المزيد من البرامج والمشاريع . إلا أن تدبير الأموال يحتاج من المؤسسة إلى زيادة نفقاتها لجمع التبرعات والمتمثل بشكل كبير في العلاقات العامة وشبكة الاتصال مع مجتمع الممولين ، وذلك لكون المؤسسات الأهلية تعتمد بشكل كبير على التبرعات والهبات من مصادرها المختلفة لتنفيذ البرامج والمشاريع الخيرية .

ولذلك لا بد لتلك المؤسسات أن توازن بين حجم النفقات اللازم للحصول على التمويل المطلوب وبين حجم التمويل المتوقع الحصول عليه مقابل تلك النفقات ، وبذلك فإن أمام المؤسسات الأهلية معادلة صعبة فعلى سبيل المثال تحجم بعض المؤسسات عن الإنفاق على أنشطتها التمويلية رغبة في تخفيض المصاريف الإدارية أمام إصرار بعض أعضاء مجالس الإدارة مما يقلل من عوائد التبرعات العينية والنقدية لتلك المؤسسات (68)

وفي الجانب الآخر نجد منظمات أخرى تسلك مسلكا مخالفا من حيث زيادة مصاريفها على الأنشطة اللازمة لجمع التمويل ، ولكن بدرجة اكبر من العائد المتوقع تحقيقه وذلك سيؤثر سلبا على أنشطة وبرامج المؤسسة نظرا لان الإنفاق في هذه الحالة سيكون من

⁶⁸ د قرشي ، فريد . تنمية الموارد لتمويل مشروعات المنظمات الاهلية العربية . المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية . القاهرة ، 17-19 مايو 1997م ص2

مخصصات برامج ومشاريع أخرى ، فعلى سبيل المثال تلجا بعض المؤسسات إلى المغالاة في نفقاتها على سفريات واتصالات المسؤولين فيها لحضور المؤتمرات والفعاليات التي تقوم بها مؤسسات دولية رغبة منها في الحصول على موارد مالية إضافية ، وقد تتجح تلك المؤسسات في الحصول على تمويل إلا أن تكلفه ذلك تكون مرتفعا الأمر الذي يؤدي لارتفاع المصاريف الإدارية بشكل يقلل من المخصصات المرصودة للبرامج والمشاريع.

إن تمويل المنظمات الأهلية يختلف عن تمويل المشاريع الاستثمارية وذلك لكون المنظمات الأهلية منظمات غير ربحية تقدم خدمات خيرية مجانية أو برسوم رمزية ، بمعنى أن مشاريعها في الغالب لا تحقق إيرادات وان حققت إيرادات فهي لا تغطي سوى جزءا بسيطا من تكاليفها. وهي بذلك دائمة البحث عن مصادر تمويل خارجية.

3.2 أهمية التمويل :

للتحويل أهمية كبيرة في المنظمات الأهلية وذلك للأسباب التالية (69) :

- 1- المال هو العنصر الأساسي لاستمرار عمل المنظمات الأهلية ، فبدون المال لا تستطيع المؤسسة تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها للمستفيدين من تلك الخدمات.
- 2- يعتبر استقرار المركز المالي للمنظمة من أهم العوامل المساعدة في ارتفاع مستوى خدماتها ، وتطوير الخدمات القائمة وفقا لزيادة مركزها المالي الذي يسمح لها بالتوسع وتحسين نوعية الخدمات .
- 3- تستخدم الأموال في أغراض وأمور متعددة منها إقامة المنشآت وتجهيزها ودفع الأجور للعاملين وشراء الخامات اللازمة لتوفير الخدمات وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتبرز أهمية تمويل المؤسسات الأهلية الفلسطينية لان ذلك من شأنه أن يزيد من قدرة تلك المؤسسات في المساهمة في عمليات الإغاثة والتنمية للمجتمع الفلسطيني الذي

⁶⁹ د. علي ، ماهر أبو المعاطي . إدارة المؤسسات الاجتماعية . مكتبة زهران الشرق الطبعة الثالثة 2004م ص309

تضرر بشكل كبير في السنوات الأخيرة بسبب العدوان الإسرائيلي المتواصل الذي أدى إلى تردي الأوضاع الاقتصادية والمعيشية للفلسطينيين حيث أظهر تقرير البنك الدولي ، أن أكثر من نصف الفلسطينيين يعيشون تحت خط الفقر، وإن 16% من الفلسطينيين، أي قرابة 600 ألف فلسطيني في الأراضي المحتلة عام 1967م غير قادرين على اقتناء الحد الأدنى من الحاجيات الضرورية، وأوضح التقرير أن ربع قوة العمل الفلسطينية عاطل عن العمل، إضافة إلى أن دخل العاملين انخفض بثلاث ما كان عليه.⁽⁷⁰⁾ إزاء تلك المعطيات وما تشير إليه من معاناة ومصاعب لكافة شرائح المجتمع الفلسطيني تبرز أهمية ودور المؤسسات الأهلية في تخفيف الأعباء عن الفئات الأكثر تضررا ، خاصة وان إمكانيات وقدرات السلطة الفلسطينية بأجهزتها ومؤسساتها المختلفة تعجز وحدها عن القيام بواجبها تجاه المجتمع الفلسطيني ، ولذلك فان تمويل المنظمات الأهلية ضروري لتمكين تلك المؤسسات من القيام بواجبها ومسؤولياتها تجاه المجتمع الفلسطيني.

3.3 مفهوم التمويل في المؤسسات الأهلية

يقصد بتمويل المؤسسات الأهلية هو " تزويدها بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها أو ما تحصل عليه من مال خاص لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية "⁽⁷¹⁾

وحيث أن القطاع الأهلي لا يمارس أنشطة استثمارية ربحية كما انه لا يملك وسائل سيادية تمكنه من تحصيل الإيرادات اللازمة لتنفيذ البرامج والمشاريع فان مهمة التمويل في المنظمات الأهلية قد تبدو أكثر تعقيدا وأكثر صعوبة ، حيث إن الجزء الأكبر من مصادر تمويل المؤسسات الأهلية يتمثل في التبرعات والهبات التي تحصل عليها من المؤسسات المانحة والمتبرعين الآخرين ، وهذا بدوره يؤثر على عمل وأداء تلك المؤسسات ويؤدي إلى درجة من عدم الاستقرار نظرا لان مستوى النشاط مرتبط

⁷⁰ <http://www.almujtamaa-mag.com/Detail.asp?InSectionID=1591&InNewsItemID=152828> العدد 1630 - 2004/12م

⁷¹ د. بدوي ، هناء حافظ . إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث ،الازاربطية -الإسكندرية ، النسخة الأخيرة ص

بمستوى التمويل الذي بدوره يختلف باختلاف الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية ويخضع لاعتبارات كثيرة أهمها ما يلي :

- 1- حجم الموازنات المرصودة من قبل المؤسسات المانحة للمؤسسات الأهلية.
- 2- مستوى الثقة والمصداقية التي تتمتع بها المؤسسات الأهلية المحلية لدى المانحين.
- 3- توافق برامج ومشاريع المؤسسات المحلية مع أهداف وفلسفات وأجندة المؤسسات المانحة.

3.4 مصادر ووسائل تمويل المؤسسات الأهلية

يتميز قطاع المؤسسات الأهلية بخصائص ومميزات تختلف عن خصائص ومواصفات القطاعين الخاص والعام ، واختلاف الخصائص يؤدي إلى اختلاف مصادر تمويل القطاع الأهلي عن القطاعين الآخرين . ويمكن حصر مصادر تمويل المؤسسات الأهلية في الآتي:

3.4.1- المنح والتبرعات النقدية والعينية

تعتبر المنح والتبرعات من أهم مصادر تمويل المؤسسات الأهلية ، نظرا لكبر حجم نفقات المؤسسات الأهلية على خدماتها وبرامجها ، بصورة تفوق إمكانية تغطية تلك النفقات من مصادر التمويل الأخرى ، خاصة وان الظروف الصعبة التي يمر بها المجتمع الفلسطيني تقلل بدرجة كبيرة من إمكانية اعتماد المؤسسات الأهلية على مساهمة المستفيدين من خدماتها ، كما أن سوء الوضع المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية أدى إلى تقليص دعمها ومساعدتها للمؤسسات المحلية .

وتعتبر المنح والتبرعات من أهم واكبر مصادر التبرعات للمنظمات غير الحكومية في العالم ، ولهذا أصبحت عملية جمع التبرعات تأخذ إشكالا متعددة وأصبح لها فنون وأصول وقواعد ونظريات متعددة .

ولا تقتصر عملية جمع التبرعات كأهم مصدر من مصادر تمويل المنظمات الأهلية على الأراضي الفلسطينية ، حيث أن التبرعات تشكل مصدرا تمويليا للمنظمات غير الحكومية في شتى أنحاء العالم " وتدل الإحصائيات إلى أن مجموع تبرعات العمل

الخيري لعام 1994م في الولايات المتحدة الأمريكية بلغ 130 بليون دولار ، ويبلغ دخل منظمة الصليب الأحمر سنويا بليون و455 مليون دولار .

وأشارت الإحصائيات إلى أن حركة التبرعات اليومية في العالم تصنف كما يلي :

- 31 مليون دولار حجم تبرعات المؤسسات الخيرية في العالم يوميا .
 - 20 مليون دولار حجم تبرعات الشركات التجارية في العالم يوميا .
 - 386 مليون دولار حجم تبرعات الحكومات المختلفة في العالم يوميا .
 - 200 مليون دولار حجم تبرعات الأفراد لمؤسسات دينية في العالم يوميا .
 - 200 مليون دولار حجم تبرعات الأفراد لمؤسسات غير دينية في العالم يوميا .
- وبذلك فان مجموع التبرعات اليومية 856 مليون دولار" (72) .

ونظرا لأهمية التبرعات كأهم مصادر تمويل المؤسسات الأهلية في فلسطين فقد أجاز القانون رقم (1) لسنة 2000م للجمعيات الأهلية جمع التبرعات من الجمهور أو من خلال إقامة الحفلات والأسواق الخيرية والمباريات الرياضية أو غير ذلك من وسائل جمع الأموال للأغراض الاجتماعية التي أنشئت من أجلها وذلك بعد إشعار الوزارة المختصة (73)

وتنقسم المنح التبرعات إلى :

أ- تبرعات محلية : وهي التي يتم الحصول عليها من المانحين والمتبرعين داخل الأراضي الفلسطينية ، سواء كانوا أشخاصا أو مؤسسات .

وتتأثر المنح والتبرعات المحلية بالاعتبارات التالية :

* الأوضاع الاقتصادية العامة في محافظات الوطن ، حيث أن تحسن الأوضاع الاقتصادية ينعكس إيجابا على قدرة المتبرعين على زيادة تبرعاتهم للمؤسسات الأهلية .

⁷² د . العلي ، سليمان بن علي . تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية . الطبعة الأولى 1996م ص147

⁷³ . قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية - مادة رقم (33). الوقائع الفلسطينية . العدد الثاني والثلاثون

* ثقة المانحين بالمؤسسات الأهلية والقائمين عليها ، وبالتالي فان المؤسسات ذات الثقة العالية تكون اكبر من غيرها على جمع التبرعات المحلية من المتبرعين.

* النشاط الذي تعمل فيه المنظمات الأهلية ، فبعض الأنشطة والبرامج تلقى تعاطفا وتأييدا من قبل المتبرعين بصورة اكبر من الأنشطة الأخرى ، فالمجالات الإنسانية ككفالة الأيتام وإغاثة المنكوبين أكثر قبولا وتعاطفا من قبل المتبرعين المحليين من الأنشطة الأخرى.

* الأزمات والظروف الصعبة فعندما يحدث اجتياح أو تدمير لمنطقة أو محافظة من محافظات الوطن يزداد التعاطف الشعبي وينعكس ذلك على زيادة التبرعات المحلية لصالح المؤسسات الأهلية التي تتولى جمع المساعدات العاجلة لمساعدة تلك المنطقة المنكوبة ، وذلك نابع من مدي التعاطف والترابط بين شرائح المجتمع الفلسطيني .

ب- منح وتبرعات خارجية

وهي المنح والتبرعات التي تحصل عليها المؤسسات الأهلية من مصادر متنوعة خارج نطاق الأراضي الفلسطينية أو من مؤسسات أجنبية لها فروع داخل الأراضي الفلسطينية.

وقد اظهر التعداد الذي أجراه معهد السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) للمنظمات غير الحكومية في فلسطين عام 2000م " أن التمويل الخارجي هو المصدر الأول من بين مصادر التمويل، وبلغت نسبته حوالي 47% من إجمالي إيرادات هذه المنظمات، يليه التمويل الذاتي (اشتراكات ومشاريع واستعادة تكلفة الخدمة) وبلغت نحو 29%، ثم التبرعات من أفراد ومؤسسات داخل الضفة الغربية وقطاع غزة ، ونسبتها حوالي 11%.

وبلغت نسبة مساهمة السلطة الوطنية الفلسطينية في إيرادات هذه المنظمات حوالي 5%، ونسبة فلسطيني الخارج 5% . و1% من داخل الخط الأخضر ، و2% من مصادر أخرى. وبينت نتائج التعداد أن 40% من المنظمات غير الحكومية في الضفة

الغربية وقطاع غزة تتلقى تمويلا خارجيا، كما أن معظم المنظمات التي لا تتلقى تمويلا خارجيا هي منظمات صغيرة وتعمل على نطاق ضيق " (74).

ويمكن تقسيم التبرعات الخارجية كما يلي :

1- تبرعات عربية وإسلامية : وهذه التبرعات تنقسم بدورها إلي :

* منح وتبرعات مؤسسات رسمية والتي من أهمها منحة البنك الإسلامي للتنمية ، الذي أدار تبرعات الدول العربية التي خصصت لدعم ومساعدة الشعب الفلسطيني ، اثر اندلاع أحداث انتفاضة الأقصى عام 2000م ، وهذه المنح تمت وفق آليات محددة اقرها البنك الإسلامي بالتشاور مع الدول الأعضاء في البنك ، ومن ضمن المجالات التي مولت من مشروع البنك الإسلامي للتنمية مشاريع وبرامج لمنظمات أهلية تقوم بإعمال خيرية في المجالات الأكثر تضررا من العدوان الإسرائيلي المتواصل ، وقد اعتمدت مشاريع المؤسسات الأهلية التي نالت موافقة محافظ فلسطين لدى البنك الإسلامي والذي يشغل منصب رئيس هيئة الرقابة العامة في فلسطين ، ومن أهم الاعتبارات التي أخذت في الحسبان مدي الشفافية والمصادقية التي تتمتع بها المنظمة الأهلية إضافة إلى مدي توافق المشاريع المقدمة من المنظمات الأهلية مع الاولويات الملحة للمجتمع الفلسطيني بحيث تراعي الفئات الأكثر تضررا .

* منح وتبرعات مانحين ومؤسسات إسلامية وعربية : وهي التبرعات التي جمعت مباشرة من فاعلي خير أو عبر مؤسسات أهلية عربية وإسلامية لصالح المؤسسات الأهلية الفلسطينية لتستخدم في المشاريع الخيرية ، وهذه التبرعات تتراوح بين مد وجزر حسب الأحداث والظروف السائدة داخل الأراضي الفلسطينية ، فتتسبب وتزداد في الأزمات والظروف العصيبة ويقل نشاطها في حالات الهدوء النسبي والاستقرار ، وذلك من منطلق التعاطف والتضامن مع الشعب الفلسطيني . وهذه التبرعات يغلب عليها الطابع الاغاثي وقلما نجد منها ما هو موجه للجانب التنموي .

⁷⁴ لداودوة ، حسن واخرين . علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) حزيران 2001م ص93.

2- تبرعات ومنح اجنبية : وتمثل المنح والتبرعات من الدول والمؤسسات غير العربية ، وخاصة من دول أوروبا وأمريكا وجنوب شرق آسيا ، وهذه التبرعات تختلف عن النوع السابق في أنها تركز على البرامج والمشاريع ذات الطابع الإنمائي ، ولذلك فإنها تزداد في حالات الهدوء والاستقرار أكثر منها في حالات التوتر ، والبعض منها يستخدم لإغراض خيرية إنسانية ذات أبعاد سياسية وفكرية تتلاءم مع أيولوجية وفلسفة المؤسسات المانحة.

أساليب جمع التبرعات : سبق الحديث عن أهمية التبرعات في تمويل المؤسسات الأهلية، حيث تشكل التبرعات النسبة العظمى من مصادر تمويل المؤسسات الأهلية ، وللحصول على التبرعات لا بد من إتباع الأساليب والوسائل المناسبة التي تقنع وترغب المانحين في تقديم التبرعات المطلوبة ، ومن أهم تلك الوسائل :

أ- إعداد المشاريع والبرامج بشكل علمي وسليم وبما يتناسب مع أهداف المؤسسة ورسالتها

ب- الاتصال بالمؤسسات المانحة العاملة ضمن مجال مشاريع وبرامج المؤسسة. وإرفاق منشورات وتقارير عن المؤسسة ومجال عملها وأهدافها والمشاريع التي نفذتها، وعدد الفئات المستفيدة من خدماتها ، وذلك لإقناع المؤسسات المانحة بجديتها وكفاءتها ومصداقيتها.

ج- إقامة مواقع خاصة بالمؤسسات الأهلية على شبكة الانترنت توضح أهداف ونشاطات المؤسسة الأهلية. وكذلك استغلال وسائل الإعلام الأخرى لنشر أهدافها ومشاريعها.

د- استغلال المناسبات الوطنية والدينية لإبراز أنشطة وفعاليات المؤسسة بشكل يظهر دورها الايجابي في خدمة المجتمع ، وبالتالي استغلال ذلك في حملات جمع التبرعات.

هـ- إشراك الشخصيات الوطنية والإسلامية ذات السمعة والمصداقية في حملات جمع التبرعات ، وفي الاتصال بالمؤسسات المانحة ، كون تلك الشخصيات تزيد من ثقة الممولين بالمؤسسة الأهلية.

و - استخدام المنظمة وسائل توثيق لأنشطتها وبرامجها المنفذة لتدعيم ثقة الممولين بمصداقيتها، ولحسب ثقة ممولين آخرين تسعى المؤسسة لبناء علاقات معهم لدعم برامج أخرى.

ي- استغلال المواسم والظروف التي تزيد فيها تبرعات المانحين ، كنهاية العام أو خلال شهر رمضان حيث يتم إخراج الصدقات والزكاة ، أو لدى حدوث أحداث تزيد من التعاطف الشعبي مع المجتمع الفلسطيني .

3.4.2- التمويل الذاتي :

إيرادات الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسات الأهلية وفيه تعتمد المؤسسة على جهودها الذاتية لتوفير التمويل وتتبع أهمية التمويل الذاتي للمؤسسات الأهلية كونه يعتبر المصدر الثاني من مصادر تمويل المؤسسات الأهلية في فلسطين بعد التمويل الخارجي حيث تبلغ نسبته حوالي 29% من إجمالي إيرادات المؤسسات الأهلية (75).

واهم مصادر التمويل الذاتي :

أ - إيرادات المرافق والمشاريع الإنتاجية ، حيث أن بعض المؤسسات الأهلية تلجأ إلى إقامة مرافق ومشاريع إنتاجية مدرة للدخل بحيث تستغل الدخل المحقق في تغطية جزء من نفقاتها ، وذلك لمواجهة أي انخفاض محتمل في إيراداتها من التبرعات .

وحسب ما ورد في قانون رقم (1) لسنة 2000م " للجمعيات والهيئات الحق في إقامة الأنشطة وتأسيس المشاريع المدرة للدخل شريطة أن يستخدم الدخل المتحصل لتغطية أنشطتها لمنفعة الصالح العام . " (76)

ب- إيراد الخدمات التي تقدمها للمستفيدين ، حيث أن الكثير من المؤسسات الأهلية تدير مرافق خيرية تقدم خدماتها للجمهور مقابل رسوم مخفضة كإدارة رياض الأطفال والمدارس الخاصة والعيادات الصحية ومراكز تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة والمراكز الثقافية . وتستخدم تلك المؤسسات إيراد تلك الأنشطة في تغطية

⁷⁵ لداودوة ، حسن وآخرين . علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والموولين معهد أبحاث السياسات

الاقتصادية الفلسطيني (ماس) حزيران 2001م ص93

⁷⁶ . قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية -الوقائع الفلسطينية . العدد الثاني والثلاثون ، مادة رقم (15).

جزء من نفقاتها ، وهذا النوع من الإيرادات يشكل جزءا من إيرادات المؤسسات الأهلية ، نظرا لكثرة عدد المترددين على تلك الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأهلية .

ج- الرسوم والاشتراكات من الأعضاء والذي تنص عليه النظم واللوائح الداخلية للمؤسسات الأهلية .

اهمية التمويل الذاتي :

إن التبرعات على الرغم من أهميتها وضرورتها لدعم أنشطة وبرامج المؤسسات الأهلية ، إلا انه لا ينبغي على المؤسسات الأهلية الاعتماد عليها كمصدر وحيد لتمويل أنشطتها وبرامجها ، بل ينبغي أن تعمل تلك المؤسسات على زيادة مواردها المالية الذاتية ، وذلك لسببين :

أ - عدم ثبات واستقرار التبرعات وخاصة الخارجية وخضوعها للاعتبارات السابق ذكرها والتي لا يمكن التحكم في العديد منها لكونها تخضع لظروف خارجه عن نطاق سيطرة المؤسسات الأهلية الفلسطينية ، وفي هذا الشأن أكد السيد سكستون مندوب البنك الدولي في فلسطين أن المنح الخارجية ستوقف إن عاجلا أو آجلا ، ومن ثم فان على المؤسسات الأهلية العمل في الاستثمارات وتوليد الدخل من اجل المستقبل (77).

وقد أشارت دراسة قام بها معهد أبحاث السياسات الفلسطينية ماس إلى أهمية استغلال التمويل الخارجي للمنظمات الأهلية لدعم مشاريع لإحلال التمويل الذاتي محل التمويل الخارجي لتعزيز استمرارية المنظمات الأهلية وتعزيز استقلاليتها في رسم الاولويات الخاصة بها بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع المدني ، وللحيلولة دون تدخل الجهات الممولة الخارجية في رسم الخطط والبرامج لهذه المنظمات (78).

ب- يوفر التمويل الذاتي جزءا من الإيرادات يمكن المؤسسات الأهلية من تغطية نفقاتها الإدارية وبعض المصاريف الجارية التي ترفض المؤسسات المانحة إدراجها ضمن البرامج والمشاريع التي تدعمها .

⁷⁷ سكستون ، ريتشارد ، البنك الدولي . العلاقة بين الحكومة الفلسطينية والمنظمات الأهلية شراكة وتعاون - وقائع جلسات المؤتمر الدولي - بإشراف مؤسسة التعاون بالتشاور مع البنك الدولي 2000م

⁷⁸ شلي ، ياسر وآخرون . تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة - معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) أيار 2001م ص89.

ج- يساعد التمويل الذاتي المؤسسات الأهلية من رفض التمويل المشروط بشروط تتنافى مع أهداف وفلسفة العمل الأهلي الفلسطيني ، إذ أن الاعتماد الكامل على التبرعات يجبر إلى حد كبير المؤسسات الأهلية تحت ضغط الحاجة إلى التنازل عن بعض الثوابت والقبول باشتراطات الممولين التي قد لا تتناسب ومصحة المجتمع المدني الفلسطيني.

د- يمكن التمويل الذاتي المؤسسات الأهلية من المساهمة بنسب معينة في تنفيذ البرامج والمشاريع حسب اشتراطات المؤسسات المانحة التي تتعامل بهذا النظام وتكمن أهم وسائل التمويل الذاتي في الآتي :

أ - يجب التركيز على توفير مرافق ومقرات عامة مملوكة للمؤسسات الأهلية ، حيث أن ذلك يفيد في أمرين :

* توفر نفقات الإيجارات التي تشكل جزءا لا يستهان به من نفقات المؤسسات الأهلية.

* يمكن تأجير جزء من تلك الممتلكات واستخدام عوائد التأجير في تمويل النفقات الإدارية وبعض نفقات الأنشطة .

ب- إقامة المشاريع المدرة للدخل التي تحقق أهداف الجمعية ، إضافة لكونها تحقق عوائد تزيد من الموارد المالية للمنظمة الأهلية ، وهذه المشاريع مهمة وحيوية جدا للمؤسسات الأهلية وللمجتمع الفلسطيني بالإضافة إلى أهميتها للسلطة الفلسطينية ، ومن أمثلة ذلك : المشاريع الصحية ، ومشاريع رعاية التأهيل المجتمعي ، ومشاريع إقراض المشاريع الصغيرة ، حيث أن مثل هذه المشاريع يحجم عنها القطاع الخاص نظرا لعدم جدواها الاقتصادية بالنسبة للمؤسسات الربحية ولأنها تحتاج إلى راس مال مرتفع ، إضافة إلى إجماع القطاع الحكومي الفلسطيني عن العمل عليها لأنها تزيد من أعباء ومسؤولياته بصورة تفوق إمكانياته .

إلا أن القطاع الأهلي الفلسطيني يستطيع العمل بصورة جيدة في هذا المجال وبصورة تحقق أهدافه وتحقق عوائد عالية إضافة إلى تحقيق أهداف قومية أخرى ، وذلك للاعتبارات التالية:

1- القطاع الأهلي لا يتحمل تكاليف رأسمالية للأجهزة والمعدات والتجهيزات اللازمة لتنفيذ تلك المشاريع ، لان باستطاعته الحصول عليها من تبرعات المانحين .

2- تحظى تلك المشاريع بدعم للكثير من مصاريفها الجارية والتشغيلية كونها ذات بعد إنساني واجتماعي ، وبذلك فان نفقات الفعلية التي تتحملها المؤسسات الأهلية ستخفض بما يمكن المؤسسات الأهلية من تخفيض رسوم تقديم الخدمة إضافة إلى تحقيقها إيرادات عالية .

3- تحظى تلك المشاريع بتشجيع السلطة الفلسطينية ، وذلك لأنها ستوفر فرص عمل وتوفر تكاليف تحويلات للخارج للحالات التي لا تستطيع المؤسسات الحكومية الفلسطينية تقديم الخدمات لها ، وبذلك فهي تكمل دور السلطة ، فالنفقات التي تدفع بدل التحويل للمؤسسات الأهلية اقل بكثير مما يدفع في حالة التحويلات الخارجية ، بجانب كون التحويلات للمؤسسات الأهلية ينشط الاقتصاد الفلسطيني .

ج- يمكن للمؤسسات الأهلية تحقيق عوائد من خلال المشاركة مع بعض المؤسسات التجارية في مشاريع تحقق أرباح عالية ، حيث يمكن الاستفادة من المؤسسات التجارية في هذا الشأن كونها صاحبة خبرة وممارسة في الأعمال الاستثمارية ، غير انه ينبغي أن تكون المؤسسات الأهلية حذرة في هذا النشاط ، بحيث لا تتعرض لعمليات غش أو خداع يمكن أن تلحق بها خسائر فادحة .وقد أجاز القانون رقم (1) لسنة 2000م للمؤسسات الأهلية استثمار أموالها في مشاريع ربحية شريطة استخدام تلك الأرباح في مشاريع المنظمة⁽⁷⁹⁾ .

3.4.3- الإعانات الحكومية والإعفاءات الجمركية.

معظم الحكومات في العالم ولا سيما في السنوات الأخيرة بدأت تراعي في أنظمتها دعم وتشجيع المؤسسات غير الربحية ، لذلك من المهم جدا للمؤسسات الأهلية أن تنتظر للحكومات كأكثر العملاء أهمية ، إذ أنها ليس فقط مصدر تشريع أو رقابة

⁷⁹ . قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية - الوقائع الفلسطينية . العدد الثاني والثلاثون مادة رقم (15)

وإنما هي أيضا جهة هامة للتمويل السخي حيث تصل التبرعات الحكومية اليومية في مختلف أنحاء العالم 386 مليون دولار . (80)

ولكون المؤسسات الأهلية لا تهدف إلى تحقيق أرباح أو تحقيق منافع خاصة للقائمين عليها ، ومن أجل دعمها ومساعدتها على تحقيق برامجها وأهدافها فقد نص القانون الفلسطيني رقم (1) لسنة 2000م على أن "تعفى الجمعيات والهيئات من الضرائب والرسوم الجمركية على الأموال المنقولة وغير المنقولة اللازمة لتنفيذ أهدافها الواردة في نظامها الأساسي . شريطة عدم التصرف بها خلال مدة تقل عن خمس سنوات لإغراض تخالف أهدافها ما لم تسدد عنها الضرائب والرسوم الجمركية المستحقة" (81)

وترجع اعتبارات المنح الحكومية للمؤسسات الأهلية في فلسطين من منطلق العلاقة التكاملية بين الحكومة وتلك المؤسسات ، حيث من الصعب على الحكومة أن تغطي كافة الاحتياجات والخدمات التي تحتاجها فئات وقطاعات المجتمع المختلفة وفي كل المناطق ، فتلجأ الحكومة لدعم المؤسسات الأهلية التي تعمل على الاهتمام بتلك المناطق والفئات بما يعود بالنفع والفائدة على المجتمع .

طرق الحصول على المنح والهبات الحكومية :

على الرغم من الظروف الاقتصادية الصعبة التي تعاني منها السلطة الفلسطينية إلا أنها لا تستطيع تجاهل دعم وتشجيع العديد من المؤسسات الأهلية التي تقوم بدور داعم ومكمل لدورها في العديد من الأنشطة الضرورية وذات الأهمية القصوى ، وهذا يستدعي إقامة علاقات ايجابية بين المؤسسات الأهلية والسلطة الفلسطينية للوصول إلى بلورة مواقف موحدة تجاه تلك البرامج والأنشطة حيث أشارت نتائج الدراسة التي قام بها مركز بيسان للبحوث والإنماء شملت 207 منظمة أهلية أن حوالي 19 % ممن تلك

⁸⁰ د قرشي ، فريد . تنمية الموارد لتمويل مشروعات المنظمات الأهلية العربية . المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية . القاهرة ، 17-19 مايو 1997م ص2

⁸¹ الوقائع الفلسطينية . العدد الثاني والثلاثون . قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية - مادة رقم (14).

المنظمات يعتقدون بان إقامة علاقات ايجابية مع السلطة الفلسطينية تمكنها من الحصول على الدعم المادي والمعنوي من السلطة الفلسطينية (82) .

وتأخذ مساعدات وهبات السلطة الفلسطينية للمؤسسات الأهلية الإشكال التالية :

أ- تخصيص موازنة سنوية لبعض المؤسسات الأهلية وفقا لبنود محددة .

ب- دفع مساعدة مقطوعة وغير دورية .

ج - توفير أجهزة ومستلزمات تعتبر ضرورية لعمل تلك المؤسسات .

د- توفير موظفين للعمل في المؤسسات الأهلية بحيث تتحمل السلطة الفلسطينية دفع رواتبهم ومستحققاتهم المالية بما يخفف عبء الرواتب والأجور عن تلك المؤسسات .

وتخضع مساعدات وهبات السلطة الفلسطينية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى رقابة وإشراف مؤسسات السلطة الفلسطينية للتأكد من سلامة التصرف في المساعدات الحكومية بما هو محدد له ومتفق عليه.

وقد تكون المتابعة والرقابة من وزارة المالية إذا كانت المساعدات للمؤسسات الأهلية مدفوعة من وزارة المالية باعتبار المؤسسة الأهلية مركز مسؤولية ، وبذلك تعتبر المبالغ المدفوعة لها كسلف يجب إقبالها بالفواتير والمستندات المؤيدة لها . أما إذا كانت المساعدات من موازنة الوزارة المختصة التي تتبع لها المؤسسة الأهلية فيكون متابعتها والرقابة عليها من قبل تلك الوزارة.

3.4.4- المتطوعون

تعتبر مشاركة المتطوعين في المؤسسات الأهلية من مصادر التمويل الهامة لتلك المنظمات وذلك لان الرواتب والأجور تستنزف جزءا كبيرا من نفقات ومصاريف المؤسسات الأهلية ، حيث أن المشاريع والبرامج التي تنفذها المؤسسات الأهلية غالبا ما تحتاج إلى مؤهلات عالية وتخصصات مختلفة تحتاج إلى ميزانيات كبيرة ، وتوفر ظاهرة المتطوعين للعمل الأهلي مصدرا رخيصا (شبه مجاني) للموارد البشرية اللازمة لإدارة وتنفيذ برامج ومشاريع المؤسسات الأهلية ، وتتركز الأعمال التطوعية في :

⁸² دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني - مركز بيسان للبحوث والإنماء

أ - الأعمال الإدارية التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة ، حيث يشرف مجلس الإدارة ويتابع سير العمل والإنجازات ويرسم السياسات ويضع الخطط والأهداف ويحدد النظم واللوائح الإدارية والتنظيمية اللازمة لضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة كما هو مخطط له . ولضمان استمرارية تطوع هؤلاء الأعضاء فقد نص قانون رقم (1) لسنة 2000م على منع تقاضي أعضاء مجلس الإدارة أي مقابل مادي من المنظمة لقاء عملهم فيها⁽⁸³⁾ .

ب- الأعمال الفنية والمساعدة وهي الأعمال المتعلقة بالعمل التنفيذي في تنفيذ القرارات الإدارية وتنفيذ البرامج والمشاريع ، وفيها يتم إشراك المتطوعين لمساعدة موظفي المنظمة بما يساعد على تقليص حجم نفقات الرواتب والأجور إلى أدنى حد ممكن . وفي هذه المجال لا يمكن الاعتماد بشكل كلي على المتطوعين نظرا لعدم استمرارية عمل المتطوعين لفترات طويلة إضافة إلى قلة خبرة هؤلاء المتطوعين ، وتركهم للمنظمة فور توفر فرص عمل لهم في مؤسسات أخرى.

ونظرا لأهمية التطوع في تفعيل وتنشيط وتقديم العمل الأهلي فقد أكد المشاركون في البرنامج العربي لنشطاء حقوق الإنسان في ورشة عمل تحت عنوان "إشكاليات تمويل منظمات المجتمع المدني" على أهمية إعادة الهيكلة لمؤسسات المجتمع المدني لتصبح قادرة على مواجهة التحديات المختلفة ، وتفعيل التطوع كأداة مهمة لضمان الاستخدام الأمثل للأموال ووضع خطة استراتيجية لجذب التمويل المحلي وتشجيع المواطن العادي على الانخراط في أنشطة مؤسسات المجتمع المدني⁽⁸⁴⁾ .

أما دوافع وغايات المتطوعين في العمل الأهلي فهي كثيرة ومتنوعة ، وتختلف تلك الدوافع من شخص لآخر ، فليس دائما حب الخير والعطاء هو الدافع الوحيد وراء تطوع الأفراد للعمل في المؤسسات الأهلية ، حيث تبين اختلاف تلك الدوافع فكان منها ما هو من أجل حب الآخرين، ومنها لتكوين العلاقات الاجتماعية واستثمارها

⁸³ الوقائع الفلسطينية . العدد الثاني والثلاثون . قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية - مادة رقم (20)

1 مشكلات تمويل المجتمع المدني ،P4 ،<http://www.asharqalarabi.org.uk/barq/b>

لأمور شخصية كالحصول على مصلحة أو مهنة، وهناك التطوع من أجل اكتساب مهارات أو خبرات جديدة لا تتوفر إلا من خلال التطوع.⁽⁸⁵⁾ وبغض النظر عن دوافع وغايات المتطوعين ، فإن ما يهم المؤسسات الأهلية هو توفر الظاهرة التي تحقق المزايا السابق ذكرها ، إلا انه في المقابل يجب الحذر من أولئك المتطوعين الذين يهدفون لتحقيق مصالح شخصية ، بحيث لا يكون ذلك على حساب ومصلحة المؤسسة .

3.4.5 - القروض

لقد كانت المنظمات الأهلية في السابق تعتمد على المنح والهبات والمصادر الأخرى السابق ذكرها ، إلا انه وفي الآونة الأخيرة بدأت تستخدم القروض كأحد مصادر التمويل ، وجاء ذلك نتيجة لتحول بعض المؤسسات المانحة من سياسة التبرع إلي سياسة الإقراض .

وقد أوضح د احمد صبيح المدير العام في وزارة التخطيط والتعاون الدولي سابقا " إن دعم المانحين لفلسطين اخذ في التناقص وان المانحين يتطلعون إلى تحويل المنح إلى قروض ، ومن مزايا القروض أنها تدعو الناس إلى العمل بقدر اكبر ولكنها تشكل عبئا على الأجيال القادمة .⁽⁸⁶⁾

ومن هنا ظهر ما أصبح يعرف بقروض المشاريع الصغيرة ، بحيث أصبحت بعض المنظمات الأهلية العاملة في هذا المجال تلجأ للاقتراض من مؤسسات أجنبية بفوائد وشروط ميسرة وتقوم بدورها بإقراض مبالغ صغيرة لإنشاء وإقامة مشاريع صغيرة مدرة للدخل وبضمانات لإلزام التسديد . وقد أشارت دراسة أعدها الباحث عزت عبد الهادي وآخرون أن 9% من راس مال المشاريع الصغيرة في

⁸⁵ د.بخشن ، هالة . التطوع والجمعيات الخيرية مجلة قضايا وحوارات . www.lahaonline.com 11/4/2004.

⁸⁶ العلاقة بين الحكومة الفلسطينية والمنظمات الأهلية : شراكة وتعاون . وقائع جلسات المؤتمر الدولي . بإشراف تجمع مؤسسة التعاون بالتشاور مع البنك الدولي 14 - 16 شباط 2000م.

فلسطين هو عبارة عن قروض من منظمات غير ربحية مقابل 6% قروض من البنوك والمصارف مقابل 15.5% دين شخصي⁽⁸⁷⁾.

وتظهر النسبة المرتفعة نسبيا 9% نسبة راس مال المشاريع الصغيرة من قروض المؤسسات الأهلية والتي تزيد عن مساهمة المصاريف التجارية في راس مال تلك المشاريع ارتفاع معدلات قروض المؤسسات الأهلية للمشاريع الصغيرة، والمؤسسات الأهلية تلجا بدورها إلى تمويل أنشطتها الإقراضية من خلال قروض طويلة الأجل ودوارة من المؤسسات الأجنبية .

وعلى الرغم مما للقروض من فوائد في تنشيط الاقتصاد الفلسطيني ومساعدة الكثير من العائلات الفلسطينية في توفير مصدر دخل متواضع يساعدها على مواجهة الظروف والتحديات الصعبة التي تمر بها ، إلا أن للقروض مخاطر وعواقب جسيمة نظرا لكونها تشكل عبئا كبيرا على الأجيال القادمة .

كما إن عمليات الإقراض تحتاج إلى مؤسسات متخصصة وإجراءات قانونية تضمن إمكانية تحصيل تلك القروض وفوائدها من المقترضين حتى تستطيع المؤسسات الأهلية العاملة في هذا المجال من الوفاء بالتزاماتها تجاه المؤسسات المقرضة لها ، وافتقار المؤسسات الأهلية إلى الخبرة والتخصص الكافي في هذا المجال يضعف من قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة منه ، كما أن الأوضاع العامة والظروف السيئة التي تمر بها المنطقة تساهم في فشل العديد من المشاريع الصغيرة المعتمدة على قروض المنظمات الأهلية ، وبالتالي عدم قدرتها على سداد التزاماتها.

3.5 العلاقة بين المؤسسات الأهلية ومجتمع الممولين

يعتمد قدرة المؤسسات الأهلية على تجنيد التمويل اللازم لتنفيذ برامجها ومشاريعها الاغاثية والتنمية على فهمها لطبيعة وخصائص مجتمع الممولين وإمكانية التعامل معه ، نظرا لان عملية التعامل مع مجتمع الممولين تتشابه مع السياسة التسويقية للمؤسسات التجارية ، حيث يستلزم ذلك من المؤسسات الأهلية إقامة علاقات دبلوماسية مع

⁸⁷ عبد الهادي ، عزت واخرون دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة – مركز بيسان للبحوث والإفتاء ص12.

الممولين وإقناعهم بأهمية وضرورة البرامج والمشاريع التي تعمل على تنفيذها ، ودورها الايجابي على تنمية المجتمع الفلسطيني ، كما أنها بحاجة إلى كسب ثقة الممولين بقدرتها وكفاءتها على إدارة المرافق الخيرية ونزاهة عملها وبعدها عن المصالح الخاصة وتمتعها بالمصداقية والشفافية .

كما أن اختلاف مصادر التمويل يوجب على المؤسسات الأهلية اخذ ذلك الاختلاف بالحسبان ومراعاة اختلاف فلسفات وتوجهات وأهداف مصادر التمويل ، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم الانحراف عن أهدافها المحددة وعدم الإنجرار وراء تمويل قد ينحرف بها عن تحقيق تلك الأهداف .

"ولا تقتصر العلاقة على الدعم المالي ، بل تشمل إشكالا أخرى من الدعم الفني وتطوير القدرات ، من خلال الخبراء الأجانب ، وتوفير منح دراسية ، وتدريب على مهارات فنية وإدارية مختلفة ، مرتبطة بنشاطات هذه المنظمات . وتسهل بعض الجهات المانحة فرص مشاركة مسئولين وعاملين في المنظمات المحلية في المنتديات الإقليمية والدولية ، وفي ورش ومؤتمرات ، وفي عضوية شبكات ومنظمات إقليمية ودولية " (88) .

ويتوقف مقدرة المنظمات الأهلية الفلسطينية على التعامل مع المؤسسات المانحة على اعتبارات داخلية واعتبارات خارجية :

3.5.1 الاعتبارات الداخلية : وتتمثل أهم الاعتبارات الداخلية في النقاط التالية :

1- فعالية وكفاءة الإدارة المالية للمؤسسة الاهلية.

وتعرف الإدارة المالية بأنها " أوجه النشاط الإداري المتعلقة بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن إنفاقها في أوجه الإنفاق القانونية " (89)

تعتبر الإدارة المالية في المؤسسات الأهلية احد العوامل الهامة التي تمكن إدارة المؤسسات الأهلية من التعامل بكفاءة مع المؤسسات المانحة ، حيث أن العديد من مؤسسات الدعم والتمويل تتعامل وتدعم مشاريع وبرامج محددة ومترجمة إلى لغة الأرقام المالية ، كما أن المؤسسات المانحة تنظر إلى ماضي المنظمات الأهلية عن

⁸⁸ لداودوة ، حسن وآخرين . علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والتمويل مع معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) حزيران 2001م ص95

⁸⁹ د. بدوي ، هناء حافظ . إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية - المكتب الجامعي الحديث - الأزاريطة - الإسكندرية - النسخة الأخيرة ص 266.

طريق دراسة التقارير المالية والإدارية المعدة من قبل المنظمة الأهلية والمعتمدة من قبل مدقق حسابات خارجي مستقل ، كما أن العديد من المؤسسات المانحة أصبحت تقسم البرنامج والمشاريع إلى فترات زمنية ، بحيث يتوقف دعم المرحلة التالية للمشروع على التقارير المالية والإدارية للمرحلة محل التنفيذ ، ومن هنا نلاحظ أن قبول المشروع من قبل المانحين يعتمد على كفاءة إعداد المشروع من الناحيتين المالية والإدارية ، إضافة إلى أن التقارير المدققة التي تقدم للمولين في الوقت المناسب وبالإيضاحات والمرفقات التي تلبي متطلبات المؤسسات المانحة والتي تدعم كفاءة ومصداقية المنظمة الأهلية تعتبر شرطاً لاستمرار دعم باقي مراحل المشروع.

وتعاني المؤسسات الأهلية الفلسطينية من الضعف في إعداد الخطط والبرامج المالية شأنها في ذلك باقي المؤسسات الأهلية في الدول الأخرى " حيث أبرزت العديد من الدراسات والمقالات أن من بين المعوقات التي تواجه الجمعيات والمنظمات الأهلية أسلوب وضع البرامج والخطط وطريقة التنفيذ والمتابعة والتقييم " (90) ولا شك أن للإدارة المالية دوراً كبيراً في وضع الخطط وإعداد الموازنات المالية اللازمة لتنفيذ تلك الخطط ، إضافة إلى دورها الكبير في متابعة التنفيذ والتقييم وإعداد التقارير الختامية التي توضح الإنجازات وتقرن بين ما نفذ وما كان ينبغي أن ينفذ .

العوامل التي تؤثر على وظيفة الإدارة المالية:

تتأثر الوظيفة المالية في المنظمات الأهلية بالعوامل التالية (91):

- أ - نوع النشاط : حيث أن نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة يؤثر في السياسة المالية التي تسير عليها . فالمؤسسات التي تقدم الخدمات تحتاج إلى أموال مستثمرة في الأصول أقل من المؤسسات التي تنتج السلع .
- ب - حجم المؤسسة : يؤثر حجم المنظمة الأهلية على مقدار الأموال اللازمة لها وعلى إمكانية الحصول على المال المطلوب وعلى درجة الرقابة المطلوبة .

⁹⁰ أ.د. عبد اللطيف ، رشاد احمد . إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية . المكتبة الجامعية . الأزاريطة - الإسكندرية 2000م ص222.

⁹¹ د. علي ، ماهر أبو المعاطي . إدارة المؤسسات الاجتماعية . مكتبة زهراء الشرق الطبعة الثالثة 2004م ص308

ج- الظروف الاقتصادية : من حيث مستوى الدخل ومستوى الأسعار وقدرة المواطنين على التبرع بالأموال اللازمة لمساعدة المنظمات الأهلية على تنفيذ مشاريعها.

2- درجة المصداقية والشفافية التي تتمتع بها المنظمة الأهلية

تعتبر شفافية ومصداقية المؤسسات الأهلية من العوامل الداخلية الهامة جدا والضرورية

اللازمة لكسب ثقة المانحين سواء كانوا مؤسسات أو أفرادا ، ذلك لان المصداقية والشفافية هي المورد الذاتي الوحيد الذي تمتلكه المؤسسات الأهلية ، فهي عندما تتقدم بطلب التمويل لأي مصدر تمويلي تتقدم بصفقتها وسيلة وأداة لتحقيق أهداف تنمية أو إغاثية لفئات وطبقات بأشد الحاجة لتلك الخدمات ، وان القائمين على المنظمة الأهلية لا يسعون إلى تحقيق مصالحهم الشخصية .

إن من بين المعوقات التي تواجه الجمعيات عدم الفصل بين المصالح العامة والمصالح الشخصية للقائمين على الأهلي⁽⁹²⁾

إن عدم الفصل بين المصالح العامة للمنظمة والمصالح الشخصية للقائمين عليها يفقد المنظمة المصداقية والشفافية اللازمين لتمكين المنظمة من كسب تعاطف وتأييد المانحين ، وبالتالي فان ذلك سيؤثر سلبا على مقدرة المنظمة على تحصيل التمويل . ولا تقتصر أهمية الشفافية والمصداقية على وضع المنظمات الأهلية في فلسطين ، فكافة الدول تسعى من خلال التشريعات والقوانين لوضع آلية تلزم المنظمات الأهلية بالحفاظ على الشفافية والمصداقية ، وذلك لحماية المصالح العامة وضمان تحقيق الأهداف الوطنية وعلى سبيل المثال اشترط القانون المصري 32 لسنة 1964م الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة لمنح التبرعات والهبات الحكومية ألا تكون فائدة المؤسسة ونشاطها قاصرين على أعضائها ، وان تتبع اللوائح والأنظمة المالية التي حددها القانون وان يكون للمؤسسة مراقب حسابات مستقل⁽⁹³⁾

⁹² أ.د. عبد اللطيف ، رشاد احمد . ادارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية . المكتبة الجامعية .الازارطة -الإسكندرية 2000م ص223

⁹³ د. بدوي ، هناء حافظ . ادارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية - المكتبة الجامعية الحديث - الازارطة -الإسكندرية -النسخة الاخيرة ص 269.

ولأهمية ذلك فقد نفذت شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية بالتعاون مع مؤسسة تجمع التعاون خلال شهر نيسان لعام 2004م مشروع مراجعة الأنظمة المالية والإدارية في ثلاثين مؤسسة أهلية ، وذلك في إطار تطوير قدرات منظمات العمل الأهلي ، وذلك لان النظامين المالي والإداري يشكلان القاعدة الأساسية لعمل المنظمات الأهلية خاصة في مجال إدارة المال والاستخدام الأمثل للمصادر وضمان النزاهة والمساءلة والشفافية في حياة المنظمة.⁽⁹⁴⁾

3- الهيكل التنظيمي السليم :

إن التنسيق والتفاهم وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات ووضع اللوائح الداخلية السليمة المنظمة لشئون العمل داخل المؤسسة ، تعتبر من العوامل الداخلية الهامة التي تحافظ على الجبهة الداخلية للمنظمة وتكسيها قوة ومصداقية في تعاملها مع المانحين ، حيث أن العديد من مؤسسات المانحين تلجا إلى تقييم الأنظمة والتعليمات الداخلية ومدى توزيع العمل ومدى توزيع الصلاحيات والواجبات بين العاملين داخل المنظمة ، لان ذلك من شأنه أن يعطي مؤشرات عن مدى دقة التنفيذ وعن درجة الشفافية والمصداقية التي تتمتع بها المنظمة الأهلية .

وقد اعتمد المانحون في فلسطين خمسة معايير عند تخصيص المساعدات للمؤسسات الأهلية من ضمنها العلاقات القطاعية والداخلية بين مؤسسات المجتمع المدني .⁽⁹⁵⁾ والهيكل التنظيمي هو أداء مهمة وهادفة تساعد التنظيم على الوصول ألي الأهداف المرسومة ، فالهيكل التنظيمي قصد منه مراعاة تسهيل قيام الإدارة بكافه الوظائف الإدارية، من تخطيط وتنظيم وإشراف ورقابة ومتابعة للعاملين . ولتحقيق ذلك كان لابد من مراعاة الهيكل التنظيمي آليات وخطوات سليمة ومتناسقة للتسلسل الإداري ، وطرق توصيل البيانات والمعلومات والقرارات الإدارية من والى المستويات

⁹⁴ في إطار تطوير قدراتها المؤسساتية - شبكة المنظمات الأهلية - العمل الاهلي - العدد 46 السنة السابعة 2004/4/26م
⁹⁵ سكستون ، ريتشارد . العلاقة بين الحكومة الفلسطينية والمنظمات الاهلية - شراكة وتعاون . وقائع جلسات المؤتمر الدولي 2000م

الإدارية المختلفة بدءاً بالإدارة العليا صاحبة اتخاذ القرارات المصيرية الرئيسية إلى المستويات الدنيا التي تباشر تنفيذ الأعمال وفقاً للأهداف والخطط والقرارات الصادرة لها ، وكلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تحديداً لطبيعة الأعمال وتوزيعها بصورة سليمة تتفق مع الأهداف العامة كلما كان اقدر على خدمة الإدارة ،حيث يعتبر الهيكل التنظيمي احد أهم ركائز الرقابة الداخلية الفعالة والمؤثرة في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها . وقد ذكر احد الباحثين أن الخطة التنظيمية السليمة تعتبر من أهم العناصر لتحقيق نظام متكامل للرقابة الداخلية ، وذلك لأنه من الصعب على الإدارة أن تمارس الإشراف الشخصي المباشر على الأفراد والعمليات والأنشطة بكفاءة وفعالية فأصبح من الضروري بناء خطة تنظيمية سليمة تكفل تفويضا سليما للاختصاصات ، وتحديد الواجبات والمسئوليات والواجبات، ويجب أن تتلاءم الخطة التنظيمية مع حجم المنشأة ، والمدى الذي تنفصل فيه عملياتها جغرافيا ، ويجب أن تكون مرنة لمقابلة التوسعات والتطورات المستقبلية أو أي ظروف غير متوقعة، كما تتوقف على الدقة والوضوح في خطوط السلطة والمسئولية ، لتكون قادرة على تحقيق الأهداف الرقابية بكفاءة وفعالية (96)

كما أن الهيكل التنظيمي السليم يساهم في زيادة درجة التنسيق والمتابعة بين دوائر وإدارات المؤسسة بصورة تمكن من إنجاز المشاريع والبرامج بالشكل المخطط له ، وبما يتفق مع تعهدات واتفاقيات المنظمة مع الجهات المانحة ، كما يساهم في توافق بين التقارير المالية التي تعدها الإدارة المالية والتقارير الإدارية والفنية التي تعدها الإدارات التنفيذية الأخرى وذلك من شأنه أن يزيد من مصداقية وثقة المؤسسات المانحة بالمنظمات الأهلية والاستمرار في التعامل معها.

4- وضوح الأهداف والغايات :

لكي تتمكن المنظمات الأهلية من حسن التعامل مع مجتمع الممولين لا بد أن يكون لدى القائمين على المنظمة الأهلية وضوح بأهداف منظماتهم ، ومن ثم اعتماد الخطط

96 كلاب ، سعيد - واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي - رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية - غزة - 2004م - ص 68.

المناسبة لتحقيق تلك الأهداف من خلال البرامج والمشاريع التي تتفق والأهداف العامة للمؤسسة .

إن عدم وضوح الأهداف يجعل برامج ومشاريع المؤسسة تتغير بما يتلاءم مع أجندة وتوجهات المانحين ، وهذا ما يجعل المنظمة غير قادرة على تحقيق أهدافها بحيث لا يكون مجال عملها محددًا ، إضافة إلى أنها تدخل في غير دائرة اختصاصاتها مما يجعلها تفشل في إقناع الممولين بدعم تلك البرامج ، وإن نجحت في الحصول على دعم التمويل المطلوب فإنها لن تحقق الكفاءة المطلوبة في التنفيذ مما يترتب عليه عدم استمرارية الممولين في دعم تلك المنظمة.

وقد أورد احد الباحثين مجموعة من النقاط اللازمة لكي تحافظ المنظمات الأهلية على مصداقيتها ، ومن ضمن تلك النقاط ضرورة تحديد المنظمة لأهدافها بصورة واضحة وتركيز الجهود على تحقيق تلك الأهداف ، وتحديد الخطة الشاملة للمنظمة، والخطط الفرعية لكل إدارة أو قطاع من أجل تحقيق النتائج المستهدفة ، وإن لا تقبل المنظمة تبرعات ليست من اختصاصات عملها مهما كانت سهولة الحصول عليها (97).

وذكر الصوراني أن معظم الخطط الاستراتيجية للمنظمات الأهلية لا تعتمد على الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والمرحلية ، إضافة إلى افتقار موظفي المنظمات الأهلية إلى معلومات عن أهداف المنظمة ورويتها وتوجهاتها الاستراتيجية الأمر الذي أدى إلى ضعف الانتماء والتطوع والولاء وتراجع الشعور بالملكية الجماعية لصالح الملكية الفردية (98).

5- كفاءة دائرة الإعلام والعلاقات العامة

إن كفاءة العلاقات العامة ضرورية جدا لقدرة المؤسسات الأهلية على التعامل مع مجتمع الممولين ، فإقناع الممولين بالمشروع وأهدافه النبيلة وقدرات المنظمة لتحقيق تلك الأهداف إذا حصلت على الدعم المالي المطلوب ليست بالعملية السهلة ،

⁹⁷ د قرشي ، فريد . تنمية الموارد لتمويل مشروعات المنظمات الأهلية العربية . المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية . القاهرة ، 17-19 مايو 1997م ص 11 .

⁹⁸ الصوراني ، احمد - تشوهات الإدارة الرشيدة في منظمات العمل الأهلي الفلسطيني - وقائع مؤتمر عرض نتائج مشروع تطوير اداء المنظمات الأهلية 2004/1/19م ص37.

وتحتاج إلى موظفين ذوي قدرات ومهارات في التعامل مع المانحين ، فعدم كفاءة فريق العلاقات العامة سيحد من قدرة المنظمة على كسب ثقة وتأييد المانحين بغض النظر عن أهمية البرامج والمشاريع وكفاءة فرق العمل داخل المنظمة ، شأنها في ذلك شأن القضية الناجحة في يد مفاوض أو محام فاشل.

وقد اظهر التعداد الذي أجراه معهد ماس تأثيرا كبيرا للعلاقات الشخصية في تحديد اتجاه وقوة العلاقة مع مجتمع الممولين ، فتتأثر العلاقة بشخص المسؤولين في كلا الطرفين ، وان كانت حدثها اقل لدى الممولين . ويقدم الدعم لشخص المسئول ، وليس للمنظمة . ومن الشواهد على ذلك أن استقالة احد المسؤولين من إحدى المنظمات العريقة أدى إلى إغلاق المنظمة ، بينما حظيت المؤسسة الجديدة بدعم جعل منها منظمة كبيرة عندما تحول إليها بعض الأشخاص . وتظهر العلاقات الشخصية أيضا في توجه بعض الممولين إلى مسئولين معينين في منظمات معينة ويعرضون عليهم تمويل برامج ومشاريع منظماتهم (99).

والجانب الإعلامي ذو أهمية بالغة في زيادة القدرة المالية للمنظمات الأهلية حيث

أشار بحث قامت به د. عزه عبد العزيز إلى أن الإعلام يستطيع أن يصنع صورة للجمعيات الخيرية قد تكون سلبية، وقد تكون إيجابية، حسب طريقة تناول الإعلام لها والجوانب التي يطرحها ويركز عليها ، لأن الإعلام حلقة وصل بين الجمعيات والمجتمع من خلال طرحه للقضايا التي تعاني منها الجمعيات (100).

ومن أجل تطوير الأداء الإعلامي لدائرة العلاقات العامة بما يساهم في نشر رسالة المنظمة لا بد من تطوير المهارات المتوفرة للأشخاص العاملين في هذا المجال وتدريبهم على اكتساب مهارات جديدة تزيد من قدرتهم على نشر رسالة وأهداف مؤسساتهم بفعالية أكبر وبتكلفة أقل ، حيث إن بعض المنظمات تتردد في تنفيذ حملات العلاقات العامة بسبب التكلفة المالية المرتفعة ، والتي يمكن تخفيضها من خلال استخدام التقنيات الحديثة ومن أهمها تصميم مواقع الانترنت ، وهو ما يحقق خدمات أفضل

⁹⁹ لداودة ، حسن وآخرين . علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) حزيران 2001م ص102

2 صور الجمعيات الخيرية في الإعلام www.lahaonline.com/Feature/Issues/a2-11-04-2004.doc

للمهتمين بالتعرف على نشاطات المنظمة والفئات المستهدفة ، ومن أهم المهارات التي يجب الحرص عليها لنجاح عمل دائرة العلاقات العامة ما يلي (101) :

أ- مهارات اللغة والكتابة والتحرير : ويقصد بها قدرة موظفي العلاقات العامة على توظيف لغتهم بشكل علمي صحيح وقويم وممارستهم الكتابة الهادفة التي تتميز بالبساطة والوضوح من اجل تقديم مضمون جيد بعيد عن التشويش.

ب- مهارة فن التعامل : ويقصد بها حسن التصرف مع الجماهير والقدرة على الوصول إلى عقل وقلب الجمهور المستهدف .

ج- مهارات فنية وتقنية : وذلك حتى يمكن التعامل مع أجهزة الكمبيوتر وإنشاء واستخدام المواقع الالكترونية ، و التعامل مع وسائل الاتصالات والمعلومات.

د- مهارات إدارية : إن موظفي العلاقات العامة يحتاجون إلى مهارات إدارية تمكنهم من اتخاذ القرارات الخاصة بمعرفة أسس التخطيط المبدئي لاختيار وسيلة الاتصال الأفضل ، ولتحديد سمات الجمهور ومدى ملاءمة الرسالة له .

6- الانطلاق من الحاجات الضرورية والملحة للمجتمع الفلسطيني:

ينبغي أن تتحد أهداف ورسالة المنظمات الأهلية من واقع احتياجات المجتمع الفلسطيني ، وهذا بدوره يعتبر هاما لوضوح الرؤيا ووضع الخطط الاستراتيجية والمرحلية التي تضبط سير المنظمات الأهلية ، وهذا يستدعي درجة من التنسيق المتبادل والتكامل بين المنظمات الأهلية في فلسطين ، بحيث يتم اخذ الأولويات والاحتياجات في الاعتبار ، مع الأخذ بعين الاعتبار تكامل عمل المنظمات الأهلية مع بعضها البعض ومنع التصادم وعدم الازدواجية في المنطقة الجغرافية الواحدة ، وما يترتب عليه من إهمال وتجاهل مجالات أخرى .

إن مثل هذا التعاون والتنسيق من شأنه أن يدعم ويقوى موقف المنظمات الأهلية في تعاملها مع المؤسسات المانحة ، إضافة إلى أن ذلك يدعم تغليب أجندة المنظمات الأهلية على أجندة مؤسسات المانحين بما يمنع انحراف مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني ويحصنها ضد الخضوع لاملأءات واشتراطات المؤسسات المانحة .

¹⁰¹ دليل تطوير الأداء الإعلامي في المنظمات الأهلية - مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية - شبكة المنظمات الأهلية 2003م.

وذلك لان الجهات الممولة الخارجية تحدد برامج عامة للعمل في البلدان الأخرى بما يتوافق مع أهدافها ، فالجهات المانحة لها أهدافها الخاصة . وقدرة المنظمات المحلية على إحداث تغيير جدي في هذا المجال محدودة ، ويستثنى من ذلك بعض البرامج التمويلية التي يسعى القائمون عليها إلى إشراك المجتمع المحلي في تحديد الأولويات ، مثل برامج البنك الدولي لدعم المنظمات الأهلية الفلسطينية (102).

7- حسن اختيار الفئات المستهدفة والمناطق الجغرافية.

إن حاجات المجتمع الفلسطيني كثيرة ومتعددة تفوق بصورة كبيرة حجم وإمكانيات المؤسسات الأهلية ، مما أوجد حالة من الصراع على خدمات تلك المؤسسات بين فئات المجتمع الفلسطيني ، وبذلك فإن العديد من المنظمات الأهلية اتهمت من قبل تلك الفئات بالفساد والانحياز وتوزيع المساعدات على غير المستحقين لها ، وكثرة الشكاوى للجهات الرقابية والمؤسسات الحكومية والأجهزة الأمنية المختلفة ضد تلك المنظمات ، وذهب البعض ابعده من ذلك ، إذ أن الشكاوى والاتهامات أخذت طريقها إلى المؤسسات المانحة بشكل أساء إلى صورة المؤسسات الأهلية .

ويعتبر عدم وجود معايير وسياسات واضحة ومحددة تحديدا دقيقا ومتفق عليها مع المؤسسات المانحة من أهم العوامل وراء تلك الإشكاليات بين المنظمات الأهلية والفئات المستهدفة ، حيث أن غياب المعايير والسياسات يؤدي إلى عدم الدقة والشفافية في تحديد الفئات الأكثر حاجة لتلك الخدمات ، مما يضعف مواقف تلك المنظمات ويجعلها غير قادرة على الدفاع عن نفسها أمام تلك الهجمات التي تؤثر في النهاية على مصداقية المنظمة والقائمين عليها وانعكاس ذلك بشكل سلبي على التمويل.

3.5.2 الاعتبارات الخارجية:

إن الاعتبارات الخارجية التي تؤثر في علاقة المنظمات الأهلية مع مجتمع الممولين تتمثل في الآتي :

¹⁰² لداودة ، حسن واخرين . علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين معهد اجات السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) حزيران 2001م ص96.

1- أجندة المانحين :تعتبر أجندة الممولين من العوامل الخارجية التي تؤثر في علاقة المنظمات الأهلية بمجتمع المانحين ، فعلى سبيل المثال تنظر العديد من المؤسسات الإسلامية إلى دعم برامج ومشاريع تتعلق بكفالة الأيتام ، وبالتالي فهي تتعامل مع المنظمات الأهلية التي تدير مثل تلك الأنشطة ، في حين تدعم مؤسسات غربية برامج تتعلق بشؤون المرأة والطفل والديمقراطية وحقوق الإنسان ، وبالتالي فهي تتعامل مع منظمات أهلية متخصصة في تلك المجالات.

ومن هنا تتبغى للمنظمات الأهلية دراسة ومعرفة أجندة وتوجهات الممولين ، لان ذلك يساعدها على تحقيق أهدافها بأقل جهد وأوفر تكاليف وأسرع وقت .

2- حجم الموازنات : تعتمد المساعدات والتبرعات التي تقدمها المؤسسات المانحة لبرامج ومشاريع المنظمات الأهلية على حجم الموازنات المخصصة للأراضي الفلسطينية ، بعد خصم نفقاتها الإدارية المتعلقة بدراسة وتقييم ومتابعة تقارير تلك البرامج والأنشطة .وتختلف حجم تلك الموازنات من مؤسسة لأخرى ، كما تختلف الفترة الزمنية لتلك الموازنات ، فبعض الموازنات تغطي سنة مالية واحدة بينما يغطي البعض الآخر أكثر من سنة مالية حسب الظروف والسياسية الخاصة بالمؤسسات المانحة.وهناك عدة عوامل تؤثر على حجم الموازنات المخصصة لمشاريع وبرامج المنظمات الأهلية منها الوضع الاقتصادي العام للمؤسسة المانحة ، وبالتالي فهي تزيد من موازنتها إذا زادت إيراداتها ، و قد يكون للمؤسسة المانحة مشاريع وبرامج في العديد من الدول ، وبالتالي فهي تزيد من موازنة منطقة على حساب مناطق أخرى والعكس بناء على المتغيرات الدولية والظروف الإنسانية والإحداث الطارئة.

3- الأوضاع السياسية والأمنية : تلعب الأوضاع السياسية والأمنية دورا هاما في العلاقة بين المنظمات الأهلية ومجتمع الممولين ، ففي حين تنشط بعض المؤسسات المانحة أو الأشخاص المتبرعون في منطقة ما في حالة الحروب والصراعات لتقديم المعونات والمساعدات الاغاثية للمكوبين والمتضررين كواجب إنساني يقل نشاط وعمل مؤسسات أخرى تعمل وترکز على الجوانب الإنمائية في تعاملها مع المنظمات الأهلية وفي حالات الاستقرار الأمني لمنطقة ما نرى نشاطا لمؤسسات مانحة تدعم برامج ومشاريع تنمية مقابل تراجع في أنشطة مؤسسات تدعم برامج ومشاريع اغاثية.

3.6 مشاكل التمويل في المؤسسات الأهلية :

تعاني الكثير من المنظمات الأهلية الفلسطينية من صعوبات في ممارستها للنشاط التمويلي شأنها في ذلك شأن الكثير من المؤسسات الأهلية في الدول الأخرى ، وتلك الصعوبات تؤثر على قدرة تلك المنظمات على الاستمرار في عملها ، إذ أن العديد من المنظمات الأهلية لم تستطع معالجة تلك الصعوبات وبالتالي وجدت نفسها غير قادرة على الاستمرار في العمل ، ومما يزيد من مشاكل التمويل ضعف الأساليب والوسائل اللازمة لتنمية الموارد المالية، حيث انعكس ذلك على صعوبة التنوع في مصادر التمويل، مما حدا بهذه الجهات الاعتماد على المصادر التقليدية للتمويل التي لها سلبيات من حيث عدم ثباتها، إضافة إلى أن أكثر المصروفات للجمعيات استهلاكية؛ مما يدعو إلى أهمية توجيه المصروفات نحو الاستثمار؛ إذ إن ريع الاستثمارات يمكن أن يغطي تكاليفها الأخرى. وهناك العديد من الصعوبات التمويلية للجمعيات أهمها (103) :

- 1- صعوبة التنوع في مصادر التمويل.
 - 2- عدم توفر كوادر متخصصة لتنمية الموارد المالية.
 - 3- عدم كفاية مصادر التمويل لتغطية مصروفات الجمعية.
 - 4- ضعف انتظام تسديد رسوم الاشتراك.
 - 5- عدم جدية دراسات الجدوى للمشاريع الاستثمارية.
 - 6- عدم إجادة التعامل مع المانحين .
- وللتغلب على تلك الصعوبات فقد أوصت د. المبيرك بعدة توصيات أهمها : دعم وتعزيز البرامج والأنشطة القائمة حالياً في الجمعيات الخيرية وإعادة تقويمها، تنمية وتطوير المهارات الإدارية المساعدة والدعامة للنجاح بين الجمعيات، أهمية تشجيع الاستثمارات في الجمعيات الخيرية، توظيف الأساليب الحديثة في تنمية الموارد المالية في الجمعيات الخيرية، تشجيع تبادل الخبرات الناجمة في

103 د.المبيرك ، وفاء . النشاط التمويلي وأهمية الموارد المالية مجلة قضايا وحوارات www.lahaonline.com 11/4/2004

الجمعيات الخيرية، تبني فكرة وجود لجان متخصصة في إدارة الاستثمارات في الجمعيات الخيرية مختصة بتنمية الموارد المالية.

3.7 مخاطر التمويل الأجنبي

وعلى الرغم من أهمية التبرعات ودورها الفعال في أنشطة وخدمات المؤسسات الأهلية ، إلا أن للتبرعات مخاطر وسلبات كثيرة تستوجب درجة من الوعي والحرص الشديد من هذا المصدر وخاصة التبرعات الخارجية حيث انه في العديد من الحالات لا يكون العمل الخيري هو هدف المؤسسات المانحة ، وبالتالي يكون دعمها موجهًا لمشاريع وبرامج محددة وفقا لفلسفة وأهداف مؤسسات الدعم ووفقا لاشتراطات ومعايير لا تتفق مع أهداف وغايات العمل الأهلي الفلسطيني ، ولهذا فقد رفضت المنظمات الأهلية الفلسطينية التوقيع على وثيقة الإرهاب التي ترفقها الوكالة الأمريكية للتنمية مع عقود الاتفاقيات التي تبرمها مع المؤسسات الفلسطينية وطالبت بإلغائها لأسباب سياسية وقانونية وأخلاقية .⁽¹⁰⁴⁾

وقد أثارت التبرعات الأجنبية وخاصة من الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي الكثير من الشبهات حول أهداف تلك التبرعات " حيث أن هناك المئات من المنظمات الأهلية والثقافية الفلسطينية التي يصل تعدادها إلى ما يقارب الـ 1800 منظمة تعتمد على الدعم الأوروبي والأمريكي المتدفق، والذي ركز على بناء الأمن الفلسطيني والتثقيف الديمقراطي والنسوي وتطبيع العلاقات وللدقة فإن هناك بعض هذه المنظمات قاوم الأجندة الغربية، وتحديدا الأمريكية، وأصر على شروطه في التنفيذ، إلا أن الإجمال العام يشير إلى أن معظم المنظمات غير الحكومية يصب في ذات التوجه أنف الذكر حيث الأجندة مشوهة ولا تتناسب الأوليات الفلسطينية العاجلة، بقدر ما تتناسب رغبات الممول الأمريكي أو الأوروبي."⁽¹⁰⁵⁾

وقد حاولت السلطة الفلسطينية سنة 1999 السيطرة على هذه المنظمات لجعل تمويل مشاريعها يمر عبر السلطة لاسيما وأن الدخل السنوي لهذه المنظمات يقدر بنحو 200 مليون دولار حسب تقديرات البنك الدولي. وجاء استحداث وزارة المنظمات الأهلية في

¹⁰⁴ شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية - العمل الأهلي العدد 45 السنة السابعة ، 2004م.

¹⁰⁵ شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية - العمل الأهلي العدد 45 السنة السابعة ، 2004م

هذا الإطار، وسط اتهامات من جانب السلطة لهذه المنظمات بتأبئة أجندة تغريبية، وتحصيل رواتب إدارية تصل إلى أرقام جنونية (70% من موازنة المشاريع).⁽¹⁰⁶⁾

ومما يزيد من مخاطر التمويل الأجنبي عدم بلورة ضوابط فلسطينية للتعامل مع التمويل الأجنبي، ولم يتطرق قانون رقم (1) لسنة 2000م الخاص بالجمعيات الخيرية والهيئات المحلية إلى أي ضوابط، فغاب عن الساحة الفلسطينية الاتفاق على أسس عامة تضبط عملية التمويل الأجنبي. ومسألة التمويل الخارجي مهمة وحساسة ولها تبعاتها على المؤسسات الأهلية وعلى المجتمع ككل، فهي تعزز وجود ونفوذ شريحة وكلاء محليين للجهات الخارجية الداعمة، وتؤثر على استدامة المنظمات الأهلية، وتجعلها مرتبهة لمواقف ورغبات الجهات الممولة. وتتناسب درجة مخاطر التمويل الأجنبي عكسيا مع أداء و قدرات وإمكانيات السلطة الوطنية الفلسطينية⁽¹⁰⁷⁾.

ولا يقتصر مخاطر التبرعات وخاصة الخارجية على المناطق الفلسطينية، بل إن كافة البلدان الإسلامية والعربية تعاني من تلك المخاطر، حيث حذر نشطاء وخبراء حقوق الإنسان وعدد من ممثلي الجهات المانحة من مخاطر التوظيف السياسي للتمويل من قبل المانحين.⁽¹⁰⁸⁾

¹⁰⁶ أبو لهيجا، إبراهيم. دور الجمعيات بين الحاجات والرغبات. <http://www.aljazeera.net/NR/exeres/3/10/2004>.

¹⁰⁷ لداودة، حسن وآخرين. علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والتمويل من معاهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) حزيران 2001م ص103

³ مشكلات تمويل المجتمع المدني P4، <http://www.asharqalarabi.org.uk/barq/b>.

الفصل الرابع المنهجية والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للمنهجية والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ البحث وأجراء الدراسة التطبيقية على مجتمع الدراسة ، وذلك بهدف التعرف على اثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للجمعيات الأهلية في قطاع غزة ، وذلك من خلال استطلاع آراء العاملين في المهام المالية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة . كما تطرق هذا الفصل إلى شرح منهج البحث ، ووصف مجتمع وعينة البحث ، وإعداد الأداة الرئيسية للبحث (الاستبانة) ، وفحص مصداقيتها وثباتها ، وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج . ويتكون هذا الفصل من خمس عناوين هي :

- 1) منهج البحث
- 2) مجتمع وعينة البحث
- 3) أداة البحث الرئيسية
- 4) صدق الاستبانة
- 5) ثبات الاستبانة

4.1 : منهج البحث

تمشيا مع متطلبات البحث ، لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، باعتباره انسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث ، وذلك لأنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق ، ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو كميًا . وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية كما يلي :

I/ المصادر الثانوية :

لجأ الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية من خلال:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات والمقالات والتقارير الصحفية والرسمية الصادرة عن المؤسسات المحلية والدولية.
- الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقابة والتمويل.

- مسح للقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة بمجلة الوقائع الفلسطينية والمتعلقة بالجمعيات الأهلية .

2 / المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة صممت خصيصا لهذا الغرض ، ووزعت على عدد كبير من الجمعيات الأهلية العاملة في قطاع غزة

4.2 : مجتمع الدراسة وعينة البحث :

يتكون مجتمع الدراسة من الجمعيات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، وقد اعتمد الباحث في تحديد مجتمع الدراسة على دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لعام 2003 م الصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة - أنسكو ، وقد اعتمد هذا الدليل نظرا لاحتوائه على معلومات عن المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تتعلق بعنوان الجمعية وحلقة الاتصال بها وعدد العاملين بها ومجال عملها وسنة تأسيسها ، الأمر الذي يمكن من خلاله اختيار العينة والوصول إلي الجمعيات المراد إجراء الدراسة التطبيقية عليها لإتمام هذه الدراسة ، وقد بلغ عدد الجمعيات المدرجة في هذا الدليل 284 جمعية ومؤسسة غير حكومية تعمل في قطاع غزة سواء كانت محلية أو أجنبية ، وقد لاحظ الباحث أن الإحصائيات المنشورة في هذا الدليل تختلف عما ذكر في دراسات وأبحاث أخرى اعتمدت على إحصائيات وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة ، ويرجع سبب هذا الاختلاف لكون إحصائيات وزارة الداخلية تشمل كافة الجمعيات التي سجلت لديها بغض النظر عما إذا كانت تلك الجمعيات تمارس أنشطة فعلية أم لا ؟ إضافة إلي أن الكثير من الجمعيات المسجلة لدى وزارة الداخلية عبارة عن جمعيات ولجان عشائرية وعائلية ، وبالتالي فهي لا تمارس أنشطة عامة وتتنحصر خدماتها على الشؤون العائلية الخاصة ، وبالتالي فهي غير مدرجة في دليل المنظمات غير الحكومية ، إلى جانب أن إحصائيات وزارة الداخلية تشمل الفروع المسجلة في قطاع غزة لجمعيات ومؤسسات مقرها في المحافظات الشمالية من الوطن (الضفة الغربية) لذلك فضل الباحث اعتماد دليل المنظمات غير الحكومية كمرجع أساسي لتحديد مجتمع الدراسة الذي من خلاله تم تحديد عينة البحث .

أما عينة البحث فقد اعتمد الباحث على دليل الأمم المتحدة للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لتحديد مجتمع الدراسة ومنه اختيار حجم العينة ، وتم تحديد حجم العينة بناء على معيار عدد العاملين في الجمعيات ، حيث تم اختيار الجمعيات التي يعمل فيها خمسة موظفين فأكثر وذلك لان عدد العاملين في الجمعية يعطي مؤشرا عن فعالية ونشاط تلك الجمعيات ، وبذلك يطمئن الباحث إلي أن الجمعيات الفاعلة والنشيطة قد أدرجت ضمن عينة البحث .

وبتطبيق هذا المعيار أصبح عدد مفردات العينة 169 جمعية ومؤسسة أهلية وأجنبية ، ونظرا لان الدراسة تتعلق بالجمعيات الأهلية في قطاع غزة فقد استبعد الباحث الجمعيات الأجنبية من العينة وعددها 15 جمعية ، كما استبعد الجمعيات التي مركزها في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) وتعمل في قطاع غزة من خلال فروع وعددها 10 جمعيات ، وبذلك أصبح حجم العينة الكلي 144 جمعية أهلية عاملة في قطاع غزة .

وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة 115 استبيانا تمثل 115 جمعية أهلية عاملة في قطاع غزة تم إجراء الدراسة التطبيقية عليها .

وصف خصائص العينة

1- العمر الزمني للجمعيات الأهلية (عينة الدراسة)

تم تقسيم العمر الزمني لعينة الدراسة إلى ثلاث فترات رئيسية هي فترة ما قبل الاحتلال الإسرائيلي عام 1967م ، حيث بلغ عدد الجمعيات من عينة الدراسة في تلك الفترة 4 جمعيات فقط ، وفترة الاحتلال الإسرائيلي لقطاع غزة والتي استمرت من عام 1967 حتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 م حيث بلغ عدد الجمعيات من العينة التي سجلت في تلك الفترة 48 جمعية ، وفترة ما بعد قدوم السلطة الفلسطينية حتى نهاية عام 2003 م حيث بلغ عدد الجمعيات من عينة الدراسة التي سجلت خلال هذه الفترة 58 جمعية ، وذلك يشير إلى أن العمر الزمني للكثير من للجمعيات الأهلية كبير ، وأنها تسبق في الخبرة العملية السلطة الفلسطينية ومؤسساتها التي تكونت بعد عام 1994م ، وهذا ما يفسر لنا بعد ذلك عوامل تطور الأنظمة المالية والإدارية للكثير من الجمعيات الأهلية ، والجدول التالي رقم (4.1) يظهر لنا تكرار سنوات تأسيس الجمعيات الأهلية في قطاع غزة :

جدول رقم (4.1)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات التأسيس

النسبة المئوية	التكرار	سنة التأسيس
3.5 %	4	قبل عام 1967
41.5 %	48	من 1967-1994
50.5 %	58	1994 - 2003
4.5 %	5	غير معروف

2 - مجالات العمل :

عملت الجمعيات الأهلية في قطاع غزة في كافة الأنشطة والمجالات الخاصة بالمجتمع المدني الفلسطيني وما يحتاج إليه من خدمات واحتياجات سواء كانت اغاثية لمقابلة احتياجات ضرورية عاجلة جراء الإحداث والظروف المتلاحقة أو خدمات تموية تهدف لتنمية شرائح معينة من المجتمع الفلسطيني لتتمكن من معايشة الظروف الخاصة التي تعيشها . وقد تبين أن العديد من الجمعيات الأهلية تعمل في أكثر من مجال أو نشاط ، كما أن العديد من الجمعيات تعطي اهتماما اكبر لبعض المجالات والأنشطة ، حيث كان اكبر المجالات اهتماما من قبل الجمعيات الأهلية مجال الخدمات الاجتماعية ، ومجال التأهيل والتدريب ، والجدول رقم (4.2) يوضح ذلك كما يلي :

جدول رقم (4.2)

توزيع مفردات العينة حسب مجال العمل للجمعيات

الرقم	مجال العمل	التكرار	النسبة المئوية
1	اجتماعي	50	43.5 %
2	صحي	20	17.4 %
3	تأهيل وتدريب	49	42.6 %
4	زراعة وبيئة	6	5.2 %
5	مرأة وطفل	35	30.4 %
6	حقوق إنسان وقانون	11	9.6 %
7	أخرى	9	7.8 %

يوضح الجدول السابق أن أكثر مجالات العمل لعينة الدراسة تتركز في المجال الاجتماعي ، حيث يعمل في هذا المجال عدد (50) جمعية من اصل (115) عينة الدراسة بلية مجال التأهيل والتدريب ويعمل فيه عدد (49) جمعية من اصل (115) ، مع الإشارة إلى أن العديد من الجمعيات يعمل في أكثر من مجال .
وقد كان اقل الجمعيات في عينة الدراسة تلك العاملة في مجال الزراعة والبيئة حيث بلغ عددها (6) جمعيات فقط ، وهذا ناتج عن قلة الجمعيات العاملة في هذا المجال .

3- عدد الموظفين

تراوح عدد الموظفين العاملين في الجمعيات الأهلية عينة البحث ما بين 5 موظفين إلى 300 موظف ، وقد بلغ إجمالي عدد الموظفين في الجمعيات التي شملها البحث 4,286 موظفا ، كما بلغ عدد المتطوعين العاملين في تلك الجمعيات 1,585 متطوعا ، والجدول رقم (4.3) يوضح توزيعات الموظفين والمتطوعين على تلك الجمعيات كما يلي :

جدول رقم (4.3)

توزيع عدد الموظفين والمتطوعين على الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

عدد الموظفين	التكرار	النسبة المئوية	عدد المتطوعين	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 10	50	43.5 %	اقل من 10	84	73 %
11 - 50	41	35.5 %	11 - 50	24	16 %
51 - 100	11	9.5 %	51 - 100	3	2.6 %
100 - 150	8	7 %	100 - 150	2	1.7 %
151 - 200	2	1.7 %	151 - 200	2	1.7 %
200 فأكثر	3	2.6 %	200 فأكثر	0	0 %

يلاحظ من الجدول السابق أن 43.5 % من عينة الدراسة يعمل فيها عدد موظفين اقل من عشرة ، بينما 35.5 % يتراوح عدد الموظفين فيها من 11 - 50 موظفا ، أما باقي الشرائح عدد الموظفين فهي تمثل نسبة صغيرة من حجم عينة الدراسة ، وهذا يساعد في تفسير نتائج تحليل مجالات مدى توفر الهيكلية التنظيمية والأنظمة المحاسبية وأنظمة الضبط الداخلي في الجمعيات الأهلية وذلك لارتباطها بعدد الموظفين العاملين في تلك الجمعيات ، وذلك كما سيرد في الفصل التالي .

أما بالنسبة لعدد المتطوعين العاملين في الجمعيات (عينة الدراسة) وان كان لا يبدو كبيرا إلا انه يشير إلى احد مصادر التمويل المجاني للجمعيات الأهلية ، حيث أن ذلك يوفر تكاليف أجور ورواتب كانت الجمعيات ستضطر إلى تحمل جزء كبير منها في حال عدم توفر المتطوعين .

4- انتخابات مجالس الإدارة :

أظهرت الدراسة الميدانية التزاما عاليا من قبل الكثير من الجمعيات الأهلية التي شملتها الدراسة بإجراء انتخابات لمجالس إدارتها وفقا لأحكام قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000 م ، والجدول رقم (4.4) يوضح ذلك :

جدول رقم (4.4)

توزيع عينة الدراسة حسب سنة آخر انتخابات لمجلس الإدارة

سنة الانتخابات	التكرار	النسبة المئوية
قبل عام 2002 م	5	4.4 %
عام 2002 م	27	23.5 %
عام 2003 م	34	29.5 %
عام 2004 م	29	25.2 %
عام 2005 م	7	6.1 %
غير معروف	13	11.3 %

تبين أن عدد (5) فقط من عينة الدراسة جرت آخر انتخابات فيها قبل عام 2002 م ، في حين أن عدد (27) جمعية جرت آخر انتخابات فيها عام 2002م ، كما بلغ عدد الجمعيات التي

جرت فيها الانتخابات عام 2003 م عدد 34 جمعية ، وبلغ عدد الجمعيات التي جرت فيها الانتخابات عام 2004 م عدد 29 جمعية ، بينما عدد الجمعيات التي جرت آخر انتخابات فيها حتى نهاية شهر يوليو (تاريخ تعبئة الاستبانة) فبلغ 7 جمعيات .
وهذا يشير إلى اهتمام وجدية الجمعيات الأهلية في تلبية المطالب القانونية المتعلقة بإجراء الانتخابات بشكل دوري .

5 - المؤهل العلمي :

تميز العمل الأهلي في فلسطين عامة وقطاع غزة خاصة بعدم الاستقرار وسرعة التأثر بالظروف والمعطيات الداخلية والخارجية ، السياسية والأمنية والإنسانية والاقتصادية ، وبالتالي فان بقاء الجمعيات وتأقلمها مع الظروف والمتغيرات المتلاحقة تحتاج إلى مهارات وكفاءات عالية ، وخاصة في الأمور الإدارية و المالية ، وقد تبين من خلال الاستبانة أن عددا كبيرا من شاغلي المهام المالية في الجمعيات الأهلية يمتلكون مؤهلات علمية عالية كما هو موضح في الجدول رقم (4.5) التالي :

جدول رقم (4.5)

توزيع أفراد العينة حسب مؤهلاتهم العلمية

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	ثانوية عامة فادني	2	1.7 %
2	دبلوم	14	12.2 %
3	بكالوريوس	80	69.6 %
4	دراسات عليا	19	16.5 %
	المجموع	115	

يتبين من الجدول رقم (4.5) أن اغلب شاغلي المهام المالية في عينة الدراسة هم من حاملي الشهادات الجامعية ، حيث بلغ نسبة حاملي شهادة البكالوريوس 69.6 % في حين بلغ نسبة حاملي شهادة الدراسات العليا 16.5 % ، بينما لم يتجاوز معدل الذين يحملون شهادة الثانوية العامة 1.7 % من عينة الدراسة ، وهذا يشير إلى المستوى العلمي المرتفع للفئات التي تعمل في المجال المالي في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

6 - التخصص العلمي :

إن إدارة المهام المالية في الجمعيات الأهلية لا تقل صعوبة وحساسية وأهمية عنها في القطاعات الأخرى ، بل قد تكون أكثر صعوبة وأكثر تعقيدا ، وذلك لان الحصول على التبرعات والهبات اللازمة لتنفيذ البرامج والمشاريع والتي تمثل الجزء الأكبر من إيرادات الجمعيات الأهلية تحتاج إلي مهارات عالية ، سواء في إعداد المشاريع والموازنات التابعة لها او في التنفيذ والمتابعة أو في إعداد التقارير الخاصة بها ، ومن ثم الوفاء بالالتزامات أمام الممولين ونيل ثقتهم لضمان استمرارية تدفق التمويل والدعم . وبالتالي فان إشغال الوظيفة المالية كان بحاجة إلى التخصص العلمي والخبرة العملية المطلوبة لضمان النجاح والتواصل ، وقد تبين من خلال الاستبانة أن نسبة عالية من شاغلي المهام المالية في الجمعيات الأهلية لديهم تخصص في الأمور المالية والإدارية ، والجدول رقم (4.6) يوضح ذلك كما يلي :

جدول رقم (4.6)

توزيع أفراد العينة حسب تخصصاتهم العلمية

الرقم	التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	إدارة أعمال	20	17.4 %
2	محاسبة	50	43.5 %
3	اقتصاد	10	8.7 %
4	علوم مالية	4	3.5 %
5	أخرى	31	27 %
	المجموع	115	

يشير الجدول السابق إلى أن نسبة 73 % من شاغلي المهام المالية في عينة الدراسة هم من ذوى الاختصاص في المجالات الإدارية والمالية من إدارة أعمال ومحاسبة واقتصاد بينما لم تتجاوز نسبة التخصصات غير المالية والإدارية 27 % من شاغلي المهام المالية في الجمعيات محل الدراسة .

7 - سنوات الخبرة في العمل الأهلي :

جدول رقم (4.7)

توزيع سنوات الخبرة لشاغلي المهام المالية في الجمعيات الأهلية :

الرقم	سنوات الخبرة في العمل الأهلي	التكرار	النسبة المئوية
1	1 - 10 سنوات	72	62.4 %
2	11 - 20 سنة	30	26.3 %
3	21 - 30 سنة	10	8.7 %
4	31 فأكثر	3	2.6 %

الجدول السابق يشير إلى معدلات الخبرة في مجال العمل الأهلي ، حيث يظهر الجدول أن ما 2.6 % من شاغلي المهام المالية يملكون خبرة تزيد عن 30 عاما ، في حين أن 11.3 % من شاغلي المهام المالية تزيد خبرتهم عن عشرين عاما ، بينما الذين تزيد خبرتهم عن عشر سنوات بلغت نسبتهم 37.6 % من شاغلي المهام المالية .

4.3 : اداة البحث الرئيسية :

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية ، وذلك لما للاستبانة من أهمية في توفير الوقت والجهد على الباحث . وقد تم بناء وتطوير الاستبانة في ضوء المراجعة الشاملة للدراسات النظرية والعملية السابقة التي تتناول موضوع البحث ، وبعد استطلاع رأي عدد من المختصين في مجالات المالية والرقابية ، وذلك وفق الخطوات التالية :

- 1 - تحديد الأبعاد الرئيسية التي تشملها الاستبانة .
- 2 - صياغة الفقرات التي تقع تحت كل بعد من أبعاد البحث الرئيسية .
- 3 - مراعاة أن تكون اغلب الأسئلة ذات النهايات المغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عليها من قبل المبحوثين وسهولة تحليلها .
- 4 - إعداد الاستبانة في صورتها الأولية .
- 5 - تحكيم الاستبانة واختبار صدقها .
- 6 - إخراج الاستبانة في صورتها النهائية ، كما يوضحها الملحق رقم (1) .

7 - توزيع الاستبانة على عينة البحث .

8 - جمع الاستبيانات وتحليلها .

4.4 : صدق الاستبانة

تأكد الباحث من صدق استبانة الدراسة حول (اثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمنظمات الأهلية في قطاع غزة) من خلال طريقتين وهما صدق المحتوى (المحكمين) وصدق الاتساق الداخلي وذلك كما يلي :

1/ صدق المحتوى (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة في مراحل الإعداد على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من مصداقيتها وان الفقرات التي تتضمنها تقيس الأفكار التي صممت من اجلها . وقد تكونت مجموعة المحكمين من فئتين ، تمثلت الأولى في نخبة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين بمجالات المحاسبة والمراجعة والبحث العلمي بالجامعة الإسلامية بلغ عددهم (5) ، أما الفئة الأخرى فقد تمثلت في نخبة من الموظفين ذوي الخبرة العملية والكفاءة المهنية في مجالات الإدارة والمالية في الجمعيات الأهلية وخبراء في التحليل الإحصائي . و عددهم (3) ، ليصبح مجموع المحكمين (8) . والملحق رقم (2) يشمل بيان أسماء المحكمين ، حيث ابدوا ملاحظاتهم وأرائهم القيمة والهامة حول فقرات الاستبانة ومجالاتها ، وقد اخذ الباحث بهذه الملاحظات والآراء ولذلك تم حذف وتعديل بعض الفقرات لعدم انسجامها وتوافقها مع موضوع الاستبانة ، كما تم إضافة فقرات أخرى ، وكذلك إعادة صياغة وتصنيف بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً لدى المبحوثين ، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من 53 فقرة موزعة على ستة مجالات كما في الجدول التالي :-

جدول رقم (4.8)

مجالات الاستبانة وعدد فقراتها

الرقم	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات
1	الوضع التمويلي للجمعية	4
2	مقومات الهيكل التنظيمي للجمعية	8
3	مقومات النظام المحاسبي للجمعية	10
4	أنظمة الضبط الداخلي للجمعية	10
5	الأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق	10
6	استخدام الأدوات الرقابية	11
	المجموع	53

2 / صدق الاتساق الداخلي :

تحقق الباحث من صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون (pearson) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة ، وقد جاءت النتائج ايجابية حيث أن هناك اتساقا داخليا للفقرات مع المجالات التي تنتمي إليها . والجدول التالي توضح معاملات الارتباط بين الفقرات والمجالات التي تنتمي إليها :

جدول رقم (4.9)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الوضع المالي)

والدرجة الكلية للمجال :

الرقم	فقرات المجال الأول	معامل ارتباط بيرسون	قيمة المعنوية	مستوى الدلالة الإحصائية
1	التغير في الإيرادات خلال 3 سنوات	0.475	0.000	دالة إحصائية
2	التغير في المصروفات خلال 3 سنوات	0	0.729	غير دالة إحصائية
3	التغير في الأصول خلال 3 سنوات	0.672	0.000	دالة إحصائية
4	التغير في الالتزامات خلال 3 سنوات	0.207	0.026	دالة إحصائية

مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

جدول رقم (4.10)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (توفر الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية للمجال .

م	فقرات المجال الثاني (الهيكل التنظيمي)	معامل ارتباط بيرسون
1	يتوفر هيكلية تنظيمية واضحة ومرنة تتلاءم مع برامج ومشاريع الجمعية.	0.863
2	توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسئوليات. الأقسام .	0.797
3	يوجد وصف وظيفي خاص بالموظفين.	0.814
4	يوجد توافق بين الوصف الوظيفي للموظفين وتخصصاتهم العلمية.	0.826
5	عدد الموظفين يتلاءم مع حجم العمل والنشاط داخل الجمعية.	0.830
6	تتم التعيينات حسب الاحتياجات الفعلية وعلى أساس الكفاءة	0.823
7	توفر الهيكلية التنظيمية آلية مناسبة لنقل وتوصيل التقارير بصورة سليمة	0.768
8	توفر الهيكلية التنظيمية آلية للتنسيق الفعال بين دوائر وأقسام الجمعية.	0.900

كافة عبارات المجال دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول رقم (4.11)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (مقومات النظام المحاسبي) والدرجة الكلية للمجال .

الرقم	فقرات المجال الثاني (مقومات النظام المحاسبي)	معامل ارتباط بيرسون
1	تستخدم الجمعية نظام محاسبي معتمد يتلاءم وأنشطتها.	0.879
2	يحدد النظام المحاسبي الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم.	0.795
3	يوفر النظام المحاسبي مجموعة دفترية ومستنديه وسجلات مالية واضحة وكاملة.	0.839
4	تستخدم الجمعية نظام محاسبي محوسب	0.796
5	تسجل المعاملات المالية أولاً بأول بصورة منتظمة.	0.839
6	يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة ووافية	0.868
7	يمكن للنظام المحاسبي إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها.	0.880

0.873	يمكن النظام المحاسبي من إعداد التقارير المالية عن الأنشطة والبرامج بشكل تفصيلي لكل برنامج أو مشروع.	8
0.834	يساهم نظام المحاسبي في تقييم أداء البرامج وكشف الانحرافات فور حدوثها.	9
0.774	يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها.	10

كافة عبارات المجال دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول رقم (4.12)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (توفر أنظمة الضبط الداخلي) والدرجة الكلية للمجال .

معامل ارتباط بيرسون	فقرات المجال الرابع (مدى توفر أنظمة الضبط الداخلي)	الرقم
0.904	يوجد مراقب داخلي ذو كفاءة مهنية .	1
0.894	يوجد أنظمة وتعليمات ولوائح معتمدة	2
0.888	تتبع الوظيفة الرقابية لأعلى هيئة إدارية في الجمعية	3
0.917	يتم منح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة لأداء عمله	4
0.925	يرفع المراقب تقارير دورية عن أداء العمل للإدارة.	5
0.691	يراعى الفصل بين وظيفة المسئول عن المعاملات المالية والمسئول عن تسجيل تلك المعاملات.	6
0.732	تودع المتحصلات النقدية في المصرف ويصرف من خلاله	7
0.733	يوجد لجان متخصصة للمشتریات وتنفيذ الأعمال.	8
0.622	تعزز كافة المصروفات بمستندات ثبوتية مؤيدة لها.	9
0.543	يتم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها	10

كافة عبارات المجال دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول رقم (4.13)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (دور مؤسسات التدقيق والأجهزة الرقابية) والدرجة الكلية للمجال .

الرقم	فقرات المجال الخامس (دور مؤسسات التدقيق والأجهزة الرقابية)	معامل ارتباط بيرسون
1	يتم مراجعة حسابات الجمعية بشكل دوري من مدقق حسابات خارجي مستقل	0.724
2	يتم تعيين المدقق الخارجي وتحدد أتعابه من الجمعية العمومية.	0.800
3	يعرض تقرير المراجع على الجمعية العمومية في اجتماعاتها	0.973
4	يقوم المراجع الخارجي بجولات المراجعة على حسابات الجمعية أثناء السنة المالية.	0.699
5	يتم التفتيش على أعمال الجمعية من قبل وزارة الداخلية .	0.560
6	يتم التفتيش على أعمال ونشاطات الجمعية من قبل هيئة الرقابة العامة	0.627
7	تلتزم الجمعية بتوجيهات وملاحظات الأجهزة الرقابية	0.832
8	تتعاون الجمعية بشكل كبير مع مفتشي الأجهزة الرقابية	0.735
9	تتضمن تقارير الأجهزة الرقابية تقييم الأنظمة المالية والإدارية للجمعية.	0.727
10	تتضمن تقارير التفتيش مقترحات تتعلق بتطوير النظام المالي والإداري.	0.505

كافة عبارات المجال دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول رقم (4.14)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (مدى استخدام الأدوات الرقابية) والدرجة الكلية للمجال .

الرقم	فقرات المجال السادس (مدى استخدام الأدوات الرقابية)	معامل ارتباط بيرسون
1	تعد الجمعية موازنات تفصيلية دورية لبرامجها ومشاريعها	0.835
2	يتم إعداد الموازنات بالاعتماد على البيانات السابقة بالإضافة لأسعار السوق.	0.765
3	يتم عمل الموازنة العامة للمنظمة من خلال موازنات البرامج والمشاريع	0.893
4	يتم عمل الموازنات بصورة سنوية.	0.899

0.793	يتم اعتماد الموازنات من مجلس الإدارة.	5
0.815	يتم إشراك كافة الدوائر والأقسام في إعداد الموازنة العامة	6
0.837	تستخدم الموازنات كأساس لتقييم أداء الدوائر والأقسام.	7
0.777	يتم مقارنه الأداء الفعلي بما هو مخطط ودراسة أسباب الانحراف.	8
0.829	يتم رفع تقارير إدارية للإدارة عن سير العمل والانحرافات.	9
0.690	تستخدم القوائم المالية المعتمدة لقياس كفاءة الإدارة في التنفيذ	10
0.691	تستخدم القوائم المالية لتحديد المركز المالي بصورة سليمة.	11

كافة عبارات المجال دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (4.15)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لاستبانة الدراسة .

الرقم	مجالات الاستبانة	معامل ارتباط بيرسون
1	الوضع التمويلي للجمعية	0.557
2	مقومات الهيكل التنظيمي	0.867
3	مقومات النظام المحاسبي	0.824
4	أنظمة الضبط الداخلي	0.931
5	الأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق	0.857
6	استخدام الأدوات الرقابية	0.881

كافة عبارات المجال دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن جميع قيم معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً .وبشكل عام يمكن القول إن صدق الاتساق الداخلي للاستبانة متحقق .

4.5 : ثبات الاستبانة

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة وذلك من خلال استخدام طريقة التجزئة النصفية وطريقة معامل ألفا كرونباخ كما يلي :

1- طريقة التجزئة النصفية :

تم تقسيم فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة إلى جزئين ، بحيث شمل الجزء الأول على الفقرات ذات الأرقام الفردية ، أما الجزء الثاني فشمل على الفقرات ذات الأرقام الزوجية ، ثم حساب درجات الفقرات الفردية (النصف الأول) ودرجات الفقرات الزوجية (النصف الثاني) لكل مجال ثم تم بعد ذلك حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل نصفين من مجالات الاستبانة .

وقد تم تعديل معامل الارتباط بمعادلة سيرمان براون حسب المعادلة التالية :

$$\text{معامل الثبات } R = \frac{2 (\text{معامل الارتباط } r)}{1 + r}$$

والجدول التالي رقم (4.16) يوضح ذلك :

جدول رقم (4.16)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة قبل

وبعد التعديل

المجال	عدد الفقرات	قبل التعديل	بعد التعديل
الوضع المالي	4	0.619	0.764
مقومات الهيكل التنظيمي	8	0.894	0.944
مقومات النظام المحاسبي	10	0.931	0.964
أنظمة الضبط الداخلي	10	0.906	0.950
الأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق	10	0.886	0.939
استخدام الأدوات الرقابية	11	0.936	0.966

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل تراوحت بين (0.764 - 0.966) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من القبول تطمئن الباحث إلي تطبيقها على عينة الدراسة .

2- طريقة ألفا كرونباخ :

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق التحقق من ثبات الاستبانة ، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة ، وكذلك للاستبانة ككل ، والجدول (4.17) يوضح ذلك :

جدول رقم (4.17)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل .

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الوضع المالي	4	0.994
مقومات الهيكل التنظيمي	8	0.917
مقومات النظام المحاسبي	10	0.923
أنظمة الضبط الداخلي	10	0.914
الأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق	10	0.920
استخدام الأدوات الرقابية	11	0.920
المجموع	53	0.932

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق 0.914 ، وان معامل الثبات الكلي (0.932) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث الى تطبيقها على عينة الدراسة .

الفصل الخامس

تحليل الاستبانة واختبار الفرضيات

5.1 تحليل وقياس الوضع المالي والرقابي في الجمعيات الأهلية

قام الباحث بإجراء تحليل تفصيلي لكل فقرة من فقرات أفراد العينة (الجمعيات الأهلية) ، وذلك بهدف التعرف على متوسط الاتجاهات العام للأوضاع المالية والرقابية للجمعيات الأهلية في قطاع غزة ، وذلك لتحديد نقاط القوة و الضعف ، وتبسيط الأضواء على نقاط الضعف ، حتى يتمكن الباحث من صياغة وإعداد التوصيات من واقع ما ينتج عن تحليل لبيود فقرات الاستبانة بهدف تطوير الأداء المالي والرقابي للجمعيات الأهلية.

أولا / تحليل الوضع المالي للجمعيات الأهلية :

قام الباحث بتحليل وقياس متوسط اتجاهات أفراد العينة على عبارات المجال الأول (الوضع المالي) ، وذلك لتحديد درجة هذه الاتجاهات وذلك من خلال استخدام اختبار t لعينة واحدة (one sample t – test) ، وكذلك قياس التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المجال مع درجات المقياس المستخدمة وذلك كما يلي :

جدول رقم (5.1)

نتيجة اختبار t لمتوسط اتجاهات أفراد العينة على عبارات المجال الأول :

الرقم	عبارات المجال الأول	متوسط الاتجاهات	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	قيمة المعنوية	مستوى الدلالة	الوزن النسبي للمتوسط	الترتيب
1	التغير في الإيرادات خلال 3 سنوات	1.97	1.08	-.344	.731	غير دال إحصائيا	49.25 %	4
2	التغير في المصروفات خلال 3 سنوات	2.06	.985	.663	.509	غير دال إحصائيا	51.5 %	3
3	التغير في الأصول خلال 3 سنوات	2.45	1.134	4.278	.000	دال إحصائيا	61.25 %	1
4	التغير في الالتزامات خلال 3 سنوات	2.26	.622	4.494	.000	دال إحصائيا	56.5 %	2
5	المجال ككل	2.18	.349	5.678	.000	دال إحصائيا	54.5 %	

مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$

يلاحظ من الجدول السابق رقم (5.1) على عبارات المجال الأول (الوضع المالي) أن متوسط الاتجاهات العام على عبارات المجال ككل بلغ (2.18) وهو أعلى من الدرجة (2) التي تتوسط المقياس وبشكل معنوي إحصائيا ، وعلى الرغم من أن ذلك يعني أن متوسط

اتجاهات أفراد العينة بالنسبة للمركز المالي كان في الاتجاه الايجابي إلا أن هذا الاتجاه لم يرق إلى الاتجاه القوي ، حيث أن الوزن النسبي للمتوسط بلغ 54.5% .

جدول رقم (5.2)

التكرارات والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق بـ الوضع المالي في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

م	الفقرة	زيادة كبيرة		زيادة محدودة		ثبات		انخفاض محدود		انخفاض كبير	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	التغير في الإيرادات خلال 3 سنوات	10	8.7	26	22.6	38	33	32	27.8	9	7.8
2	التغير في المصروفات خلال 3 سنوات	4	3.5	30	26.1	46	40	25	21.7	10	8.7
3	التغير في الأصول خلال 3 سنوات	28	24.3	26	22.6	32	27.8	28	24.3	1	.9
4	التغير في الالتزامات خلال 3 سنوات	0	0	8	7	72	62.6	32	27.8	3	2.6

ويظهر الجدولان (5.1) و (5.2) اختلافًا في التغير في الأوضاع المالية الجمعيات الأهلية ، حيث أن هناك جمعيات أهلية تتمتع بأوضاع مالية أفضل من غيرها إضافة إلى اختلاف بين الجمعيات في التغير في أوضاعها المالية خلال السنوات الماضية ، وتظهر خانة الترتيب ترتيب تلك الفقرات كما يلي :

- مثلت العبرة الثالثة (التغير في الأصول) الترتيب الأول بين عبارات المجال الأول . وقد بلغ متوسط الاتجاهات على العبارة المتعلقة هذه العبارة 2.45 وبوزن نسبي 61.25% ، وبذلك فإن هذه العبارة تمثل اتجاه الزيادة المحدودة .
- أما من حيث معدلات التغير في الأصول في عينة الدراسة فكانت 24.3% زادت فيها الأصول بدرجة كبيرة ، 22.6% زادت أصولها بدرجة محدودة ، 27.8% لم يحدث تغيير يذكر على أصولها ، 24.3% انخفضت أصولها بنسبة محدودة ، 9.9% من عينة الدراسة انخفضت أصولها بدرجة كبيرة .
- ويلاحظ من خلال البيانات السابقة أن الاتجاه العام للأصول هو الزيادة ، حيث أن الجمعيات التي حدث فيها زيادة في الأصول سواء زيادة محدودة أو كبيرة مثلت 46.9% من حجم العينة مقابل 25.2% حدث انخفاض في أصولها . ويبدل الترتيب لهذه الفقرة في المجال مدي اهتمام الجمعيات الأهلية بزيادة أصولها ، وذلك لإمكانيات الحصول على تمويل من المؤسسات المانحة لتلك الأصول بدرجة أسهل من غيرها نظرا لان العديد من المؤسسات المانحة تمويل إنشاء مقرات كما تقدم أجهزة ومعدات عينية للجمعيات الأهلية ، إضافة إلى

رغبة الجمعيات الأهلية إلى توفير مقومات الاستمرار في المستقبل في حال انخفض مستوى التمويل الحالي وذلك من خلال توفير الأصول التي من شأنها أن تقلل التكاليف الجارية أو تزيد من إيرادات الأنشطة .

• تلاها في الترتيب الفقرة الرابعة (التغيير في الالتزامات) حيث كان متوسط الاتجاه العام للالتزامات 2.26 وبوزن نسبي % 56 مما يعني الثبات في الالتزامات ، أما من حيث معدلات التغيير في الالتزامات في عينة الدراسة فكانت 7 % زادت التزاماتها بدرجة محدودة ، 62.6 % لم يحدث تغيير يذكر على التزاماتها ، 27.8 % انخفضت التزاماتها بدرجة محدودة ، 2.6 % من عينة الدراسة انخفضت التزاماتها بدرجة كبيرة . وهذه العبارة التي تدل على ثبات الالتزامات مع بيانات العبارة السابقة التي تدل على زيادة الأصول تعطي مؤشرا ايجابيا على الاتجاه نحو تحسن الأوضاع المالية للجمعيات الأهلية خلال السنوات الماضية .

ويدل الترتيب الثاني لهذه الفقرة بين عبارات المجال على اهتمام الجمعيات الأهلية بعدم زيادة التزاماتها المالية لعدم الاطمئنان إلى مستوى التمويل خلال السنوات القادمة . وبتحليل التغيير في المصروفات والتغيير في الإيرادات فقد كان ترتيبها (3) ، (4) على التوالي ، حيث كان متوسط الاتجاه العام لهما (2.06) و(1.97) ، وبوزن نسبي 51.5% و 49.25 % على التوالي وهو لا يختلف إحصائيا عن الدرجة (2) التي تتوسط المجال ويمثل اتجاه الثبات ، بمعنى عدم وجود تغيير في حجم المصروفات وحجم الإيرادات للجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

أما من حيث معدلات التغيير في المصروفات في عينة الدراسة فكان على النحو التالي التوالي: 3.5 % زادت مصروفاتها بدرجة كبيرة ، 26.1 % زادت مصروفاتها بدرجة محدودة ، 40 % لم يحدث تغيير يذكر على مصروفاتها ، 21.7 % انخفضت مصروفاتها بدرجة محدودة ، 8.7 % من عينة الدراسة انخفضت مصروفاتها بدرجة كبيرة .

أما من حيث معدلات التغيير في الإيرادات في عينة الدراسة فكان على النحو التالي التوالي: 8.7 % زادت إيراداتها بدرجة كبيرة ، 22.6 % زادت إيراداتها بدرجة محدودة ، 33 % لم يحدث تغيير يذكر على إيراداتها ، 27.8 % انخفضت إيراداتها بدرجة محدودة ، 7.8 % من عينة الدراسة انخفضت إيراداتها بدرجة كبيرة .

ثانيا / مصادر تمويل الجمعيات الأهلية في قطاع غزة :

قام الباحث بتحليل مصادر تمويل الجمعيات الأهلية في قطاع غزة وتحديد نسبة التمويل من كل مصدر من المصادر المختلفة ، وبيان القطاعات ومجالات العمل التي تحظى بدرجة أكبر من اهتمامات مصادر التمويل كل على حدة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (5.3)

تحليل نسبة التمويل والتبرعات التي تحصل عليها الجمعيات الأهلية

الرقم	مجال العمل	تبرعات أجنبية	تبرعات عربية	تبرعات من السلطة الفلسطينية	تبرعات محلية	موارد ذاتية
1	اجتماعي	38.2 %	27 %	8.8 %	11.3 %	14.7 %
2	صحي	43 %	21 %	8.4 %	5.6 %	22 %
3	تأهيل وتدريب	58 %	14.5 %	8.2 %	7 %	12.3 %
4	زراعة وبيئة	56.6 %	17.5 %	12.5 %	3.6 %	9.8 %
5	مرأة وطفل	50.9 %	18.7 %	8.1 %	9.1 %	13.2 %
6	حقوق إنسان	66 %	10 %	9 %	1.2 %	13.8 %
7	أخرى	35.3	24 %	15 %	7.7 %	18 %

وقد أشارت نتائج الاستبيان إلى أن تبرعات الجهات الأجنبية تمثل النصيب الأكبر من إيرادات الجمعيات الأهلية في قطاع غزة ، حيث بلغ حجم التبرعات الأجنبية أعلى مستوياتها وذلك في مجال حقوق الإنسان حيث مثلت التبرعات الأجنبية في هذا المجال 66 % من إجمالي الإيرادات ، يأتي بعده مجال التدريب والتأهيل حيث بنسبة 58 % ، يأتي بعد ذلك مجال الزراعة والبيئة بنسبة 56.6 % من إجمالي التمويل ، ثم مجال المرأة والطفل بنسبة 50.9 % من إجمالي التمويل ، ثم المجال الصحي بنسبة 43 % وأخيرا المجال الاجتماعي بنسبة 38.24 % من إجمالي التمويل .

كما مثلت التبرعات العربية المصدر الثاني من مصادر تمويل الجمعيات الأهلية ، حيث بلغ أعلى معدل للتبرعات العربية في مجال الخدمات الاجتماعية وبنسبة 27 % من إجمالي التمويل ، تبعه المجال الصحي بنسبة 21 % من إجمالي التمويل ، ثم مجال المرأة والطفل

بنسبة 18.7 % من إجمالي التمويل ، ثم مجال الزراعة والبيئة بنسبة 17.5 % ، ثم مجال التدريب والتأهيل بنسبة 14.5 % ، وأخيرا مجال حقوق الإنسان بنسبة 10 % .
كما مثلت مصادر التمويل الذاتي للجمعيات الأهلية المركز الثالث في تمويل الجمعيات الأهلية في قطاع غزة ، وكانت أعلى تلك النسب في المجال الصحي بنسبة 22 % من إجمالي التمويل ، تلاها المجال الاجتماعي بنسبة 14.7 % ، تلاها مجال حقوق الإنسان بنسبة 13.8 % ، ثم مجال المرأة والطفل بنسبة 13.2 % ، ثم التأهيل والتدريب بنسبة 12.3 % ، وقد مثل مجال الزراعة والبيئة اقل نسبة للتمويل الذاتي ، حيث بلغت نسبة التمويل الذاتي لهذا المجال 9.8 % من إجمالي التمويل .

أما التبرعات والمساعدات من السلطة الوطنية الفلسطينية فقد مثلت المصدر الرابع من مصادر تمويل الجمعيات الأهلية ، بحيث تراوحت نسبة التمويل من السلطة الفلسطينية للجمعيات الأهلية ما بين 12.5 % كحد أقصى وذلك لمجال الزراعة والبيئة و 8.1 % كحد أدنى لقطاع المرأة والطفل كما هو موضح في الجدول السابق .
أما المصدر الأخير من مصادر التمويل فتمثل في التبرعات المحلية للجمعيات ، وقد تراوحت نسبة تلك الإيرادات ما بين 11.3 % كحد أقصى للمجال الاجتماعي و 3.6 % كحد أدنى لمجال الزراعة والبيئة .

ومن بيانات الجدول السابق نجد أن أجندة واهتمامات مصادر التمويل تختلف في التعامل مع الجمعيات الأهلية ، حيث يمثل مجال عمل الجمعية احد الاعتبارات الهامة في حصول تلك الجمعية على دعم المؤسسات المانحة ، فمثلا القطاع الاجتماعي يحتل المرتبة الأولى في اولويات التمويل من الجهات والمؤسسات العربية بينما نجدة يحتل المرتبة الأخيرة في اهتمامات واولويات المؤسسات المانحة الأجنبية ، الأمر الذي يعطي مؤشرا على أن مجال عمل الجمعية الأهلية هو من العوامل الهامة المؤثرة على تمويل تلك الجمعية ومصادر تمويلها

ثالثا / تحليل وقياس مدى توفر هيكل تنظيمي ملائم في الجمعيات الأهلية :

قام الباحث بتحليل وقياس متوسط اتجاهات أفراد العينة على عبارات المجال الثاني (توفر هيكل تنظيمي ملائم) ، لتحديد متوسط هذه الاتجاهات وذلك من خلال استخدام اختبار t لعينة واحدة (one sample t – test) ، وكذلك قياس التكرارات والنسب المئوية لكل

عبارة من عبارات المجال مع درجات المقياس المستخدمة لتحديد درجات القوة والضعف في توفر تلك العبارات وذلك كما يلي

جدول رقم (5.4)

نتيجة اختبار t لمتوسط اتجاهات أفراد العينة على عبارات المجال الثاني

الترتيب	الوزن النسبي للمتوسط	مستوى الدلالة	قيمة المعنوية	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	متوسط الاتجاهات	عبارات المجال الثاني (الهيكل التنظيمي)	الرقم
4	58 %	دالة إحصائية	.001	3.376	1.022	2.32	يتوفر هيكلية تنظيمية واضحة ومرنة تتلاءم مع برامج ومشاريع الجمعية.	1
8	52.25 %	غير دالة إحصائية	.394	.856	1.089	2.09	توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسؤوليات الأقسام .	2
2	59.5 %	دالة إحصائية	.000	3.855	1.064	2.38	يوجد وصف وظيفي خاص بالموظفين.	3
5	57.75 %	دالة إحصائية	.000	3.683	.912	2.31	يوجد توافق بين الوصف الوظيفي للموظفين وتخصصاتهم العلمية.	4
6	57 %	دالة إحصائية	.001	3.267	.913	2.28	عدد الموظفين يتلاءم مع حجم العمل والنشاط داخل الجمعية.	5
3	58.5 %	دالة إحصائية	.000	3.812	.954	2.34	تتم التعيينات حسب الاحتياجات الفعلية وعلى أساس الكفاءة	6
1	61.57 %	دالة إحصائية	.000	5.307	.949	2.47	توفر الهيكلية التنظيمية آلية مناسبة لنقل وتوصيل التقارير بصورة سليمة	7
7	55.25 %	دالة إحصائية	.023	2.310	.969	2.21	توفر الهيكلية التنظيمية آلية للتنسيق الفعال بين دوائر وأقسام الجمعية.	8
	58.3 %	دالة إحصائية	.000	4.022	.886	2.332	المجال ككل	9

مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$

يظهر الجدول السابق رقم (5.4) أن متوسط الاتجاهات العام لإفراد العينة على عبارات المجال الثاني ككل ، والذي يمثل مدى توفر هيكل تنظيمي ملائم بلغ 2.332 وبوزن نسبي 58.3 % وهو لا يختلف إحصائياً عن الدرجة (2) التي تتوسط المقياس وتمثل الاتجاه متوفر بدرجة متوسطة ، وذلك على الرغم من أن الاتجاه العام أكبر من الدرجة (2) إلا أن

هذا الاتجاه لم يصل إلى الدرجة (2.4) التي تمثل اتجاها متوفرا بدرجة عالية وبذلك فإن المتوسط العام يبقي في إطار " متوفر بدرجة متوسطة " .

أما فيما يتعلق بفقرات المجال الثاني فكما يظهر من الجدول رقم (5.4) أن متوسط الاتجاهات العام لكافة فقرات المجال الثاني المتعلق بمدى توفر هيكل تنظيمي ملائم باستثناء الفقرة السابعة لا تختلف إحصائيا عن الدرجة (2) التي تتوسط المقياس وتمثل الاتجاه " متوفر بدرجة متوسطة " أما الفقرة السابعة فإن متوسط الاتجاهات لها 2.47 وبوزن نسبي 61.57 % الذي يمثل الاتجاه " متوفر بدرجة عالية " .

جدول رقم (5.5)

التكرارات والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق بمدى توفر هيكل تنظيمي ملائم في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

م	الفقرة	غير متوفر (0)		متوفر بدرجة محدودة (1)		متوفر بدرجة متوسطة (2)		متوفر بدرجة عالية (3)		متوفر بدرجة عالية جدا (4)	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	يتوفر هيكلية تنظيمية واضحة ومرنة تتلاءم مع برامج ومشاريع الجمعية.	3	2.6	26	22.6	29	25.2	45	39.1	12	10.4
2	توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسؤوليات. الأقسام .	11	9.6	20	17.4	42	36.5	32	27.8	10	8.7
3	يوجد وصف وظيفي خاص بالموظفين.	6	5.2	19	16.5	29	25.2	47	40.9	14	12.2
4	يوجد توافق بين الوصف الوظيفي للموظفين وتخصصاتهم العلمية.	1	9.	24	20.9	36	31.3	46	40	8	7
5	عدد الموظفين يتلاءم مع حجم العمل والنشاط داخل الجمعية.			28	24.3	35	30.4	44	38.3	8	7
6	تتم التعيينات حسب الاحتياجات الفعلية وعلى أساس الكفاءة	1	9.	25	21.7	34	29.6	44	38.3	11	9.6
7	توفر الهيكلية التنظيمية آلية مناسبة لنقل وتوصيل التقارير بصورة سليمة	7	6.1	6	5.2	38	33	54	48	10	8.7
8	توفر الهيكلية التنظيمية آلية للتنسيق الفعال بين دوائر وأقسام الجمعية.	3	2.6	24	20.9	45	39.1	32	27.8	11	9.6

وتوضح البيانات المدرجة في الجدولين (4.5) و (5.5) تحليل فقرات المجال المتعلق بـ
مدى توفر هيكل تنظيمي ملائم كما يلي :

* تمثل العبارة رقم السابعة (توفر الهيكلية التنظيمية آلية مناسبة لنقل وتوصيل التقارير بصورة سليمة) الترتيب الأول من حيث التوفر بين عبارات المجال حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.47 وبوزن نسبي 61.57 % .
إلا أن جدول التكرارات والنسب المئوية يظهر أن 6.1 % من عينة الدراسة لا تتوفر لديها هذه الفقرة ، كما أن 5.2 % تتوفر لديها هذه الخاصية بدرجة محدودة ، في حين أن 33 % من عينة الدراسة تتوفر لديها هذه الفقرة بدرجة متوسطة ، أما الجمعيات التي توفرت لديها هذه الفقرة بدرجة عالية فبلغت نسبتها 48 % بينما بلغت نسبة الجمعيات التي توفرت فيها هذه الفقرة بدرجة عالية جدا 8.7 % فقط من عينة الدراسة .

* تمثل العبارة الثالثة في المجال (يوجد وصف وظيفي خاص بالموظفين.) الترتيب الثاني بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.38 وبوزن نسبي 59.5 %
ورغم ذلك فقد اظهر الجدول رقم (4) وجود ضعف في مدى توفر (وصف وظيفي خاص بالموظفين) في الجمعيات الأهلية حيث أن 5.2 % من حجم العينة لا يوجد لديها وصف وظيفي خاص بالموظفين في حين أن 16.5 % من العينة يتوفر فيها هذه الفقرة ولكن بدرجة محدودة ، بينما 25.2 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه الفقرة بدرجة متوسطة ، أما الجمعيات التي توفر فيها الوصف الوظيفي للموظفين بدرجة عالية فبلغ نسبتها 4.9 % من حجم العينة ، بينما اقتصرت نسبة الجمعيات التي توفر لديها وصف وظيفي خاص بالموظفين بدرجة عالية جدا على 12.2 % عينة الدراسة . وتشير هذه الإحصائيات إلى أن عددا ليس بالقليل من الجمعيات الأهلية يفتقر بدرجات متفاوتة إلى وصف وظيفي خاص بالموظفين والذي يعتبر احد مقومات توفر هيكل تنظيمي ملائم في الجمعيات الأهلية .

* كما مثلت العبارة السادسة في المجال (تتم التعيينات حسب الاحتياجات الفعلية وعلى أساس الكفاءة) الترتيب الثالث بين عبارات المجال، حيث بلغ متوسط الاتجاهات 2.34 وبوزن نسبي 58.5 % .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في الجمعيات الأهلية (عينة الدراسة) فكانت اقل من 1 % لا تتوفر فيها هذه العبارة ، 21.7 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 29.6 % من عينة الدراسة تتم فيها التعيينات حسب الاحتياجات الفعلية وعلى أساس الكفاءة بدرجة متوسطة ، 38.3 من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 9.6 % فقط تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا . ومعني ذلك أن الكثير من التعيينات في الجمعيات الأهلية لا تخضع لاعتبارات وحاجات العمل الفعلية كما أنها لا تتم على أساس اعتبارات الكفاءة ، وهذا بدوره يؤثر على مدى فعالية الهيكل التنظيمي في الجمعيات الأهلية كما انه يؤثر كذلك على مدى فعالية وأداء الجمعيات الأهلية .

• ومثلت العبارة الأولى (يتوفر هيكلية تنظيمية واضحة ومرنة تتلاءم مع برامج ومشاريع الجمعية.) الترتيب الرابع بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات 2.32 وبوزن نسبي 58 % .

أما فيما يتعلق بمدى توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 2.6 % لا تتوفر فيها هذه العبارة ، 22.6 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 25.2 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة متوسطة ، 39.1 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 10.4 % فقط تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية . وتشير الإحصائيات السابقة إلى أن الكثير من الجمعيات الأهلية تعاني من ضعف بدرجات متفاوتة في مدى توفر هيكلية واضحة تتلاءم مع برامجها وأنشطتها مما يؤثر على فعالية الهيكل التنظيمي لتلك الجمعيات ، وبالتالي يؤثر سلبا على فعالية أداء تلك الجمعيات وفعالية الأنظمة الرقابية لديها .

• وقد مثلت العبارة الرابعة (يوجد توافق بين الوصف الوظيفي للموظفين وتخصصاتهم العلمية) الترتيب الخامس بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات 2.31 وبوزن نسبي 57.75 %.

أما من حيث مدى توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت اقل من 1 % لا تتوفر هذه العبارة ، 20.9 % من عينة الدراسة تتوفر بدرجة محدودة ، 31.3 % تتوفر بدرجة متوسطة ، 40 % تتوفر بدرجة عالية ، 7 % فقط تتوفر بدرجة عالية جدا . وتدل هذه الإحصائيات إلى أن العديد من الجمعيات الأهلية تعاني من عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي نظرا لعدم التوافق بين الوصف الوظيفي للموظفين وتخصصاتهم العلمية ، ويرجع

ذلك إلى ما أكدته الفقرة السادسة من أن العديد من التعيينات في الجمعيات الأهلية لا تتم حسب الاحتياجات الفعلية كما أنها لا تخضع لأسس الكفاءة عند اختيار الموظفين .

* أما العبارة الخامسة في المجال (عدد الموظفين يتلاءم مع حجم العمل والنشاط داخل الجمعية) فقد احتلت الترتيب السادس بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات 2.28 ووزن نسبي 57 % .

أما من حيث مدى توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 24.3 % من عينة الدراسة تتوفر بدرجة محدودة ، 30.4 % تتوفر بدرجة متوسطة ، 38.3 % تتوفر بدرجة عالية ، 7 % فقط تتوفر بدرجة عالية جدا .

تشير تكرارات هذه ألفقره إلى أن عدد الموظفين في العديد في الجمعيات الأهلية لا يتناسب مع حجم العمل والنشاط داخل الجمعية ، وقد يكون ذلك بالزيادة أو بالنقص في عدد الموظفين ، وفي كلا الحالتين فإن لذلك أثرا سلبيا على فعالية وملاءمة الهيكل التنظيمي للجمعيات الأهلية وأيضا تأثيرا على فعالية الأداء للجمعيات الأهلية . وهذا يتوافق وينسجم مع العبارة السادسة التي بينت أن التعيينات لا تتم حسب الاحتياجات الفعلية وعلى أساس الكفاءة .

* كما مثلت العبارة الثامنة (توفر الهيكلية التنظيمية آلية للتنسيق الفعال بين دوائر وأقسام الجمعية) الترتيب السابع بين فقرات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات 2.21 ووزن نسبي 55.25 % .

أما من حيث مدى توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 2.6 % من عينة الدراسة غير متوفر ، 20.9 % من عينة الدراسة تتوفر بدرجة محدودة ، 39.1 % تتوفر بدرجة متوسطة ، 27.8 % تتوفر بدرجة عالية ، 9.6 % فقط تتوفر بدرجة عالية جدا .

وهذه النتائج والإحصائيات تتوافق مع معطيات الفقرة الأولى التي أظهرت اختلافا بين الجمعيات الأهلية في مدى توفر هيكلية واضحة تتلاءم مع الأنشطة والبرامج لتلك الجمعيات ، وبالتالي فإن عدم توفر تلك الفقرة سينتج عنه عدم توفر آلية للتنسيق الفعال بين دوائر وأقسام تلك الجمعيات وهو ما ظهر من خلال البيانات السابقة .

* وقد احتلت المرتبة الأخيرة بين عبارات المجال الفقرة الثانية (توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسؤوليات. الأقسام) ، حيث بلغ متوسط الاتجاه العام لهذه العبارة 2.09 وبوزن نسبي 52.25% .

أما من حيث مدى توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 9.6% من عينة الدراسة غير متوفر ، 17.4% من عينة الدراسة تتوفر بدرجة محدودة ، 36.5% تتوفر بدرجة متوسطة ، 27.8% تتوفر بدرجة عالية ، 8.7% فقط تتوفر بدرجة عالية جدا .

ومن الإحصائيات السابقة نجد أن عددا ليس بالقليل من الجمعيات الأهلية لا تتوفر لديها قواعد مكتوبة أو تتوفر لديها بدرجة محدودة ، في حين أن العديد من الجمعيات تتوفر لديها قواعد مكتوبة بدرجة متوسطة ، ونسبة قليلة تلك التي تتوفر لديها تلك القواعد المكتوبة بدرجة عالية جدا ، مما يترك مجالا واسعا لإجتهادات الإدارات المختلفة ، وبالتالي فان لذلك أثرا سلبيا على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للجمعيات الأهلية .

ويعتقد الباحث أن من أهم العوامل وراء ضعف ملائمة الهيكل التنظيمي للجمعيات الأهلية يرجع لعدم وجود إلزام قانوني يلزم الجمعيات الأهلية بإعداد هيكلية تنظيمية خاصة بها تتفق مع طبيعة عملها وأنشطتها ، إضافة إلى ضعف الوعي الإداري لدى العديد من مسؤولي مجالس الإدارة في تلك الجمعيات بأهمية هذا الجانب وضرورته للجمعيات .

رابعا / مدى فعالية الأنظمة المحاسبية في الجمعيات الأهلية :

قام الباحث بتحليل وقياس متوسط اتجاهات أفراد العينة على عبارات المجال الثالث (توفر نظام محاسبي سليم) ، لتحديد متوسط هذه الاتجاهات وذلك من خلال استخدام اختبار t لعينة واحدة (one sample t – test) ، وكذلك قياس التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المجال مع درجات المقياس المستخدمة لتحديد درجات القوة والضعف في توفر تلك العبارات وذلك كما يلي :

جدول رقم (5.6)

نتيجة اختبار t لمتوسط اتجاهات أفراد العينة على عبارات المجال الثالث

الرقم	عبارات المجال الثالث (نظام محاسبي سليم)	متوسط الاتجاهات	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	قيمة المعنوية	مستوى الدلالة	الوزن النسبي للمتوسط	الترتيب
1	تستخدم الجمعية نظام محاسبي معتمد يتلاءم وأنشطتها.	2.92	.785	12.588	.000	دال إحصائيا	73 %	2
2	يحدد النظام المحاسبي الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم.	3.01	.843	12.833	.000	دال إحصائيا	75.25 %	1
3	يوفر النظام المحاسبي مجموعة دفترية ومستنديه وسجلات مالية واضحة وكاملة.	2.82	.979	8.958	.000	دال إحصائيا	70.5 %	4
4	تستخدم الجمعية نظام محاسبي محوسب	2.70	1.179	6.330	.000	دال إحصائيا	67.5 %	6
5	تسجل المعاملات المالية أولا بأول بصورة منتظمة.	2.79	.969	8.759	.000	دال إحصائيا	69.75 %	5
6	يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة وواقية	2.87	.843	11.060	.000	دال إحصائيا	71.7 %	3
7	يمكن للنظام المحاسبي إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها.	2.70	.936	8.067	.000	دال إحصائيا	67.5 %	6
8	يمكن النظام المحاسبي من إعداد التقارير المالية عن الأنشطة والبرامج بشكل تفصيلي لكل برنامج أو مشروع	2.63	.995	6.746	.000	دال إحصائيا	65.75 %	7
9	يساهم نظام المحاسبي في تقييم أداء البرامج وكشف الانحرافات فور حدوثها.	2.44	1.05	4.517	.000	دال إحصائيا	61 %	8
10	يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها.	2.10	1.17	.871	.385	غير دال إحصائيا	52.5 %	9
11	المجال ككل	2.69	.785	9.519	.000	دال إحصائيا	67.25 %	

مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$

يظهر الجدول السابق رقم (5) أن متوسط الاتجاهات العام لإفراد العينة على عبارات المجال الثالث ككل ، والذي يمثل مدى توفر نظام محاسبي مناسب بلغ 2.69 وبوزن نسبي 67.25 % وهو لا يختلف إحصائيا عن الدرجة (3) التي تمثل الاتجاه متوفر بدرجة عالية ، أما فيما يتعلق بفقرات المجال الثالث فكما يظهر من الجدول رقم (5) أن متوسط الاتجاهات العام لكافة فقرات المجال الثالث المتعلق بمدى توفر نظام محاسبي مناسب باستثناء الفقرة العاشرة لا تختلف إحصائيا عن الدرجة (3) التي تمثل الاتجاه " متوفر بدرجة عالية " أما الفقرة العاشرة فان متوسط الاتجاهات لها 2.10 وبوزن نسبي 52.5 % الذي يمثل الاتجاه

" متوفر بدرجة متوسطة " . وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك العديد من الجمعيات تعاني من ضعف في النظام المحاسبي كما يظهر من خلال جدول التكرارات والنسب المئوية رقم (5.7)

جدول رقم (5.7)

التكرارات والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق بمدى توفر نظام محاسبي سليم في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

م	الفقرة	غير متوفر 0		متوفر بدرجة محدودة (1)		متوفر بدرجة متوسطة (2)		متوفر بدرجة عالية (3)		متوفر بدرجة عالية جدا (4)	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	تستخدم الجمعية نظام محاسبي معتمد يتلاءم وأنشطتها.	0	0	5	4.3	25	21.7	59	51.3	26	22.6
2	يحدد النظام المحاسبي الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم.	0	0	8	7	16	13.9	58	50.4	33	28.7
3	يوفر النظام المحاسبي مجموعة دفترية ومستنديه وسجلات مالية واضحة وكاملة.	1	.9	18	15.7	7	6.1	64	55.7	25	21.7
4	تستخدم الجمعية نظام محاسبي محوسب	11	9.6	2	1.7	30	26.1	40	34.8	32	27.8
5	تسجل المعاملات المالية أولاً بأول بصورة منتظمة.	3	2.26	7	6.1	29	25.2	48	41.7	28	24.3
6	يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة وواقية			7	6.1	28	24.3	53	46.1	27	23.5
7	يمكن للنظام المحاسبي إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها.	0	0	20	17.4	12	10.4	65	56.5	18	15.7
8	يمكن النظام المحاسبي من إعداد التقارير المالية عن الأنشطة والبرامج بشكل تفصيلي لكل برنامج أو مشروع	2	1.7	17	14.8	23	20	53	46.1	20	17.4
9	يساهم نظام المحاسبي في تقييم أداء البرامج وكشف الانحرافات فور حدوثها.	5	4.3	16	13.9	35	30.4	41	35.7	18	15.7
10	يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها.	4	3.5	43	37.4	25	21.7	24	20.9	19	16.5

ويظهر الجدولان (5.6) و (5.7) اختلافا في مدى توفر فقرات النظام المحاسبي في الجمعيات الأهلية ، حيث أن هناك الفقرات متوفرة بدرجة اكبر من غيرها ، وذلك من خلال تحليل فقرات المجال الثالث كل على حده ، وتظهر خانة الترتيب ترتيب تلك الفقرات كما يلي :

• مثلت العبارة الثانية من عبارات المجال (يحدد النظام المحاسبي الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم) الترتيب الأول بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات 3.01 وبوزن نسبي 75.25 % .وبذلك فان الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة عالية .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 7 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 13.9 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة متوسطة ، 50.4 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 28.7 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا . وعلى الرغم من ذلك إلا انه ومن خلال البيانات السابقة نجد أن العديد من الجمعيات الأهلية تعاني من ضعف بدرجات متفاوتة في مدى توفر هذه الفقرة مما يؤثر على فعالية النظام المحاسبي لتلك الجمعيات ، وبالتالي يؤثر سلبا على فعالية الأنظمة الرقابية لديها .

* ومثلت العبارة الأولى من عبارات المجال (تستخدم الجمعية نظاما محاسبيا معتمدا يتلاءم وأنشطتها) الترتيب الثاني بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.92 وبوزن نسبي 73 % . وبذلك فان الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة عالية.

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 4.3 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 21.7 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة متوسطة ، 51.3 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 22.6 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا . وعلى الرغم من ذلك نجد أن العديد من الجمعيات الأهلية تعاني من ضعف بدرجات متفاوتة في مدى توفر هذه الفقرة حيث ان بعض الجمعيات تتوفر فيها العبارة بدرجة محدودة إضافة إلى أن العديد من الجمعيات والتي بلغ نسبتها 21.7 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة متوسطة مما يؤثر على فعالية النظام المحاسبي لتلك الجمعيات .

• أما العبارة السادسة من عبارات المجال (يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة ووافية) فقد احتلت الترتيب الثالث بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات

لهذه العبارة 2.87 وبوزن نسبي 71.7 % . وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة عالية .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 6.1 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 24.3 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة متوسطة ، 46.1 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 23.5 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا . وذلك يظهر أن العديد من الجمعيات الأهلية تعاني من ضعف بدرجات متفاوتة في مدى توفر هذه الفقرة حيث أن بعض الجمعيات تتوفر فيها العبارة بدرجة محدودة إضافة إلى أن العديد من الجمعيات والتي بلغت نسبتها 24.3 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة متوسطة مما يضعف من فعالية النظام المحاسبي لتلك الجمعيات .

• مثلت العبارة الثالثة من عبارات المجال (يوفر النظام المحاسبي مجموعة دفترية ومستنديه وسجلات مالية واضحة وكاملة) الترتيب الرابع بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.82 وبوزن نسبي 70.5 % . وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة عالية .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت أقل من 1 % لا تتوفر فيها هذه العبارة ، في حين أن 15.7 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 6.1 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة متوسطة ، 55.7 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 21.7 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا . مما يدل على أن العديد من الجمعيات الأهلية تعاني من ضعف بدرجات متفاوتة في مدى توفر هذه الفقرة حيث أن بعض الجمعيات تتوفر فيها العبارة بدرجة محدودة إضافة إلى أن العديد من الجمعيات من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة متوسطة مما يضعف من فعالية النظام المحاسبي لتلك الجمعيات .

* تمثل العبارة الخامسة في المجال (تسجل المعاملات المالية أولا بأول بصورة منتظمة) الترتيب الخامس بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.79 وبوزن نسبي 69.75 % ورغم ذلك فقد اظهر جدول التكرارات والنسب المئوية رقم (6) وجود ضعف في مدى توفر خاصية تسجيل المعاملات المالية أولا بأول بصورة منتظمة في

الجمعيات الأهلية حيث أن 2.26 % من حجم العينة لا تسجل معاملاتها المالية أولاً بأول بصورة منتظمة ، في حين أن 6.1 % من العينة يتم فيها تسجيل المعاملات المالية أولاً بأول ولكن بدرجة محدودة ، بينما 25.2 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه الفقرة بدرجة متوسطة ، أما الجمعيات التي توفر فيها التسجيل المحاسبي أولاً بأول وبصورة منتظمة بدرجة عالية فبلغت نسبتها 41.7 % من حجم العينة ، أما نسبة الجمعيات التي توفر لديها التسجيل المحاسبي أولاً بأول وبصورة منتظمة بدرجة عالية جداً فبلغ 24.3 % من حجم العينة . وهذه النسب تظهر أن العديد من الجمعيات الأهلية لا تسجل معاملاتها المالية فور حدوثها وبشكل منظم أو أن التسجيلات تتم بدرجة محدودة وليس بالصورة المطلوبة مما يضعف من فعالية النظام المحاسبي .

• تمثل العبارة الرابعة في المجال (تستخدم الجمعية نظام محاسبي محوسب) الترتيب السادس بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.70 وبوزن نسبي 67.5 % ورغم ذلك فقد اظهر جدول التكرارات والنسب المئوية رقم (6) وجود ضعف في مدى توفر خاصية استخدام نظام محاسبي محوسب في الجمعيات الأهلية حيث أن 9.6 % من حجم العينة لا تستخدم نظاماً محاسبياً محوسباً ، في حين أن 1.7 % من العينة تستخدم النظام المحوسب ولكن بدرجة محدودة ، بينما 26.1 % من عينة الدراسة تستخدم النظام المحاسبي المحوسب بدرجة متوسطة ، أما الجمعيات التي تستخدم النظام المحوسب بدرجة عالية فبلغت نسبتها 34.8 % من حجم العينة ، أما نسبة الجمعيات التي تستخدم النظام المحوسب بدرجة عالية جداً فبلغت 27.8 % من حجم العينة . وهذه النسب تشير إلى أن العديد من الجمعيات الأهلية لم ترتق في استخدام الأنظمة المحوسبة وخاصة في التسجيلات المحاسبية ، أو أنها تستخدمها بصورة محدودة لا تساعد على تحقيق الغرض منها ، وخاصة في إعداد التقارير التفصيلية للبرامج والمشاريع في الأوقات المناسبة ، الأمر الذي يؤثر سلباً في فعالية الأنظمة المحاسبية لتلك الجمعيات .

• تمثل العبارة السابعة أيضاً في المجال (يمكن للنظام المحاسبي إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها.) الترتيب السادس بين عبارات المجال وبنفس درجة العبارة الرابعة ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.70 وبوزن نسبي 67.5 % ورغم ذلك فقد اظهر جدول التكرارات والنسب المئوية رقم (6) وجود ضعف في فعالية

الأنظمة المحاسبية للعديد من الجمعيات الأهلية على إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها ، حيث أن 17.4 % من حجم العينة تتوفر في أنظمتها هذه الخاصية بدرجة محدودة ، بينما 10.4 % من العينة تتوفر فيها هذه الخاصية بدرجة متوسطة ، أما التي تتوفر فيها هذه الخاصية بدرجة عالية فنسبتها 56.5 % ، في حين أن نسبته 15.7 % فقط من عينة الدراسة تتوفر فيها بدرجة عالية جدا . وذلك يشير إلى عجز العديد من الجمعيات الأهلية في إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها ، وذلك من شأنه أن يؤثر على مصداقية ومكانة تلك الجمعيات أمام مستخدمي تلك التقارير ، ولا شك أن ذلك مرتبطا بدرجة كبيرة بضعف النظام المحاسبي في تلك الجمعيات خاصة وان عددا منها لا يسجل المعاملات المالية بصورة منتظمة كما أن العديد منها أيضا لا يستخدم أنظمة محوسبه تمكن من سرعة ودقة إعداد التقارير المالية ، ومما لا شك فيه أن الوضع المالي لتلك الجمعيات سيصبح حرجا إذا كانت مخصصات البرامج والمشاريع التي تنفذها تلك الجمعيات بدعم من مؤسسات أجنبية متوقفة على إعداد تقارير مالية عن الفترة الماضية .

• مثلت العبارة الثامنة من عبارات المجال (يمكن النظام المحاسبي من إعداد التقارير المالية عن الأنشطة والبرامج بشكل تفصيلي لكل برنامج أو مشروع) الترتيب السابع بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.63 وبوزن نسبي 65.75 % . وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة عالية .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 1.7 % لا تتوفر في النظام المحاسبي هذه العبارة ، 14.8 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 20 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة متوسطة ، 46.1 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 17.4 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا . وذلك يظهر أن العديد من الجمعيات الأهلية تعاني من ضعف بدرجات متفاوتة في مدى توفر هذه الفقرة حيث أن بعض الجمعيات تتوفر فيها العبارة بدرجة محدودة إضافة إلى أن العديد من الجمعيات تتوفر فيها العبارة بدرجة متوسطة مما يضعف من فعالية النظام المحاسبي لتلك الجمعيات في إعداد تقارير تفصيلية عن أنشطتها وبرامجها كل على حده ، وذلك مهم جدا خاصة وان المؤسسات المانحة تهتم بصورة أساسية بتقارير البرامج والأنشطة التي تمولها بشكل مفصل ومنفصل عن باقي برامج وأنشطة الجمعية الأخرى .

• ومثلت العبارة التاسعة من عبارات المجال (يساهم نظام المحاسبي في تقييم أداء البرامج وكشف الانحرافات فور حدوثها) الترتيب الثامن بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.44 وبوزن نسبي 61 % . وبذلك فان الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة عالية .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 4.3 % لا تتوفر فيها هذه العبارة ، 13.9 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 30.4 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة متوسطة ، 35.7 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 15.7 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا .

وتشير البيانات السابقة إلي أن نسبة عالية من الجمعيات الأهلية لا تستخدم النظام المحاسبي لديها في تقييم أداء البرامج وكشف الانحرافات فور حدوثها ، وبالتالي فالنظام المحاسبي لا يقوم بدور فعال في الرقابة وتقييم الأداء ، كما انه لا يساهم في كشف الانحرافات فور حدوثها ، وبالتالي فهو لا يساهم في مساعدة الإدارة بشكل فعال في اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، ولعل ذلك يرجع إلى النقاط السابقة من عدم تسجيل المعاملات المالية فور حدوثها وعدم استخدام أنظمة محاسبية محوسبه وكذلك عدم إعداد التقارير في المواعيد المحددة لها وبشكل تفصيلي حسب احتياجات مستخدمي تلك التقارير .

• مثلت العبارة العاشرة من عبارات المجال (يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها.) الترتيب التاسع والأخير بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.10 وبوزن نسبي 52.5 % . وبذلك فان الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة متوسطة .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 3.5 % لا تتوفر فيها هذه العبارة ، 37.4 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 21.7 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة متوسطة ، 20.9 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 16.5 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا .

وتشير البيانات السابقة إلي أن نسبة عالية من الجمعيات الأهلية لا يساهم النظام المحاسبي لديها في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها ، وبالتالي فالنظام المحاسبي لا يقوم بدور فعال في التخطيط ومساعدة الإدارة في تحقيق أهداف الجمعية ، كما انه لا يقوم بدور فاعل في مساعدة الإدارة في الحصول على التمويل اللازم لبرامج ومشاريع الجمعية نظرا لان

الموازنات التفصيلية للمشاريع تعتبر من الأمور الضرورية للحصول على دعم وتمويل المؤسسات المانحة لتلك المشاريع ، وبالتالي فان ذلك يعتبر ضعفا في الأنظمة المحاسبية لتلك الجمعيات .

خامسا / مدى فعالية أنظمة الضبط الداخلي في الجمعيات الأهلية :

قام الباحث بتحليل وقياس متوسط اتجاهات أفراد العينة على عبارات المجال الرابع (أنظمة الضبط الداخلي) ، لتحديد متوسط هذه الاتجاهات وذلك من خلال استخدام اختبار t لعينة واحدة (one sample t – test) ، وكذلك قياس التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المجال مع درجات القياس المستخدمة لتحديد درجات القوة والضعف في توفر تلك العبارات وذلك كما يلي :

جدول رقم (5.8)

نتيجة اختبار t لمتوسط اتجاهات أفراد العينة على عبارات المجال الرابع (توفر أنظمة الضبط الداخلي)

الترتيب	الوزن النسبي للمتوسط	مستوى الدلالة إحصائيا	قيمة المعنوية	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	متوسط الاتجاهات	عبارات المجال الثالث (أنظمة الضبط الداخلي)	الرقم
10	% 29.75	دال إحصائيا	.000	-5.790	1.498	1.19	يوجد مراقب داخلي ذو كفاءة مهنية .	1
6	% 40.25	دال إحصائيا	.008	-2.700	1.554	1.61	يوجد أنظمة وتعليمات ولوائح معتمدة	2
7	% 37.5	دال إحصائيا	.002	-3.224	1.677	1.50	تتبع الوظيفة الرقابية لأعلى هيئة إدارية في الجمعية	3
9	% 31	دال إحصائيا	.000	-5.222	1.554	1.24	يتم منح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة لأداء عمله	4
8	% 32	دال إحصائيا	.000	-5.056	1.531	1.28	يرفع المراقب تقارير دورية عن أداء العمل للإدارة.	5
3	% 67	دال إحصائيا	.007	2.749	4.006	2.68	يراعى الفصل بين وظيفة المسئول عن المعاملات المالية والمسئول عن تسجيل تلك المعاملات.	6
4	% 60.75	دال إحصائيا	.000	4.088	1.140	2.43	تودع المتحصلات النقدية في المصرف ويصرف من خلاله	7
5	% 54.5	غير دال إحصائيا	.125	1.545	1.268	2.18	يوجد لجان متخصصة للمشتريات وتنفيذ الأعمال.	8
2	% 79.75	دال إحصائيا	.000	21.100	.605	3.19	تعزز كافة المصروفات بمستندات ثبوتية مؤيدة لها.	9

10	يتم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها	3.21	.570	22.755	.000	دال إحصائياً	% 80.25	1
11	المجال ككل	2.0513	1.1508	.478	.634	غير دال إحصائياً	% 51.27	

مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$

يظهر الجدول السابق رقم (5.8) أن متوسط الاتجاهات العام لإفراد العينة على عبارات المجال الرابع ككل ، والذي يمثل مدى توفر أنظمة الضبط الداخلي في الجمعيات الأهلية بلغ 2.051 وبوزن نسبي 51.27 % وهو لا يختلف إحصائياً عن الدرجة (2) التي تمثل الاتجاه متوفر بدرجة متوسطة ، وذلك يظهر أن متوسط الاتجاه العام لإفراد العينة هو توفر أنظمة ضبط داخلي بدرجة متوسطة في عينة الدراسة ، وذلك يشير إلى وجود مواطن خلل ونقاط ضعف في أنظمة الضبط الداخلي للجمعيات الأهلية ، إضافة إلى اختلاف بين الجمعيات الأهلية في مدى قوة وضعف أنظمة الضبط الداخلي المتوفرة فيها ، وذلك ما يظهره جدول التكرارات والنسب المئوية رقم (5.8) من خلال تحليل فقرات المجال الرابع كل على حده كما يلي :-

جدول رقم (5.9)

التكرارات والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق بمدى توفر أنظمة الضبط الداخلي في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

م	الفقرة	غير متوفر 0		متوفر بدرجة (1) محدودة		متوفر بدرجة (2) متوسطة		متوفر بدرجة (3) عالية		متوفر بدرجة (4) عالية جداً	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	يوجد مراقب داخلي ذو كفاءة مهنية .	65	56.5	7	6.1	9	7.8	24	20.9	10	8.7
2	يوجد أنظمة وتعليمات ولوائح معتمدة	49	42.6	7	6.1	14	12.2	30	26.1	15	13
3	تتبع الوظيفة الرقابية لأعلى هيئة إدارية في الجمعية	61	53	1	.9	8	7	25	21.7	20	17.4
4	يتم منح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة لأداء عمله	66	57.4	4	3.5	8	7	25	21.7	12	10.4
5	يرفع المراقب تقارير دورية عن أداء العمل للإدارة.	64	55.7	3	2.6	10	8.7	28	24.3	10	8.7
6	يراعى الفصل بين وظيفة المسئول عن المعاملات المالية والمسئول عن تسجيل تلك المعاملات.	17	14.8	11	9.6	24	20.9	42	36.5	20	17.4
7	تودع المتحصلات النقدية في المصرف ويصرف من خلاله	3	2.6	26	22.6	29	25.2	32	27.8	25	21.7

16.5	19	29.6	34	20.9	24	21.7	25	11.3	13	يوجد لجان متخصصة للمشتريات وتنفيذ الأعمال.	8
28.7	33	62.6	72	7.8	9	.9	1	0	0	تعزز كافة المصروفات بمستندات ثبوتية مؤيدة لها.	9
28.7	33	63.5	73	7.8	9	0	0	0	0	يتم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها	10

وتوضح البيانات المدرجة في الجدولين (5.8) و (5.9) تحليل فقرات المجال المتعلق بـ
بمدى توفر أنظمة الضبط الداخلي

• مثلت العبارة العاشرة من عبارات المجال (يتم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها) الترتيب الأول بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 3.21 وبوزن نسبي 80.25 % .وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة عالية جدا.

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 7.8 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة متوسطة ، 63.5 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 28.7 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا . وحيث أن الغالبية العظمى من أفراد العينة تقوم بمراجعة المعاملات المالية قبل الصرف فإن ذلك أدى إلى ارتفاع درجة هذه الفقرة ، ويرجع السبب وراء توفر هذه الخاصية بدرجة عالية نظرا لعلاقتها المباشرة بعملية الدفع وعدم ارتباطها بوعي تنظيمي وإداري وإمام بالأموار المالية والمحاسبية

* مثلت العبارة التاسعة (تعزز كافة المصروفات بمستندات ثبوتية مؤيدة لها) الترتيب

الثاني بين عبارات المجال الرابع ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 3.19 وبوزن نسبي 79.75 % ، وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة عالية .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 9. % من افراد العينة تتوفر لديها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 7.8 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة متوسطة ، 62.6 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 28.7 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا . وحيث أن الغالبية من أفراد العينة تقوم بتعزيز كافة مصروفاتها بمستندات ثبوتية مؤيدة لها فإن ذلك أدى إلى ارتفاع درجة هذه الفقرة ، ويرجع

السبب وراء توفر هذه الخاصية بدرجة عالية نظرا لوجود إلزام قانوني صريح إضافة إلى أن كثيرا من المؤسسات المانحة تطالب الجمعيات الأهلية بتقديم مستندات ثبوتية لكافة المبالغ المالية التي دفعتها لها للتأكد من جدية ومصداقية الجمعيات الأهلية في التنفيذ .

* مثلت العبارة السادسة من عبارات المجال (يراعى الفصل بين وظيفة المسؤول عن المعاملات المالية والمسؤول عن تسجيل تلك المعاملات) الترتيب الثالث بين عبارات المجال الرابع ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.68 وبوزن نسبي 67 % ، وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 14.8 % غير متوفرة 9.6 % من أفراد العينة تتوفر لديها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 20.9 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة متوسطة ، 36.5 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 17.4 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا . وعلى الرغم من أن متوسط الاتجاهات لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة عالية إلا أن البيانات السابقة تظهر أن العديد من الجمعيات الأهلية تعاني من ضعف في الفقرة المتعلقة بالفصل بين وظيفة المسؤول عن المعاملات المالية والمسؤول عن تسجيل تلك المعاملات في الدفاتر والسجلات ، وترجع أهمية هذه الفقرة في أنظمة الضبط الداخلي كونها تشكل منهجا لمراجعة المعاملات المالية من شخص غير الذي تسبب في حدوثها ، وبالتالي يمكن كشف أي انحراف أو خطأ حدث واتخاذ الإجراء التصحيحي المطلوب .

وحيث أن العديد من الجمعيات الأهلية لا تتوفر فيها هذه العبارة بالدرجة الكافية فإن ذلك يؤثر ويضعف من أنظمة الضبط الداخلي بصورة كبيرة ، وإذا أخذنا بعين الاعتبار أن العديد من الجمعيات الأهلية لا تلتزم بتسجيل المعاملات المالية أولا بأول وبصورة منتظمة فور حدوثها كما تبين من تحليل فقرات المجال الثالث ، فإن ذلك يقلل من كفاءة وفعالية أنظمة الضبط الداخلي .

* أما العبارة السابعة من عبارات المجال (تودع المتحصلات النقدية في المصرف ويصرف من خلاله) فقد احتلت الترتيب الرابع بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط

الاتجاهات لهذه العبارة 2.43 وبوزن نسبي 60.75 % ، وبذلك فان الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة عالية .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 2.6 % غير متوفرة 22.6 % من أفراد العينة تتوفر لديها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 25.2 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة متوسطة ، 27.8 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 21.7 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا .وتظهر البيانات السابقة أن بعض الجمعيات الأهلية تعاني من ضعف في الفقرة المتعلقة بإيداع كافة المتحصلات النقدية في المصرف ، وذلك على الرغم من أهمية المصرف كطرف وسيط يزيد من درجة الثقة في المعاملات المالية للجمعيات ، إلا أن ذلك مرتبطا إلى درجة ما بمدى فعالية وملاءمة النظام المالي والقائمين عليه ، ومن ثم اعتمادهم بشكل كبير على استخدام المصرف في تغطية النفقات ، ومن العوامل التي أضعفت من مدى توفر هذه العبارة الاعتبارات الأمنية والسياسية ، خاصة بعد تعرض العديد المؤسسات الإسلامية لقرارات تجميد لأرصدها النقدية في المصارف والبنوك وبالتالي عدم قدرتها من سحب أموالها في حال أودعتها في حساباتها المصرفية ، فلجأت إلى الاحتفاظ بمتحصلاتها النقدية في صناديق خاصة بها

مثلت العبارة الثامنة من عبارات المجال (يوجد لجان متخصصة للمشتريات وتنفيذ الأعمال) الترتيب الخامس بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.18 وبوزن نسبي 54.5 % ، ، وبذلك فان الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة متوسطة .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 11.3 % غير متوفرة 21.7 % من أفراد العينة تتوفر لديها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 20.9 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة متوسطة ، 29.6 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 16.5 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا .وتظهر البيانات السابقة أن الكثير من الجمعيات الأهلية تعاني من ضعف أو انعدام في الفقرة المتعلقة بـ وجود لجان متخصصة للمشتريات وتنفيذ الأعمال ، وترجع أهمية هذه الفقرة في أنظمة الضبط الداخلي كونها تعمل على حماية أموال وممتلكات الجمعيات من خلال توسيع دائرة المسؤولية عن قرارات المشتريات وتنفيذ الأعمال وعدم احتكارها من قبل شخص واحد قد يكون غير مختص وغير كفؤ في تنفيذ تلك الأعمال أو قد يسئ استغلال مكانته لتحقيق مصالح شخصية ، وقد

أشارت البيانات السابقة إلى أن الكثير من الجمعيات الأهلية تعاني من عدم وجود تلك اللجان المتخصصة في تنفيذ الأعمال والمشتريات ، بمعنى احتكار هذا الجانب في شخص المسئول عن المعاملات المالية بمفرده ، وبالتالي فإن ذلك مدخل لحدوث تجاوزات من الصعب جدا كشفها . وبالتالي فإن الضعف في هذه العبارة يضعف من أنظمة الضبط الداخلي في الجمعيات الأهلية .

* مثلت العبارة الثانية من عبارات المجال (يوجد أنظمة وتعليمات ولوائح معتمدة) الترتيب السادس بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 1.61 وبوزن نسبي 40.25 % ، وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 42.6 % غير متوفرة 6.1 % من أفراد العينة تتوفر لديها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 12.2 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة متوسطة ، 26.1 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 13 % فقط من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا .وتظهر البيانات السابقة مدى الضعف الذي تعاني منه الكثير من الجمعيات الأهلية في مدى توفر تلك الفقرة المتعلقة بـ وجود أنظمة وتعليمات ولوائح معتمدة ، وترجع أهمية هذه الفقرة في أنظمة الضبط الداخلي إلى كونها توفر أسسا ومعايير يتم السير بناء عليها ويتم الرجوع إليها ، ومن خلالها تقل إلى درجة كبيرة حالات الاجتهاد والتغير في الآراء والمواقف ، كما أنها تحقق سياسة الاستقرار في أنظمة الجمعيات ، كما أنها تحد من التقلبات في حال تغير الإدارة أو تغير الموظفين في تلك الجمعيات .

ولعل من أهم الاعتبارات وراء عدم توفر تلك الأنظمة في الكثير من الجمعيات الأهلية الصغر النسبي لتلك الجمعيات واعتمادها بدرجة كبيرة على الأنظمة المركزية التي تتحكم فيها الإدارة العليا بكافة الصلاحيات والمسؤوليات ، وبالتالي فهي ذات ارتباط بالفكر الإداري وطبيعة وحجم أعمال الجمعية .

* مثلت العبارة الثالثة من عبارات المجال (تتبع الوظيفة الرقابية لأعلى هيئة إدارية في الجمعية) الترتيب السابع بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 1.5 وبوزن نسبي 37.5 % ، وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة.

ويوضح جدول التكرارات والنسب المئوية رقم (5.8) معدلات توفر هذه الفقرة في عينة الدراسة حيث كانت 53% غير متوفرة 9. % من أفراد العينة تتوفر لديها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 7% تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة متوسطة ، 21.7% من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 17.4% فقط من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا .وتظهر البيانات السابقة مدى الضعف الذي تعاني منه الكثير من الجمعيات الأهلية في مدى توفر تلك الفقرة المتعلقة بـ تبعية الوظيفة الرقابية لأعلى هيئة إدارية في الجمعية ، وترجع أهمية هذه الفقرة في أنظمة الضبط الداخلي إلى تحقق درجة من الحصانة والحماية للوظيفة الرقابية ، حتى يتمكن المراقب الداخلي من ممارسة عمله الرقابي بمنتهى المهنية والاستقلالية وبعيدا عن أي ضغوط تؤثر على أدائه المهني ، ويرجع السبب الرئيسي وراء هذه النتيجة وهذا الضعف إلى الضعف الشديد لمعظم الجمعيات الأهلية في وجود مراقب داخلي ذو كفاءة مهنية وهو ما أظهرته نتيجة الفقرة الأولى في هذا المجال ، وبما أن المراقب الداخلي غير متوفر في الكثير من الجمعيات الأهلية فمن الطبيعي أن لا تكون هناك تبعية للوظائف الرقابية لأعلى هيئة إدارية .

* مثلت العبارة الخامسة من عبارات المجال (يرفع المراقب تقارير دوريه عن أداء العمل للإدارة) الترتيب الثامن بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 1.28 وبوزن نسبي 32% ، وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة محدودة.

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 55.7% غير متوفرة 2.6% من أفراد العينة تتوفر لديها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 8.7% تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة متوسطة ، 24.3% من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 8.7% فقط من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا .وتظهر البيانات السابقة مدى الضعف الذي تعاني منه الكثير من الجمعيات الأهلية في مدى توفر تلك الفقرة المتعلقة بـ رفع المراقب الداخلي تقارير دورية عن أداء العمل للإدارة ، وترجع أهمية هذه الفقرة في أنظمة الضبط الداخلي لكونها تساعد الإدارة في متابعة الأعمال ومعرفة مواطن الضعف والانحرافات وبالتالي معالجتها بشكل سريع وسليم ، ويرجع السبب الرئيسي وراء هذه النتيجة وهذا الضعف إلى الضعف الشديد لمعظم الجمعيات الأهلية في وجود مراقب داخلي ذو كفاءة مهنية وهو ما أظهرته نتيجة الفقرة الأولى في هذا المجال ، وبما أن المراقب الداخلي غير

متوفر في الكثير من الجمعيات الأهلية فمن الطبيعي أن لا تكون هناك تقارير رقابية ترفع بشكل دوري للإدارة .

* مثلت العبارة الرابعة من عبارات المجال (يتم منح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة لاداء عمله)الترتيب التاسع بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 1.24 وبوزن نسبي 31 % ، وبذلك فان الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة محدودة .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 57.4 % غير متوفرة 3.5 % من أفراد العينة تتوفر لديها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 7 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة متوسطة ، 21.7 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 10.4 % فقط من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا .وتظهر البيانات السابقة مدى الضعف الذي تعاني منه الكثير من الجمعيات الأهلية في مدى توفر تلك الفقرة المتعلقة بـ بمنح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة لأداء عمله ، ويرجع السبب الرئيسي وراء هذه النتيجة وهذا الضعف إلى الضعف الشديد لمعظم الجمعيات الأهلية لعدم وجود مراقب داخلي ذو كفاءة مهنية وهو ما أظهرته نتيجة الفقرة الأولى في هذا المجال .

* مثلت العبارة الأولى من عبارات المجال (يوجد مراقب داخلي ذو كفاءة ومهنية)الترتيب العاشر والأخير بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 1.19 وبوزن نسبي 29.75 % ، وبذلك فان الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة محدودة . أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 56.5 % غير متوفرة 6.1 % من أفراد العينة تتوفر لديها هذه العبارة بدرجة محدودة ، 7.8 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة متوسطة ، 20.9 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية ، بينما 8.7 % فقط من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة عالية جدا .وتظهر البيانات السابقة مدى الضعف الذي تعاني منه معظم الجمعيات الأهلية في مدى توفر تلك الفقرة ، ويرجع السبب الرئيسي وراء هذه النتيجة وهذا الضعف في وجود مراقب داخلي ذو كفاءة مهنية إلى صغر حجم الكثير من الجمعيات الأهلية إضافة إلى مركزية الإدارة وعدم تفويضها أيا من الصلاحيات والمسؤوليات ، وبالتالي عدم شعور الإدارة بحاجة لمراقب داخلي ما دامت هي المتصرف الوحيد في أمور الجمعية .

سادسا / دور المؤسسات والأجهزة الرقابية في تطوير الجمعيات الأهلية :

قام الباحث بتحليل وقياس متوسط اتجاهات أفراد العينة على عبارات المجال الخامس (دور المؤسسات والأجهزة الرقابية) ، لتحديد متوسط هذه الاتجاهات وذلك من خلال استخدام اختبار t لعينة واحدة (one sample t – test) ، وكذلك قياس التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المجال مع درجات القياس المستخدمة لتحديد درجات القوة والضعف في توفر تلك العبارات وذلك كما يلي :

جدول رقم (5.10)

نتيجة اختبار t لمتوسط اتجاهات أفراد العينة على عبارات المجال الخامس.

الترتيب	الوزن النسبي للمتوسط	مستوى الدلالة إحصائيا	قيمة المعنوية	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	متوسط الاتجاهات	عبارات المجال الثالث	الرقم
1	81.5 %	دال إحصائيا	.000	18.928	.714	3.26	يتم مراجعة حسابات الجمعية بشكل دوري من مدقق حسابات خارجي مستقل	1
6	68.75 %	دال إحصائيا	.000	6.497	1.234	2.75	يتم تعيين المدقق الخارجي وتحدد أتعابه من الجمعية العمومية.	2
5	70 %	دال إحصائيا	.000	7.731	1.110	2.80	يعرض تقرير المراجع على الجمعية العمومية في اجتماعاتها	3
7	64.25 %	دال إحصائيا	.000	5.851	1.052	2.57	يقوم المراجع الخارجي بجولات المراجعة على حسابات الجمعية أثناء السنة المالية.	4
9	61.25 %	دال إحصائيا	.000	4.678	1.037	2.45	يتم التفتيش على أعمال الجمعية من قبل وزارة الداخلية .	5
10	59.5 %	دال إحصائيا	.000	3.916	1.048	2.38	يتم التفتيش على أعمال ونشاطات الجمعية من قبل هيئة الرقابة العامة	6
8	63.75 %	دال إحصائيا	.000	5.080	1.157	2.55	تلتزم الجمعية بتوجيهات وملاحظات الأجهزة الرقابية	7
2	80 %	دال إحصائيا	.000	17.394	.740	3.20	تتعاون الجمعية بشكل كبير مع مفتشي الأجهزة الرقابية	8
4	73.25 %	دال إحصائيا	.000	11.141	.896	2.93	تتضمن تقارير الأجهزة الرقابية تقييم الأنظمة المالية والإدارية للجمعية.	9
3	77.5 %	دال إحصائيا	.000	9.250	3.943	3.10	تتضمن تقارير التفتيش مقترحات تتعلق بتطوير النظام المالي والإداري.	10
	70 %	دال إحصائيا	.000	10.256	.83556	2.8	المجال ككل	11

مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$

يظهر الجدول السابق أن متوسط الاتجاهات العام لإفراد العينة على عبارات المجال الخامس ككل ، والذي يمثل دور المؤسسات الرقابية بلغ 2.8 وبوزن نسبي 70 % وهو لا يختلف إحصائيا عن الدرجة (3) التي تمثل الاتجاه غالبا ، وذلك يظهر أن متوسط الاتجاه العام لإفراد العينة هو وجود دور فعال للمؤسسات الرقابية في تطوير الجمعيات الأهلية ، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود نقاط ضعف في بعض جوانب هذا المجال ، إضافة إلى اختلاف بين الجمعيات في مدى قيام المؤسسات الرقابية في تطوير أنظمتها ، وذلك ما يظهره جدول التكرارات رقم (5.11) من خلال تحليل فقرات المجال الخامس كل على حده .

جدول رقم (5.11)
التكرارات والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق بدور المؤسسات الرقابية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

م	الفقرة	لا يوجد 0		نادرا (1)		أحيانا (2)		غالبا (3)		دائما (4)	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	يتم مراجعة حسابات الجمعية بشكل دوري من مدقق حسابات خارجي مستقل	0	0	2	1.7	12	10.4	55	47.8	46	40
2	يتم تعيين المدقق الخارجي وتحدد أتعابه من الجمعية العمومية.	0	0	31	27	12	10.4	27	23.5	45	39.1
3	يعرض تقرير المراجع على الجمعية العمومية في اجتماعاتها	2	1.7	13	11.3	33	28.7	25	21.7	42	36.5
4	يقوم المراجع الخارجي بجولات المراجعة على حسابات الجمعية أثناء السنة المالية.	1	.9	16	13.9	44	38.3	24	20.9	30	26.1
5	يتم التفتيش على أعمال الجمعية من قبل وزارة الداخلية .	6	5.2	6	5.2	56	48.7	24	20.9	23	20
6	يتم التفتيش على أعمال ونشاطات الجمعية من قبل هيئة الرقابة العامة	5	4.3	11	9.6	57	49.6	19	16.5	23	20
7	تلتزم الجمعية بتوجيهات وملاحظات الأجهزة الرقابية	2	1.7	26	22.6	24	20.9	33	28.7	30	26.1
8	تتعاون الجمعية بشكل كبير مع مفتشي الأجهزة الرقابية	3	2.6	0	0	4	3.5	72	62.6	36	31.3
9	تتضمن تقارير الأجهزة الرقابية تقييم الأنظمة المالية والإدارية للجمعية.	3	2.6	1	.9	29	25.2	50	43.5	32	27.8
10	تتضمن تقارير التفتيش مقترحات تتعلق بتطوير النظام المالي والإداري.	3	2.6	3	2.6	34	29.6	55	47.8	19	16.5

توضح البيانات المدرجة في الجدولين (5.11) و (5.11) تحليل فقرات المجال المتعلق — دور المؤسسات الرقابية كما يلي :

• مثلت العبارة الأولى من عبارات المجال (يتم مراجعة حسابات الجمعية بشكل دوري من مدقق حسابات خارجي مستقل) الترتيب الأول بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات 3.26 وبوزن نسبي 81.5 % . وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة (دائما) .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 1.7 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (نادرا) ، 10.4 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة (أحيانا) ، 47.8 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (غالبا) ، بينما 40 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (دائما) . ولعل من أهم عوامل توفر هذه العبارة في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة هو وجود الإلزام القانوني الذي يلزم الجمعيات الأهلية اعتماد مدقق حسابات خارجي مستقل وتقديم تقارير مالية مدققة في فترة لا تتجاوز أربعة اشهر بعد انتهاء السنة المالية (109) .

• مثلت العبارة الثامنة من عبارات المجال (تتعاون الجمعية بشكل كبير مع مفتشي الأجهزة الرقابية) الترتيب الثاني بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات 3.20 وبوزن نسبي 80 % . وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة (غالبا) . أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 2.6 % لا تتوفر فيها هذه العبارة ، 3.5 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة (أحيانا) ، 62.6 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (غالبا) ، بينما 31.3 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (دائما) . ولعل من أهم عوامل توفر هذه العبارة في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة هو وجود الإلزام القانوني الذي يلزم الجمعيات الأهلية التعاون بشكل كبير مع الأجهزة والمؤسسات الرقابية (110) .

¹⁰⁹ قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ، الفصل الخامس - مادة 23 .

¹¹⁰ انظر قانون رقم (1) لسنة 2000م + قانون هيئة الرقابة العامة 17 لسنة 1995م (استبدال بقانون ديوان الرقابة المالية والادارية رقم .

• مثلت العبارة العاشرة من عبارات المجال (تتضمن تقارير التفتيش مقترحات تتعلق بتطوير النظام المالي والإداري) الترتيب الثالث بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات 3.10 وبوزن نسبي 77.5 % . وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة (غالباً) .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 2.6 % لا تتوفر فيها هذه العبارة ، 2.6 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة (نادراً) . 29.6 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة (أحياناً) ، 47.8 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (غالباً) ، بينما 16.5 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (دائماً) . ولعل من أهم عوامل توفر هذه العبارة في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة هو إدراك المؤسسات الرقابية بأهمية وضرورة تطوير الأنظمة المالية والإدارية للجمعيات الأهلية التي تعاني من ضعف في تلك الأنظمة باعتبار ذلك من العوامل الرئيسية في تدعيم أنظمة الضبط والرقابة الداخلية لما لذلك من أهمية في نجاح الجمعيات والحفاظ على ممتلكاتها .

• مثلت العبارة التاسعة من عبارات المجال (تتضمن تقارير الأجهزة الرقابية تقييم الأنظمة المالية والإدارية للجمعية) الترتيب الرابع بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات 2.93 وبوزن نسبي 73.25 % . وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة(غالباً) .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 2.6 % لا تتوفر فيها هذه العبارة ، 9.9 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة (نادراً) . 25.2 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة (أحياناً) ، 43.5 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (غالباً) ، بينما 27.8 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (دائماً) . ولعل من أهم عوامل توفر هذه العبارة في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة هو أن تقييم الأنظمة المالية والإدارية يعتبر نقطة البدء في فحص الجوانب المالية والإدارية للجمعيات نظراً لان طبيعة الفحص وحجم العينة مرتبط بمدى قوة أو ضعف تلك الأنظمة التي تشكل جزءاً من نظام الرقابة الداخلية ، وبالتالي فإن مقترحات تطوير الأنظمة المالية والإدارية مرتكز أساساً على عملية تقييم تلك الأنظمة ومدى فعاليتها ونقاط القوة والضعف فيها .

* تمثل العبارة الثالثة في المجال (يعرض تقرير المراجع على الجمعية العمومية في اجتماعاتها) الترتيب الخامس بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.8 وبوزن نسبي 70 % . وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة (غالباً) .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 1.7 % لا تتوفر فيها هذه العبارة ، 11.3% من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة (نادراً) . 28.7 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة (أحياناً) ، 21.7 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (غالباً) ، بينما 36.5 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (دائماً) . ولعل من أهم عوامل توفر هذه العبارة في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة هو الإلزام القانوني الذي يوجب على الجمعيات الأهلية عقد اجتماعات سنوية دورية للجمعيات العمومية لمناقشة واعتماد التقارير المالية والإدارية عن السنة المنتهية⁽¹¹¹⁾ .

* تمثل العبارة الثانية في المجال (يتم تعيين المدقق الخارجي وتحدد أتعابه من الجمعية العمومية) الترتيب السادس بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.75 وبوزن نسبي 68.75 % . وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو أنها متوفرة بدرجة (غالباً) .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 27 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة (نادراً) ، 10.4 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة (أحياناً) ، 23.5 % من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (غالباً) ، بينما 39.1 % من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (دائماً) .

• تمثل العبارة الرابعة في المجال (يقوم المراجع الخارجي بجولات المراجعة على حسابات الجمعية أثناء السنة المالية.) الترتيب السابع بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.57 وبوزن نسبي 64.25 % . وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو متوفرة بدرجة (غالباً) .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 9 % من عينة الدراسة لا يقوم المراجع بجولات المراجعة خلال السنة المالية ، 13.9 % من عينة الدراسة يقوم

^{111 111} قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ، الفصل الخامس - مادة 23 .

المراجع بجولات المراجعة أثناء السنة المالية ولك بصورة نادرة ، 38.3 % من عينة الدراسة تقوم أحيانا المراجع بجولات المراجعة خلال السنة المالية ، 20.9 % من العينة يقوم فيها المراجع بصفة غالبية بجولات المراجعة خلال السنة ، بينما 26.1% من عينة الدراسة يقوم المراجع دائما بجولات المراجعة أثناء السنة المالية .

وعلى الرغم من شدة درجة توفر هذه العبارة إلا ان النسب السابقة تبين وجود مواطن ضعف نظرا لان العديد من الجمعيات الأهلية تتم مراجعة معاملاتها بعد انتهاء السنة المالية ، وبذلك فان المراجعة تقوم بكشف الأخطاء والتجاوزات ولكن في وقت متأخر بحيث قد لا يكون هناك مجال لاتخاذ إجراءات تصحيحية لتلك الأخطاء

* تمثل العبارة السابعة في المجال (تلتزم الجمعية بتوجيهات وملاحظات الأجهزة الرقابية). الترتيب الثامن بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.55 وبوزن نسبي 63.75 % . وبذلك فان الاتجاه العام لهذه العبارة هو متوفرة بدرجة (غالبا) .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 1.7 % من عينة الدراسة لا تلتزم فيها الجمعيات بتوجيهات وملاحظات الأجهزة الرقابية ، 22.6 % من عينة الدراسة تلتزم فيها الجمعيات ولكن بدرجة نادرة ، 20.9 % من عينة الدراسة تلتزم أحيانا الجمعيات بالملاحظات وتوجيهات الأجهزة الرقابية ، 28.7 % من العينة غالبا تلتزم الجمعيات بتلك الملاحظات ، بينما 26.1% من عينة الدراسة تلتزم الجمعيات بالملاحظات والتوجيهات بشكل دائم . ويلاحظ وجود ضعف في العديد من الجمعيات بالالتزام بملاحظات وتوجيهات الأجهزة الرقابية ، حيث أن الالتزام نسبي ويتراوح بين درجات متفاوتة فبعض الجمعيات لا يلتزم نهائيا في حين أن البعض نادرا ما يلتزم وبعض الجمعيات أحيانا تلتزم وأحيانا لا تلتزم . وهذا يشير إلى نمط وأسلوب وطبيعة العلاقة بين الجمعيات الأهلية والأجهزة الرقابية ، كما يشير إلى ضعف في مقدره الأجهزة الرقابية على فرض توجيهاتها وملاحظاتها وإلزام الجمعيات الأهلية على الأخذ بها ، مما يضعف من دور تلك الأجهزة في تطوير الأنظمة المالية والإدارية لتلك الجمعيات ، ولعل من أهم العوامل وراء عدم مقدره الأجهزة الرقابية في فرض وإلزام الجمعيات الأهلية بملاحظاتها وتوجيهاتها عدم وجود بنود قانونية واضحة وصريحة في قانون الجمعيات الأهلية تعطي الأجهزة الرقابية صلاحية الإلزام للجمعيات الأهلية في الأخذ بجدية بالملاحظات والتوجيهات التي تتضمنها تقارير الأجهزة الرقابية ، كما أن القانون واللوائح التنفيذية الخاصة به لا تتضمن بنود عقوبات محددة لمن لم يلتزم أو يخالف توجيهات الأجهزة الرقابية ، الأمر الذي جعل الالتزام بالتقرير الرقابية وما تتضمنه من ملاحظات

وتوجيهات مرتبط بمدى القبول والتوافق مع الفكر الإداري للفائمين على تلك الجمعيات ، إضافة إلى موازنة الإدارة للعلاقة بين حجم التكاليف والنفقات التي سوف تتحملها نتيجة للأخذ بتلك الملاحظات مع العوائد والمنافع التي يمكن أن تتحقق من وراءها ، حيث أن تطوير الأنظمة يحتاج إلى تكاليف عادة لا يتم النظر إليها عند إعداد التقارير الرقابية ، إلا أن الإدارة تنظر إليها بجدية عند قرار التنفيذ نظرا لأنها من سيدفع تلك التكاليف .

• تمثل العبارة الخامسة في المجال (يتم التفتيش على أعمال الجمعية من قبل وزارة الداخلية) الترتيب التاسع بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.45 وبوزن نسبي 61.25 % . وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو متوفرة بدرجة (غالبا) .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 5.2 % من عينة الدراسة لا تتم التفتيش عليها من قبل وزارة الداخلية ، 5.2 % من عينة الدراسة يتم التفتيش عليها من قبل وزارة الداخلية ولكن بصورة نادرة ، 48.7 % من عينة الدراسة أحيانا تخضع للتفتيش من قبل وزارة الداخلية ، 20.9 % من العينة غالبا يتم التفتيش عليها من قبل وزارة الداخلية ، بينما 20 % من عينة الدراسة يتم التفتيش عليها بشكل دائم من وزارة الداخلية . ويلاحظ من البيانات السابقة أن الكثير من الجمعيات الأهلية لا تخضع بشكل مستمر ودائم للتفتيش من قبل وزارة الداخلية وذلك على الرغم أهمية هذا الإجراء نظرا لوجود العديد من جوانب الضعف في أنظمة الضبط الداخلي والأنظمة المحاسبية والهياكل التنظيمية للكثير من الجمعيات الأهلية ، وبالتالي فإن الرقابة الخارجية وبشكل واسع تعتبر ضرورية لتعويض الضعف الداخلي في أنظمة الجمعيات .

* تمثل العبارة السادسة في المجال (يتم التفتيش على أعمال ونشاطات الجمعية من قبل هيئة الرقابة العامة) الترتيب العاشر والأخير بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.38 وبوزن نسبي 59.5 % . وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو متوفرة بدرجة .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 4.3 % من عينة الدراسة لا تتم التفتيش عليها من قبل هيئة الرقابة العامة ، 9.6 % من عينة الدراسة يتم التفتيش عليها من قبل هيئة الرقابة ولكن بصورة نادرة ، 49.6 % من عينة الدراسة حيانا تخضع للتفتيش

من قبل هيئة الرقابة ، 16.5 % من العينة غالبا يتم التفتيش عليها من قبل هيئة الرقابة ، بينما 20 % من عينة الدراسة يتم التفتيش عليها بشكل دائم من هيئة الرقابة .
ويلاحظ من البيانات السابقة أن الكثير من الجمعيات الأهلية لا تخضع بشكل مستمر ودائم للتفتيش من قبل هيئة الرقابة العامة ، ولعل السبب وراء عدم شمولية التفتيش من قبل هيئة الرقابة العامة على الجمعيات الأهلية يرجع لقلة عدد الموظفين العاملين في الهيئة في دائرة الرقابة على الجمعيات حيث لا يزيد عددهم عن خمسة موظفين مع التزايد المتواصل في عدد الجمعيات الأهلية في قطاع غزة .

سابعا / تحليل وقياس مدى استخدام الأدوات الرقابية في الجمعيات الأهلية :

قام الباحث بتحليل وقياس متوسط اتجاهات أفراد العينة على عبارات المجال السادس (مدى استخدام الأدوات الرقابية) ، لتحديد متوسط هذه الاتجاهات وذلك من خلال استخدام اختبار t لعينة واحدة (one sample t – test) ، وكذلك قياس التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المجال مع درجات المقياس المستخدمة لتحديد درجات القوة والضعف في توفر تلك العبارات وذلك كما يلي

جدول رقم (5.12)

نتيجة اختبار t لمتوسط اتجاهات أفراد العينة على عبارات المجال السادس

الترتيب	الوزن النسبي للمتوسط	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	متوسط الاتجاهات	عبارات المجال الثالث (استخدام الأدوات الرقابية)	الرقم
3	60.75 %	دال إحصائيا	.000	3.771	1.236	2.43	تعد الجمعية موازنات تفصيلية دورية لبرامجها ومشاريعها	1
3	60.75 %	دال إحصائيا	.000	4.092	1.117	2.43	يتم إعداد الموازنات بالاعتماد على البيانات السابقة بالإضافة لأسعار السوق.	2
5	54.25 %	غير دال إحصائيا	.156	1.427	1.242	2.17	يتم عمل الموازنة العامة للمنظمة من خلال موازنات البرامج والمشاريع	3
4	56.25 %	غير دال إحصائيا	.039	2.085	1.297	2.25	يتم عمل الموازنات بصورة سنوية.	4
2	65 %	دال إحصائيا	.000	6.282	1.024	2.60	يتم اعتماد الموازنات من مجلس الإدارة.	5
8	48.25 %	غير دال إحصائيا	.495	-.684	1.090	1.93	يتم إشراك كافة الدوائر والأقسام في إعداد الموازنة العامة	6
10	44.25 %	دال إحصائيا	.033	-2.156	1.124	1.77	تستخدم الموازنات كأساس لتقييم أداء الدوائر والأقسام.	7
7	49.75 %	غير دال إحصائيا	.927	-.092	1.013	1.99	يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط ودراسة أسباب الانحراف.	8

6	50.25 %	غير دال إحصائياً	.933	.084	1.112	2.01	9	يتم رفع تقارير إدارية للإدارة عن سير العمل والانحرافات.
9	48 %	غير دال إحصائياً	.489	-.695	1.208	1.92	10	تستخدم القوائم المالية المعتمدة لقياس كفاءة الإدارة في التنفيذ
1	69.5 %	دال إحصائياً	.000	7.754	1.082	2.78	11	تستخدم القوائم المالية لتحديد المركز المالي بصورة سليمة.
	55.5 %	دال إحصائياً	.011	2.575	.93816	2.22		المجال ككل

مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$

يظهر الجدول السابق أن متوسط الاتجاهات العام لإفراد العينة على عبارات المجال السادس ككل والمتعلق بمدى استخدام الجمعيات الأهلية للأدوات الرقابية ، بلغ 2.22 وبوزن نسبي 55.5 % وهو لا يختلف إحصائياً عن الدرجة (2) التي تمثل الاتجاه متوفر بدرجة (أحياناً) التي تتوسط المقياس ، وذلك يظهر أن متوسط الاتجاهات العام يظهر الكثير من نقاط الضعف والقصور في استخدام الجمعيات الأهلية للأدوات الرقابية ، كما أن جدول التكرارات والنسب المئوية رقم (5.13) يظهر اختلاف بين الجمعيات الأهلية في مدى استخدامها للأدوات الرقابية ، وذلك من خلال تحليل فقرات المجال السادس كل على حده .

جدول رقم (5.13)

التكرارات والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق باستخدام الأدوات الرقابية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

م	الفقرة	لا يوجد 0	نادراً (1)	أحياناً (2)	غالباً (3)	دائماً (4)
		العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %
1	تعد الجمعية موازنات تفصيلية دورية لبرامجها ومشاريعها	7 6.1	27 23.5	15 13	41 35.7	25 21.7
2	يتم إعداد الموازنات بالاعتماد على البيانات السابقة بالإضافة لأسعار السوق.	5 4.3	25 21.7	18 15.7	50 43.5	17 14.8
3	يتم عمل الموازنة العامة للمنظمة من خلال موازنات البرامج والمشاريع	6 5.2	42 36.5	14 12.2	33 28.7	20 17.4
4	يتم عمل الموازنات بصورة سنوية.	5 4.3	42 36.5	15 13	25 21.7	28 24.3
5	يتم اعتماد الموازنات من مجلس الإدارة.	6 5.2	2 1.7	50 43.5	31 27	26 22.6
6	يتم إشراك كافة الدوائر والأقسام في إعداد الموازنة العامة	13 11.3	23 20	48 41.7	21 18.3	10 8.7

7	8	14.8	17	45.2	52	14.8	17	18.3	21	تستخدم الموازنات كأساس لتقييم أداء الدوائر والأقسام.	7
8.7	10	16.5	19	47.8	55	19.1	22	7.8	9	يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط ودراسة أسباب الانحراف.	8
12.2	14	20.9	24	27	31	35.7	41	4.3	5	يتم رفع تقارير إدارية للإدارة عن سير العمل والانحرافات.	9
11.3	13	18.3	21	38.3	44	15.7	18	16.5	19	تستخدم القوائم المالية المعتمدة لقياس كفاءة الإدارة في التنفيذ	10
32.2	37	26.1	30	34.8	40	1.7	2	5.2	6	تستخدم القوائم المالية لتحديد المركز المالي بصورة سليمة.	11

توضح البيانات المدرجة في الجدولين (5.12) و (5.13) تحليل فقرات المجال المتعلق بـ

استخدام الأدوات الرقابية كما يلي :

- مثلت العبارة الحادية عشر من عبارات المجال (تستخدم القوائم المالية لتحديد المركز المالي بصورة سليمة) الترتيب الأول بين عبارات المجال من حيث استخدامها في الجمعيات الأهلية ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.78 وبوزن نسبي 69.5% . وبذلك فإن الاتجاه العام لهذه العبارة هو الجمعيات الأهلية تستخدمها بدرجة (غالبا) .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 5.2% من عينة الدراسة لا تستخدم هذه العبارة ، 1.7% تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (نادرة) ، 34.8% من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة (أحيانا) ، 26.1% من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (غالبا) ، بينما 32.2% من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (دائما) . هذا وتتبع أهمية استخدام القوائم المالية من قبل الجمعيات الأهلية من كونها تشكل وسيلة لتوصيل المعلومات المالية لتلك الجمعيات لمستخدمي تلك المعلومات ، مع الأخذ بعين الاعتبار تعدد الجهات التي تستخدم القوائم المالية الخاصة بالجمعيات الأهلية ، فالمؤسسات الحكومية تطالب تلك التقارير التي توضح مصادر الدخل وأوجه إنفاقها والمراكز المالية وما تتضمنه من أصول بأنواعها والتزامات بأنواعها ، وذلك من منطلق الحفاظ على المال العام باعتبار أموال تلك الجمعيات أموالا عامة يجب أن تخضع للمراقبة ، كما أن أعضاء الجمعيات والهيئات العمومية التي تعتبر المرجعية للجمعيات الأهلية تستخدم تلك التقارير لمراقبة الإدارة التي انتخبت من قبلهم لإدارة تلك المرافق .

إضافة إلى ذلك تلجا الجمعيات الأهلية لتقديم نسخ من تلك القوائم للجهات المانحة لها لبيان مصداقيتها لضمان تواصل الدعم والتمويل من تلك المؤسسات .

وبالتالي فان ذلك يفسر لنا درجة الترتيب التي وصلت إليها هذه العبارة بين عبارات هذا المجال ، كونها جمعت بين الإلزام القانوني الذي نص عليه قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية من جانب والمصلحة الذاتية للجمعيات الأهلية من جانب آخر .

ورغم احتلالها المرتبة الأولى بين فقرات المجال إلا أن هناك العديد من الجمعيات الأهلية تعاني من ضعف في استخدامها حيث أن نسبة الجمعيات التي تستخدمها بشكل دائم بلغ فقط 32.2% من عينة الدراسة ، والباقي يستخدمها بدرجات متفاوتة ، إضافة إلى أن هناك بعض الجمعيات لا تستخدم تلك الأداة نهائياً .

• مثلت العبارة الخامسة من عبارات المجال (يتم اعتماد الموازنات من مجلس الإدارة). الترتيب الثاني بين عبارات المجال من حيث توفرها في الجمعيات الأهلية ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.6 وبوزن نسبي 65% . وبذلك فان الاتجاه العام لهذه العبارة هو الجمعيات الأهلية تستخدمها بدرجة (غالبا) .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 5.2% من عينة الدراسة لا تستخدم هذه العبارة ، 1.7% تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (نادرة) ، 43.5% من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة (أحيانا) ، 27% من العينة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (غالبا) ، بينما 22.6% من عينة الدراسة تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (دائما) .

وتشير الإحصائيات السابقة إلى أن نسبة ليست بأقلية من الجمعيات الأهلية لا يقوم مجلس إدارتها باعتماد الموازنات ، ويرجع سبب ذلك إلى عدم إعداد العديد من الجمعيات الأهلية لموازنات تفصيلية لبرامجها ومشاريعها ، إضافة إلى انفراد رئيس الجمعية بإدارة الأمور بشكل فردي في العديد من الجمعيات دون مشاركة فعالة من قبل مجلس الإدارة .

• مثلت العبارتين الأولى والثانية من عبارات المجال (تعد الجمعية موازنات تفصيلية دورية لبرامجها ومشاريعها). و (يتم إعداد الموازنات بالاعتماد على البيانات السابقة بالإضافة لأسعار السوق). الترتيب الثالث بين عبارات المجال من حيث توفرهما في الجمعيات

الأهلية ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لكلا منهما 2.43 وبوزن نسبي 60.75 % . وبذلك فان الاتجاه العام لهذه العبارة هو الجمعيات الأهلية تستخدمها بدرجة (غالبا) .

• أما من حيث معدلات توفر هاتين العبارتين في عينة الدراسة فكانت على التوالي 6.1 % ، 4.3 % من عينة الدراسة لا تستخدم هاتان العبارتين ، 23.5 % ، 21.7 % تتوفر فيهما هاتان العبارتان بدرجة (نادرة) ، 13 % ، 15.7 % من عينة الدراسة تتوفر فيهما العبارتين بدرجة (أحيانا) ، 35.7 % ، 43.5 % من العينة تتوفر فيهما العبارتان بدرجة (غالبا) ، بينما 21.7 % ، 14.8 % من عينة الدراسة تتوفر فيهما العبارتان بدرجة (دائما) .

وتشير الإحصائيات السابقة أن نسبة قليلة من الجمعيات الأهلية لا تعد موازنات تفصيلية لمشاريعها وبرامجها ، ولا تعتمد على البيانات السابقة وأسعار السوق في إعداد الموازنات . وذلك على الرغم من أن الموازنات السليمة المبنية على البيانات المالية للسنوات الماضية إضافة إلى أسعار السوق مهمة للغاية لإغراض التخطيط والرقابة ، فمن ناحية التخطيط فإنها ترجمة مالية للمشاريع المنوي تنفيذها ومن الناحية الرقابية تعتبر مهمة جدا لأنها توفر رقابة سابقة للتنفيذ كما أنها توفر مقياسا للحكم على مدى كفاءة الإدارة في إدارة شئون الجمعية . وبما أن العديد من الجمعيات الأهلية لا تقوم بإعداد تلك الموازنات فإنها تعاني كلا الأمرين سوء التخطيط وضعف الرقابة .

• مثلت العبارة الرابعة من عبارات المجال (يتم عمل الموازنات بصورة سنوية..) الترتيب الرابع بين عبارات المجال من حيث توفرها في الجمعيات الأهلية ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.25 وبوزن نسبي 56.25 % . وبذلك فان الاتجاه العام لهذه العبارة هو الجمعيات الأهلية تستخدمها بدرجة (أحيانا) . أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 4.3 % من عينة الدراسة لا تقوم بإعداد الموازنة بصورة سنوية ، 36.5 % تتوفر عندها إعداد الموازنة السنوية بدرجة (نادرة) ، 13 % من عينة الدراسة تعد موازنة سنوية بدرجة (أحيانا) ، 21.7 % من العينة تعد الموازنة السنوية بدرجة (غالبا) ، بينما 24.3 % من عينة الدراسة تعد موازنة سنوية بشكل دائم . ولعل من أهم العوامل وراء عدم إعداد العديد من الجمعيات الأهلية موازنة سنوية بصورة دائمة ومنظمة يرجع إلى ضعف كفاءة وخبرة العديد من شاغلي المهام المالية في الجمعيات

الأهلية في الأمور المالية والإدارية ، وبالتالي فإن عدم إعداد الموازنة بصورة سنوية يعود إلى عدم إدراك ووعي من قبل القائمين على إدارة الجمعيات بأهمية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة ووسيلة من وسائل الحصول على التمويل من المؤسسات المانحة التي تتعامل مع برامج ومشاريع متكاملة من الجوانب الإدارية والمالية

• مثلت العبارة الثالثة من عبارات المجال (يتم عمل الموازنة العامة للمنظمة من خلال موازنات البرامج والمشاريع) الترتيب الخامس بين عبارات المجال من حيث توفرها في الجمعيات الأهلية ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.17 وبوزن نسبي 54.25 % .وبذلك فإن الاتجاه العامل لها أنها متوفرة بدرجة (أحيانا)

ولا تختلف أسباب وعوامل ضعف توفر هذه العبارة في الجمعيات الأهلية عن ما ورد ذكره في العبارات السابقة لها .

• مثلت العبارة التاسعة من عبارات المجال (يتم رفع تقارير إدارية للإدارة عن سير العمل والانحرافات) الترتيب السادس بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 2.01 وبوزن نسبي 50.25 %

تظهر الإحصائيات السابقة وجود ضعف شديد في الكثير من الجمعيات الأهلية في استخدام التقارير الإدارية التي تعتبر من الأدوات الرقابية ، حيث لا يتم في جمعيات كثيرة رفع تقارير دورية عن سير العمل والانحرافات إلى الإدارة العليا ، والسبب الرئيسي في ذلك الضعف الإداري إضافة إلى عدم استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة ، وبالتالي لا يوجد مقاييس ومعايير معدة مسبقا يمكن من خلالها اكتشاف وتحديد حدوث انحرافات وتجاوزات .

• مثلت العبارة الثامنة من عبارات المجال (يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط ودراسة أسباب الانحراف.) الترتيب السابع بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 1.99 وبوزن نسبي 49.75 % .

والنتيجة تبدو طبيعية في هذه العبارة ومتناسقة مع نتيجة العبارات السابقة ، حيث انه لا يوجد تخطيط سليم كما لا يوجد أسس ومعايير سليمة يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات

والحكم على مدى الكفاءة ، وبالتالي فمن الطبيعي أن تكون الجمعيات الأهلية تعاني بكثرة من عدم القدرة على مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له ودراسة أسباب الانحرافات .

• مثلت العبارة السادسة من عبارات المجال (يتم إشراك كافة الدوائر والأقسام في إعداد الموازنة العامة). الترتيب الثامن بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 1.93 وبوزن نسبي 48.25 .

مثلت العبارة العاشرة من عبارات المجال (تستخدم القوائم المالية المعتمدة لقياس كفاءة الإدارة في التنفيذ). الترتيب التاسع بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 1.92 وبوزن نسبي 48 % . وهذا يبين وجود ضعف في استخدام القوائم المالية في قياس كفاءة الإدارة .

• مثلت العبارة السابعة من عبارات المجال (تستخدم الموازنات كأساس لتقييم أداء الدوائر والأقسام). الترتيب العاشر والأخير بين عبارات المجال ، حيث بلغ متوسط الاتجاهات لهذه العبارة 1.77 وبوزن نسبي 44.25 % . وبذلك فإن الاتجاه العام ضعف في استخدام الموازنات كأساس لتقييم أداء الدوائر والأقسام .

أما من حيث معدلات توفر هذه العبارة في عينة الدراسة فكانت 18.3 % من عينة الدراسة لا تتوفر فيها هذه العبارة ، 14.8 % تتوفر فيها هذه العبارة بدرجة (نادرا) ، 45.2 % من عينة الدراسة تتوفر فيها بدرجة (أحيانا) ، 14.8 % من العينة تتوفر فيها بدرجة (غالبا) ، بينما 7 % من عينة الدراسة تتوفر فيها العبارة بدرجة (دائما) .

وتظهر البيانات السابقة درجة الضعف في مدى استخدام الموازنات كأساس لتقييم الأداء وتلك النتيجة منطقية لجمعيات لا يستخدم الكثير منها الموازنات بصورة سنوية ومنتظمة ، وبالتالي لا يمكن أن تستخدم كأساس لتقييم الأداء .

5.2 اختبار الفرضيات

5.2.1 : اختبار الفرضية الأولى :

توجد علاقة بين استمرار التمويل وتوفر هيكل تنظيمي ملائم في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيرسون ، وذلك لتحديد مدى قوة واثر توفر هيكل تنظيمي ملائم على الوضع المالي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة ، وكذلك بيان اثر توفر هيكل تنظيمي ملائم على فقرات مجال الوضع المالي .وقد كانت النتائج على النحو الموضح بالجدول رقم (5.14) التالي :

جدول رقم (5.14)

نتائج الانحدار للعلاقة بين الوضع المالي وتوفر هيكل تنظيمي ملائم في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

الفقرة	معامل الارتباط مع توفر هيكل تنظيمي ملائم R	معامل التحديد R ²	قيمة F	Sig F
التغير في الإيرادات	.353	.125	16.11	.000
التغير في المصروفات	-.247	.061	7.33	.008
التغير في الأصول	.397	.157	21	.000
التغير في الالتزامات	-.041	.002	.194	.66
الدرجة الكلية للمجال	.404	.163	22	.00

مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

يتضح من المؤشرات الإحصائية الواردة بالجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \leq$ بين الوضع المالي وتوفر هيكل تنظيمي ملائم في الجمعيات الأهلية بقطاع غزة ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين الوضع المالي وتوفر هيكل تنظيمي ملائم 0.404 . ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ ، وحيث أن إشارة معامل

الارتباط موجبة فان العلاقة بين الوضع المالي وتوفر هيكل تنظيمي ملائم علاقة طردية ، بمعنى أن التغيير في الهيكل التنظيمي يؤثر في الوضع المالي وبنفس الاتجاه .
كما أن معامل التحديد R^2 يوضح قيمة التغيير الذي يحدثه الهيكل التنظيمي في الوضع المالي ، حيث أن قيمة معامل التحديد R^2 بين الدرجة الكلية للوضع المالي والدرجة الكلية الهيكل التنظيمي = 0.163 بمعنى أن الهيكل التنظيمي في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة يفسر ما نسبته 16.3 % من التغيرات على الوضع المالي لتلك الجمعيات ، كما أن نموذج الانحدار مقبول من الناحية الإحصائية حيث أن قيمة $F = 21.29$ وهي معنوية إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$

أما عند تحليل العلاقة بين الدرجة الكلية لتوفر الهيكل التنظيمي الملائم في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة وكل فقرة من فقرات الوضع المالي نجد أن هناك تفاوت واختلاف بين في العلاقة بين الدرجة الكلية لتوفر الهيكل التنظيمي الملائم وكل فقرة من فقرات الوضع المالي كما يلي :

* يمثل التغيير في الأصول أكبر علاقة ارتباط مع الدرجة الكلية لتوفر هيكل تنظيمي ملائم ، حيث أن معامل الارتباط $R = 0.397$ والعلاقة بينهما علاقة طردية نظراً لان إشارة معامل الارتباط موجبة ، بمعنى أن الزيادة في ملائمة الهيكل التنظيمي تؤثر بالزيادة في الأصول للجمعيات الأهلية في قطاع غزة والعكس صحيح . أما عن قيمة التغيير الذي يحدثه الهيكل التنظيمي على الأصول فقد حددت من خلال معامل التحديد $R^2 = 0.157$. بمعنى أن الهيكل التنظيمي في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة يفسر ما نسبته 15.7 % من التغيير على الأصول لتلك الجمعيات .

* يمثل التغيير في الإيرادات علاقة ارتباط مع الدرجة الكلية لتوفر هيكل تنظيمي ملائم ، حيث أن معامل الارتباط $R = 0.353$ والعلاقة بينهما علاقة طردية نظراً لان إشارة معامل الارتباط موجبة ، بمعنى أن الزيادة في ملائمة الهيكل التنظيمي تؤثر بالزيادة في الإيرادات للجمعيات الأهلية في قطاع غزة والعكس صحيح . أما عن قيمة التغيير الذي يحدثه الهيكل التنظيمي على الإيرادات فقد حدد من خلال معامل التحديد $R^2 = 0.125$. بمعنى أن الهيكل التنظيمي في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة يفسر ما نسبته 12.5 % من التغيير على الإيرادات لتلك الجمعيات .

* يمثل التغيير في المصروفات علاقة ارتباط مع الدرجة الكلية لتوفر هيكل تنظيمي ملائم ، حيث أن معامل الارتباط $R = -.247$ والعلاقة بينهما علاقة عكسية نظرا لان إشارة معامل الارتباط سالبة ، بمعنى أن الزيادة في ملاءمة الهيكل التنظيمي تؤثر بالنقص في المصروفات للجمعيات الأهلية في قطاع غزة والعكس صحيح . أما عن قيمة التغيير الذي يحدثه الهيكل التنظيمي على المصروفات فقد حدد من خلال معامل التحديد $R^2 = .061$ ، بمعنى أن الهيكل التنظيمي في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة يفسر ما نسبته 6.1 % من التغيير على المصروفات لتلك الجمعيات .

* أما بالنسبة للتغيير في الالتزامات فلا يوجد أي ارتباط بينة وبين الدرجة الكلية لتوفر هيكل تنظيمي ملائم وذلك نظرا لان مستوى الدلالة $\alpha = .661$ وهو اكبر من مستوى الدلالة المقبول إحصائيا $\alpha \leq .05$

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية السابقة (يوجد علاقة بين استمرار التمويل للجمعيات الأهلية وتوفر هيكل تنظيمي ملائم وذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$) .

5.2.2 اختبار الفرضية الثانية :

توجد علاقة بين استمرار التمويل وتوفر نظام محاسبي مناسب في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيرسون ، وذلك لتحديد مدى وجود علاقة بين النظام محاسبي المناسب و الوضع المالي في الجمعيات الاهلية في قطاع غزة ، ثم إيجاد حجم هذه العلاقة، وهل هذه العلاقة معنوية "Significant" وذات أهمية أم لا وكذلك بيان اثر النظام المحاسبي على فقرات مجال الوضع المالي .وقد كانت النتائج على النحو الموضح بالجدول رقم (5.15) التالي :

جدول رقم (5.15)

نتائج الانحدار للعلاقة بين الوضع المالي وتوفر نظام محاسبي مناسب في الجمعيات الاهلية في قطاع غزة

الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية لتوفر نظام محاسبي مناسب R	معامل التحديد R ²	قيمة F	Sig F
التغير في الإيرادات	.249	.062	7.48	.007
التغير في المصروفات	-.221	.049	5.79	.018
التغير في الأصول	.356	.127	16.39	.000
التغير في الالتزامات	-.029	.001	.096	.758
الدرجة الكلية للمجال	.314	.098	12.33	.001

مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

يتضح من المؤشرات الإحصائية الواردة بالجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. $\alpha \leq$ بين الوضع المالي وتوفر نظام محاسبي سليم في الجمعيات الأهلية بقطاع غزة ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين الوضع المالي وتوفر نظام محاسبي سليم 0.314. ومستوى الدلالة $\alpha = 0.001$ ، وحيث أن إشارة معامل الارتباط

موجبة فان العلاقة بين الوضع المالي وتوفر نظام محاسبي مناسب علاقة طردية ، بمعنى أن التغير في النظام المحاسبي يؤثر في الوضع المالي وبنفس الاتجاه .

كما أن معامل التحديد R^2 يوضح قيمة التغير الذي يحدثه النظام المحاسبي في الوضع المالي ، حيث أن قيمة معامل التحديد R^2 بين الدرجة الكلية الوضع المالي والدرجة الكلية للنظام المحاسبي = 0.098 بمعنى أن النظام المحاسبي في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة يفسر ما نسبته 9.8 % من التغيرات على الوضع المالي لتلك الجمعيات ، كما أن نموذج الانحدار مقبول من الناحية الإحصائية حيث أن قيمة $F = 12.33$ وهي معنوية إحصائياً عند مستوى $\alpha = .05$

أما عند تحليل العلاقة بين الدرجة الكلية لتوفر النظام المحاسبي المناسب في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة وكل فقرة من فقرات الوضع المالي نجد العلاقة كما يلي :

* يمثل التغير في الأصول أكبر علاقة ارتباط مع الدرجة الكلية لتوفر النظام المحاسبي ، حيث أن معامل الارتباط $R = .356$ والعلاقة بينهما علاقة طردية نظراً لان إشارة معامل الارتباط موجبة ، بمعنى أن الزيادة في ملاءمة النظام المحاسبي تؤثر بالزيادة في الأصول للجمعيات الأهلية في قطاع غزة والعكس صحيح . أما عن قيمة التغير الذي يحدثه النظام المحاسبي على الأصول فقد حددت من خلال معامل التحديد $R^2 = .127$. بمعنى أن النظام المحاسبي في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة يفسر ما نسبته 12.7 % من التغير على الأصول لتلك الجمعيات .

* يمثل التغير في الإيرادات علاقة ارتباط مع الدرجة الكلية لتوفر النظام المحاسبي ، حيث أن معامل الارتباط $R = .249$ والعلاقة بينهما علاقة طردية نظراً لان إشارة معامل الارتباط موجبة ، بمعنى أن الزيادة في ملاءمة النظام المحاسبي تؤثر بالزيادة في الإيرادات للجمعيات الأهلية في قطاع غزة والعكس صحيح . أما عن قيمة التغير الذي يحدثه النظام المحاسبي على الإيرادات فقد حدد من خلال معامل التحديد $R^2 = .062$ ، بمعنى أن النظام المحاسبي في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة يفسر ما نسبته 6.2 % من التغير على الإيرادات لتلك الجمعيات .

* يمثل التغير في المصروفات علاقة ارتباط مع الدرجة الكلية لتوفر النظام المحاسبي سليم ، حيث أن معامل الارتباط $R = -0.221$ والعلاقة بينهما علاقة عكسية نظرا لان إشارة معامل الارتباط سالبة ، بمعنى أن الزيادة في ملاءمة النظام المحاسبي تؤثر بالنقص في المصروفات للجمعيات الأهلية في قطاع غزة والعكس صحيح . أما عن قيمة التغير الذي يحدثه النظام المحاسبي على المصروفات فقد حدد من خلال معامل التحديد $R^2 = 0.049$ ، بمعنى أن النظام المحاسبي في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة يفسر ما نسبته 4.9 % من التغير على المصروفات لتلك الجمعيات .

* أما بالنسبة للتغير في الالتزامات فلا يوجد أي ارتباط بين الدرجة الكلية لتوفر النظام المحاسبي ، وذلك نظرا لان مستوى الدلالة $\alpha = 0.758$ وهو أكبر من مستوى الدلالة المقبول إحصائيا $\alpha \leq 0.05$

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية السابقة (يوجد علاقة بين استمرار التمويل للجمعيات الأهلية وتوفر نظام محاسبي سليم وذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$).

5.2.3 اختبار الفرضية الثالثة :

توجد علاقة بين استمرار التمويل وتوفر أنظمة ضبط داخلي في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيرسون ، وذلك للتعرف على مدى وجود العلاقة بين أنظمة الضبط الداخلي والوضع المالي ثم إيجاد حجم هذه العلاقة، وهل هذه العلاقة معنوية "Significant" وذات أهمية أم لا وكذلك بيان اثر أنظمة الضبط الداخلي على فقرات مجال الوضع المالي . وقد كانت النتائج على النحو الموضح بالجدول رقم (5.16) التالي :

جدول رقم (5.16)

نتائج الانحدار للعلاقة بين الوضع المالي وتوفر أنظمة الضبط الداخلي
في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية لتوفر أنظمة الضبط الداخلي R	معامل التحديد R ²	قيمة F	Sig F
التغير في الإيرادات	.364	.133	17.3	0.000
التغير في المصروفات	-.295	.087	10.73	0.001
التغير في الأصول	.516	.266	40.99	0.000
التغير في الالتزامات	-.215	.046	5.46	0.021
الدرجة الكلية للمجال	.398	.159	21.29	0.000

مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

يتضح من المؤشرات الإحصائية الواردة بالجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 . $\alpha \leq$ بين الوضع المالي وتوفر أنظمة ضبط داخلي في الجمعيات الأهلية بقطاع غزة ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين الوضع المالي وتوفر

أنظمة ضبط داخلي 398. ومستوى الدلالة $\alpha = 0.000$ ، وحيث أن إشارة معامل الارتباط موجبة فإن العلاقة بين الوضع المالي وتوفر أنظمة ضبط داخلي علاقة طردية ، بمعنى أن التغيير في النظام المحاسبي يؤثر في الوضع المالي وبنفس الاتجاه . كما أن معامل التحديد R^2 يوضح قيمة التغيير الذي تحدثه أنظمة ضبط داخلي في الوضع المالي ، حيث بلغت أن معامل التحديد $R^2 = 0.159$. بمعنى أن أنظمة الضبط الداخلي في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تفسر ما نسبته 15.9 % من التغيرات على الوضع المالي لتلك الجمعيات ، كما أن نموذج الانحدار مقبول من الناحية الإحصائية حيث أن قيمة $F = 21.29$ وهي معنوية إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$

أما عند تحليل العلاقة بين الدرجة الكلية لتوفر أنظمة ضبط داخلي في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة وكل فقرة من فقرات الوضع المالي فقد كانت كما يلي :

* يمثل التغيير في الأصول أكبر علاقة ارتباط مع الدرجة الكلية لتوفر أنظمة ضبط داخلي، حيث أن معامل الارتباط $R = 0.516$. والعلاقة بينهما علاقة طردية نظراً لأن إشارة معامل الارتباط موجبة . أما عن حجم التغيير الذي تحدثه أنظمة الضبط الداخلي على الأصول فقد حددت من خلال معامل التحديد $R^2 = 0.266$. بمعنى أن أنظمة الضبط الداخلي في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تفسر ما نسبته 26.6 % من التغيير على الأصول لتلك الجمعيات .

* يمثل التغيير في الإيرادات علاقة ارتباط مع الدرجة الكلية لتوفر النظام المحاسبي ، حيث أن معامل الارتباط $R = 0.364$. والعلاقة بينهما علاقة طردية نظراً لأن إشارة معامل الارتباط موجبة . وقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.133$ ، بمعنى أن أنظمة الضبط الداخلي تفسر ما نسبته 13.3 % من التغيرات على إيرادات الجمعيات الأهلية .

* يمثل التغيير في المصروفات علاقة ارتباط عكسية مع الدرجة الكلية لتوفر أنظمة الضبط الداخلي، حيث أن معامل الارتباط $R = -0.295$ ، بمعنى أن الزيادة في ملاءمة أنظمة الضبط الداخلي تؤثر بالنقص في المصروفات للجمعيات الأهلية في قطاع غزة والعكس

صحيح . وقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.087$ ، بمعنى أن أنظمة الضبط الداخلي تفسر ما نسبته 8.7 % من التغيرات على مصروفات الجمعيات الأهلية في قطاع غزة .
* أما بالنسبة للتغير في الالتزامات فيوجد علاقة ارتباط عكسية بين الدرجة الكلية لتوفر أنظمة الضبط الداخلي ، حيث أن معامل الارتباط $R = -0.215$ ، ومعامل التحديد 0.046.
 $R^2 =$ بمعنى أن أنظمة الضبط الداخلي تفسر ما نسبته 4.6 % من التغيرات على التزامات الجمعيات الأهلية في قطاع غزة .

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية السابقة (يوجد علاقة بين استمرار التمويل للجمعيات الأهلية وتوفر أنظمة ضبط داخلي وذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$) .

5.2.4 اختبار الفرضية الرابعة :

توجد علاقة بين استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية ودور المؤسسات الرقابية في توجيه وضبط الأداء في تلك المؤسسات.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيرسون ، وذلك للتعرف على مدى وجود العلاقة بين دور المؤسسات والأجهزة الرقابية و الوضع المالي ثم إيجاد حجم هذه العلاقة، وهل هذه العلاقة معنوية "Significant" وذات أهمية أم لا وكذلك بيان اثر دور المؤسسات والأجهزة الرقابية على فقرات مجال الوضع المالي .وقد كانت النتائج على النحو الموضح بالجدول رقم (5.17) التالي :

جدول رقم (5.17)

نتائج الانحدار للعلاقة بين الوضع المالي دور المؤسسات والأجهزة الرقابية في

الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية لتوفر أنظمة الضبط الداخلي R	معامل التحديد R ²	قيمة F	Sig F
التغير في الإيرادات	.322	.104	13.12	.000
التغير في المصروفات	-.288	.083	10.20	.002
التغير في الأصول	.428	.183	25.38	.000
التغير في الالتزامات	-.187	.035	4.08	.046
الدرجة الكلية للمجال	.312	.097	12.17	.001

مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

يتضح من المؤشرات الإحصائية الواردة بالجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \leq$ بين الوضع المالي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة

ودور المؤسسات والأجهزة الرقابية في تطوير تلك الجمعيات ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين الوضع المالي وقيام الأجهزة والمؤسسات الرقابية بتطوير تلك الجمعيات 312. ومستوى الدلالة $\alpha = 0.001$ ، وحيث أن إشارة معامل الارتباط موجبة فإن العلاقة بين الوضع المالي وقيام الأجهزة والمؤسسات الرقابية بدور في تطوير تلك الجمعيات علاقة طردية ، بمعنى أن زيادة فعالية دور المؤسسات الرقابية يؤثر في الوضع المالي وب نفس الاتجاه .

كما أن معامل التحديد R^2 يوضح قيمة التغير الذي تحدثه المؤسسات والأجهزة الرقابية في المتغير الوضع المالي ، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.097$ بمعنى أن المؤسسات الرقابية على الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تفسر ما نسبته 9.7 % من التغيرات على الوضع المالي لتلك الجمعيات ، كما أن نموذج الانحدار مقبول من الناحية الإحصائية حيث أن قيمة $F = 12.17$ وهي معنوية إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$

أما عند تحليل العلاقة بين الدرجة الكلية لتوفر لدور الأجهزة والمؤسسات الرقابية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة وكل فقرة من فقرات الوضع المالي فقد كانت كما يلي :

* يمثل التغير في الأصول أكبر علاقة ارتباط مع الدرجة الكلية لتوفر دور فعال للأجهزة والمؤسسات الرقابية ، حيث أن معامل الارتباط $R = 0.428$ والعلاقة بينهما علاقة طردية نظراً لأن إشارة معامل الارتباط موجبة . أما عن حجم التغير فحدد من خلال معامل التحديد $R^2 = 0.183$. بمعنى أن دور المؤسسات الرقابية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة يفسر ما نسبته 18.3 % من التغير على الأصول لتلك الجمعيات .

* يمثل التغير في الإيرادات علاقة ارتباط طردية مع الدرجة الكلية لتوفر دور للأجهزة والمؤسسات الرقابية، حيث أن معامل الارتباط $R = 0.322$. وقد بلغ معامل التحديد 104. $R^2 =$ ، بمعنى أن المؤسسات الرقابية تفسر ما نسبته 10.4 % من التغيرات على إيرادات الجمعيات الأهلية .

* يمثل التغيير في المصروفات علاقة ارتباط عكسية مع الدرجة الكلية لتوفر أنظمة الضبط الداخلي، حيث أن معامل الارتباط $R = -.288$ ، بمعنى أن الزيادة في فعالية المؤسسات الرقابية تؤثر بالنقص في المصروفات للجمعيات الأهلية في قطاع غزة والعكس صحيح . وقد بلغ معامل التحديد $R^2 = .083$ ، بمعنى أن أنظمة الضبط الداخلي تفسر ما نسبته 8.3 % من التغيرات على مصروفات الجمعيات الأهلية في قطاع غزة .

* أما بالنسبة للتغيير في الالتزامات فيوجد علاقة ارتباط عكسية بينه وبين الدرجة الكلية لدور المؤسسات الرقابية ، حيث أن معامل الارتباط $R = -.187$ ، ومعامل التحديد $R^2 = .035$. بمعنى أن المؤسسات الرقابية تفسر ما نسبته 3.5 % من التغيرات على التزامات الجمعيات الأهلية في قطاع غزة .

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية السابقة (توجد علاقة بين استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية ودور المؤسسات والأجهزة الرقابية في توجيه وضبط الأداء في تلك المؤسسات عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$) .

5.2.5 اختبار الفرضية الخامسة :

توجد علاقة بين استمرار التمويل للجمعيات الأهلية ومدى استخدام الأدوات الرقابية في تلك الجمعيات .

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيرسون ، وذلك للتعرف على مدى وجود علاقة بين استخدام الأدوات الرقابية والوضع المالي للجمعيات الاهلية في قطاع غزة ، ثم إيجاد حجم هذه العلاقة ، وهل هذه العلاقة معنوية "Significant" وذات أهمية أم لا وكذلك بيان اثر استخدام الأدوات الرقابية على فقرات مجال المتغير التابع . وقد كانت النتائج على النحو الموضح بالجدول رقم (5.18) التالي :

جدول رقم (5.18)

نتائج الانحدار للعلاقة بين الوضع المالي ومدى استخدام الأدوات الرقابية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية لمدى استخدام الأدوات الرقابية R	معامل التحديد R ²	قيمة F	Sig F
التغير في الإيرادات	.280	.078	9.611	.002
التغير في المصروفات	-.184	.034	3.96	.049
التغير في الأصول	.449	.202	28.57	.000
التغير في الالتزامات	-.213	.046	5.397	.022
الدرجة الكلية للمجال	.357	.127	16.50	.000

مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

يتضح من المؤشرات الإحصائية الواردة بالجدول السابق رقم (5) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \leq$ بين الوضع المالي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة

ومدى استخدام الأدوات الرقابية في تلك الجمعيات ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين الوضع المالي واستخدام الأدوات الرقابية في تلك الجمعيات 357. ومستوى الدلالة $00 = \alpha$ ، وحيث أن إشارة معامل الارتباط موجبة فإن العلاقة بين الوضع المالي واستخدام الأدوات الرقابية في تلك الجمعيات علاقة طردية ، بمعنى أن زيادة فعالية استخدام الأدوات الرقابية يؤثر في الوضع المالي وبنفس الاتجاه .

كما أن معامل التحديد R^2 يوضح قيمة التغير الذي يحدثه استخدام الأدوات الرقابية في الوضع المالي ، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.127$ بمعنى أن استخدام الأدوات الرقابية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تفسر ما نسبته 12.7 % من التغيرات على الوضع المالي لتلك الجمعيات ، كما أن نموذج الانحدار مقبول من الناحية الإحصائية حيث أن قيمة $F = 16.50$ وهي معنوية إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$

أما عند تحليل العلاقة بين الدرجة الكلية لتوفر استخدام الأدوات الرقابية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة وكل فقرة من فقرات الوضع المالي فقد كانت كما يلي :

* يمثل التغير في الأصول أكبر علاقة ارتباط مع الدرجة الكلية لتوفر استخدام الأدوات الرقابية ، حيث أن معامل الارتباط $R = 0.449$ والعلاقة بينهما علاقة طردية نظراً لأن إشارة معامل الارتباط موجبة . أما عن حجم التغير فحدد من خلال معامل التحديد $0.202 = R^2$. بمعنى أن استخدام الأدوات الرقابية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة يفسر ما نسبته 20.2 % من التغير على الأصول لتلك الجمعيات .

* يمثل التغير في الإيرادات علاقة ارتباط طردية مع الدرجة الكلية لاستخدام الأدوات الرقابية ، حيث أن معامل الارتباط $R = 0.280$. وقد بلغ معامل التحديد $0.078 = R^2$ ، بمعنى أن استخدام الأدوات الرقابية تفسر ما نسبته 7.8 % من التغيرات على إيرادات الجمعيات الأهلية .

* يمثل التغير في الالتزامات علاقة ارتباط عكسية مع الدرجة الكلية لاستخدام الأدوات الرقابية، حيث أن معامل الارتباط $R = -0.213$ ، بمعنى أن الزيادة في استخدام الأدوات

الرقابية تؤثر بالنقص في الالتزامات للجمعيات الأهلية في قطاع غزة والعكس صحيح . وقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.046$ ، بمعنى أن استخدام الأدوات الرقابية تفسر ما نسبته 4.6 % من التغيرات على التزامات الجمعيات الأهلية في قطاع غزة .

* أما بالنسبة للتغير في المصروفات فيوجد علاقة ارتباط عكسية بينه وبين الدرجة الكلية لاستخدام الأدوات الرقابية ، حيث أن معامل الارتباط $R = -0.184$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.034$. بمعنى أن استخدام الأدوات الرقابية تفسر ما نسبته 3.4 % من التغيرات على الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية السابقة (توجد علاقة بين استمرار التمويل للجمعيات الأهلية ومدى استخدام الأدوات الرقابية في تلك الجمعيات وذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$) .

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

يسعى هذا الفصل إلى تلخيص نتائج البحث في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الميدانية ، ومع ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة ، وصولاً إلى وضع توصيات تساعد على تحسين الأداء المالي والإداري للجمعيات الأهلية وزيادة الإنتاجية والخدمات المقدمة ، وبيان أوجه الضعف والقصور في الأنظمة الرقابية .

ويتكون هذا الفصل من (1) نتائج البحث (2) توصيات البحث

6.1 : نتائج البحث

استهدف هذا البحث تشخيص الواقع المالي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة ، وكذلك دراسة ومعرفة مدى توفر المقومات الرقابية وأنظمة الضبط الداخلي لهذه الجمعيات ومعرفة ما إذا كان لمؤسسات التدقيق وأجهزة الرقابة دوراً في تطوير وتدعيم الأنظمة الرقابية لتلك الجمعيات ، وكذلك معرفة مدى استخدام الأدوات الرقابية في هذه الجمعيات ، وحاول الباحث من خلال الدراسة الميدانية معرفة ما إذا كان للأنظمة والمقومات والأدوات الرقابية دور أو علاقة في استمرار التمويل للجمعيات الأهلية ، ولهذا الغرض تم إعداد استبانة وزعت على عينة مختارة من الجمعيات الأهلية العاملة في قطاع غزة ووجهت إلى العاملين في المجال المالي للجمعيات الأهلية باعتبارهم على إطلاع وعلم بالنواحي الرقابية والمالية في جمعياتهم .

ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي لأراء المبحوثين يمكن أن نجمل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي :

1- ازداد حجم التمويل للجمعيات الأهلية في قطاع غزة خلال السنوات الماضية زيادة محدودة ، إلا أن زيادة التمويل تركزت على دعم الأصول بصفة خاصة ، في حين تميز حجم الإيرادات والمصروفات بالثبات النسبي ، مما يعني ثبات حجم الخدمات والمساعدات التي تقدمها تلك الجمعيات للمجتمع الفلسطيني في قطاع غزة.

2- زيادة الأصول في الجمعيات الأهلية يشير إلى توجه لدى المؤسسات المانحة وخاصة الأجنبية التي تعتبر المصدر الأكبر من مصادر دعم وتمويل الجمعيات الأهلية لدعم المؤسسات وليس إلى دعم المجتمع المحلي ، حيث أن خدمات الإغاثة والتنمية تتطلب زيادة مصاريف البرامج والأنشطة بشكل مباشر أكثر من التركيز على المشاريع الإنشائية واقتناء الأصول .

3- تميزت التزامات الجمعيات الأهلية خلال السنوات الماضية بالثبات النسبي ، وذلك يشير إلى خوف أو عدم مقدرة الجمعيات الأهلية على الحصول على تمويل لبرامج ومشاريع من خلال القروض ، وكلا الأمرين يظهران الخوف وعدم الثقة في استمرارية التمويل بنفس الوتيرة الحالية للجمعيات الأهلية .

4- تمثل الإيرادات المحلية والإيرادات الذاتية للجمعيات الأهلية نسبة بسيطة من إيرادات الجمعيات الأهلية ، وبالتالي فإن الجزء الأكبر من الإيرادات هو من مؤسسات خارجية ، وهذا على الرغم من انه ذوى اثر ايجابي على الاقتصاد الفلسطيني ، إلا انه سلاح ذو حدين إذا لم يوجه بما يحقق المصالح القومية والوطنية الفلسطينية ويستخدم لخدمة أغراض تتلاءم مع حاجات واولويات المجتمع الفلسطيني .

5- لوحظ أن أولويات وأجندة المانحين تختلف في تعاملها ودعمها للجمعيات الأهلية في قطاع غزة باختلاف النشاط ومجال العمل الذي تمارسه الجمعية ، وهذا يعطى مؤشرات عن أن المنح والمساعدات المقدمة للجمعيات الأهلية ليس بالضرورة تنطلق من واقع الحاجات الملحة للمجتمع الفلسطيني .

6- استمرارية عمل ونشاط الجمعيات الأهلية مرتبط إلى حد كبير بالدعم الخارجي وخاصة من الدول الأجنبية ، وبالتالي فإن بقاء الكثير من الجمعيات الأهلية مرهون بالتغيرات الخارجية والسياسات الدولية . وكذلك الحال بالنسبة لنشاطاتها وبرامجها فالكثير من الجمعيات تركز في برامجها ومشاريعها مع ما يتوافق مع توجهات واولويات المانحين.

7- أظهرت الدراسة الميدانية وجود دور مؤثر وفعال لمؤسسات التدقيق والأجهزة الرقابية في تطوير الأنظمة المالية والإدارية للجمعيات الأهلية في قطاع غزة ، حيث أن هذا المجال كان أعلى المجالات توفراً في عينة الدراسة ، وقد تبين أن الدور الأكبر في هذا المجال يرجع لدور مدقق الحسابات الخارجي المستقل ، وذلك لوجود مراجعة دورية من مدققين مستقلين لمعظم الجمعيات الأهلية ، إضافة إلى أهمية تقرير المدقق بالنسبة لمستخدمي التقارير المالية للجمعيات ، في حين أن تبين محدودية دور الأجهزة الرقابية المتمثلة في وزارة الداخلية وهيئة

الرقابة العامة نظرا لكون تلك الأجهزة لا تمارس رقابة شاملة لكافة الجمعيات الأهلية بصورة دورية متواصلة حيث تقتصر على عينات محدودة ، بالإضافة إلى عدم إصدارها تقارير منتظمة عن حسابات وأنشطة الجمعيات الأهلية .

ولعل من أهم الأسباب وراء توفر دور فاعل لمؤسسات التدقيق في الجمعيات الأهلية ما يلي :

أ / وجود الإلزام القانوني الذي يلزم الجمعيات الأهلية بتقديم تقارير مالية مدققة من مدقق حسابات خارجي مستقل بصورة سنوية وفي مواعيد محددة ، ومن ثم فهي ملزمة بتعيين مدقق الحسابات الخارجي لهذا الغرض. إضافة إلى توفر الصفة القانونية لكل من وزارة الداخلية الفلسطينية وهيئة الرقابة العامة على مراقبة ومتابعة أعمال الجمعيات الأهلية .⁽¹¹²⁾

ب / وجود ضرورة وأهمية خاصة لتقارير التدقيق والمراجعة ، حيث تساعد تلك التقارير الجمعيات الأهلية في نيل ثقة الجهات المانحة وبالتالي الحصول على التمويل المطلوب لتنفيذ الأنشطة والبرامج التي تحقق أهداف تلك الجمعيات ، وبالتالي فإن الالتزام نابع من المصلحة والحاجة للجمعيات الأهلية .

8- أظهرت الدراسة توفر مقومات النظام المحاسبي بدرجة كبيرة في الجمعيات الأهلية ، حيث أن هذا المجال يعتبر المجال الثاني من حيث التوفر في الجمعيات الأهلية بعد مجال المؤسسات الرقابية ، حيث تبين أن الأنظمة المحاسبية توفر مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات المحاسبية ، كما أن الأنظمة المحاسبية المطبقة في تلك الجمعيات تتلاءم بدرجة عالية نوعا ما مع أنشطتها وبرامجها وطبيعة عملها ، إضافة إلى أن كثيرا من تلك الجمعيات تستخدم البرامج المحاسبية في إثبات وتسجيل معاملاتها بشكل يمكنها من استخراج التقارير بسهولة وبالشكل المطلوب وإعداد التقارير في الوقت المناسب وبالشكل الذي يطلبه مستخدمي تلك التقارير .

ولعل من أهم أسباب تطور الأنظمة المحاسبية في الجمعيات الأهلية هو اهتمام تلك الجمعيات بالأنظمة المحاسبية التي تمكنها من إعداد ورفع التقارير إلى المؤسسات المانحة بشكل تفصيلي عن البرامج والمشاريع الممولة من تلك المؤسسات لأهمية ذلك في استمرار العلاقة مع المؤسسات المانحة، كما أن أنشطة التدريب والتأهيل التي تمويلها المؤسسات الأجنبية تركز بشكل كبير على تطوير الأنظمة المالية والإدارية للجمعيات الأهلية .

¹¹² انظر قانون رقم (1) لسنة 2000م وقانون هيئة الرقابة العامة رقم (17) لسنة 1995 م

إضافة لذلك فإن الإلزام القانوني الذي يجبر الجمعيات الأهلية على مسك سجلات كاملة ومنتظمة وتقديم تقارير مالية شاملة ومدققة من مدقق حسابات خارجي مستقل في مواعيد محددة جعل من الأهمية بمكان تدارك ذلك والاهتمام بالجوانب المالية والمحاسبية . كما ساهم في ذلك أيضا توصيات الأجهزة والمؤسسات الرقابية التي تقوم بإجراء رقابة شبه دورية على الجمعيات الأهلية وتتفحص الأنظمة المحاسبية والمالية وتوجه الجمعيات الأهلية إلى جوانب الضعف والقصور فيها.

وعلى الرغم من قوة الأنظمة المحاسبية في الجمعيات الأهلية إلا أن هناك بعض القصور في بعض الجوانب وخاصة فيما يتعلق بدور النظام المحاسبي في تقييم أداء البرامج والمشاريع وكشف الانحرافات فور حدوثها إضافة إلى عدم قيام النظام المحاسبي بدور فاعل في إعداد موازنات البرامج والمشاريع ، وهذا بدوره يشير إلى قصور في الأنظمة المحاسبية واقتصار دورها على تسجيل المعاملات المالية واستخراج التقارير للإطراف الخارجية (المؤسسات المانحة والمؤسسات الرقابية ، والجمعية العمومية) في حين انه ليس لها دور فاعل في إعداد الموازنات للبرامج والمشاريع ، بمعنى لا تستخدم بشكل فاعل في عملية التخطيط ، كما أنها لا تستخدم في تقييم أداء البرامج والمشاريع وكشف الانحرافات فور حدوثها ، أي أنها لا تقم بدور فاعل في الرقابة والمتابعة ولا تساهم في رفع مستوى الكفاءة الفنية والإدارية للجمعية .

9- أظهرت الدراسة توفر مقومات الهيكل التنظيمي بدرجة متوسطة في الجمعيات الأهلية ، فبعض مقومات الهيكلية التنظيمية تتوفر بدرجات عالية بينما يضعف توفر مقومات اخرى ، الأمر مرتبط بمدى شعور وإدراك إدارات الجمعيات الأهلية بحاجتها لتلك المقومات ومدى ملاءمتها لأوضاعها وبرامجها مقارنة بحسابات التكلفة والعائد ، ولعل أهم العوامل وراء توفر بعض المقومات بدرجات عالية ما يلي :

أ - توفر الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والخبرة العملية في مجالات العمل المختلفة للجمعيات الأهلية ، حيث أظهرت الدراسة أن نسبة عالية نوعا ما من التعيينات في الجمعيات الأهلية تتم حسب الخبرة والكفاءة والاحتياجات الفعلية ، ومن أهم العوامل التي ساهمت بشكل كبير وفعال في توفر العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية في الجمعيات الأهلية ما يلي :

* ارتفاع سلم الرواتب في العديد من الجمعيات وخاصة تلك التي تتلقي الدعم من المؤسسات الأجنبية ، الأمر الذي جعل الكثير من الكفاءات والخبرات تتجه للعمل في المجال الأهلي لما فيه من مميزات وخصائص لا تتوفر في القطاعات الأخرى .

* ما تبين نتيجة الدراسة أن مجال التدريب والتأهيل يعتبر المجال رقم (1) في المجالات التي تتلقى الدعم والمساعدة من المؤسسات الأجنبية ، وهذا جعل الكثير من الجمعيات الأهلية تركز على هذا المجال وتتقدم بمشاريع وبرامج تتعلق بالتدريب والتأهيل وخاصة للموظفين العاملين فيها ، حيث ساهم ذلك بشكل كبير في رفع مستوى الكفاءات البشرية العاملة في الجمعيات الأهلية .

ب - أهمية بعض مقومات الهيكلية التنظيمية في إعداد المشاريع وإنجاز البرامج والمشاريع بصورة فعالة حسب الاتفاق مع الجهات الممولة ومن ثم إعداد التقارير بصورة سليمة ، الأمر الذي يساهم في استمرار العلاقة مع الجهات المانحة ، وبالتالي فإن توفر مقومات الهيكلية التنظيمية وتطويرها مرتبط بمدى حاجة ومصحة الجمعيات في ذلك .

أما فيما يتعلق بالمقومات التي لا تتوفر بدرجات عالية فإن ذلك يرجع إلى عدم شعور أو إدراك إدارات تلك الجمعيات بأهميتها أو الحاجة إليها ، خاصة إذا كان توفرها مرتبط بتكاليف قد لا يتحقق عائد يتناسب معها ، والأمر يختلف من جمعية لأخرى تبعا لاختلاف الوعي الإداري والسياسة المتبعة إضافة لاختلاف الخصائص والظروف الخاصة بالجمعيات الأهلية ، إضافة إلى عدم وجود إلزام قانوني أو تعليمات إدارية بهذا الخصوص .

10 - أظهرت الدراسة استخدام الجمعيات الأهلية في قطاع غزة للأدوات الرقابية بدرجة متوسطة ، حيث أن ما توفر من استخدام تلك الأدوات ما كان نابع من مصلحة وحاجة تلك الجمعيات كاستخدام الموازنات للبرامج والمشاريع إضافة إلى إعداد التقارير المالية بصورة دورية ، وهو ما له علاقة بحصول الجمعيات على الدعم والتمويل من المؤسسات المانحة ، إضافة إلى الإلزام القانوني فيما يتعلق بإعداد الحسابات الختامية المدققة وبالتالي فإن الأدوات الرقابية تساهم في استمرارية التمويل للجمعيات الأهلية ، إضافة لكونها أداة رقابية تساعد في التحقق من أنجاز العمل بما كان مخطط له ، إلا أن هناك العديد من جوانب الضعف في استخدام الأدوات الرقابية خاصة تلك المتعلقة باستخدام الأدوات الرقابية في تقييم الأداء وكشف الانحرافات . ويعتمد مدى استخدام الجمعيات للأدوات الرقابية على تطور الفكر الإداري للقائمين على تلك الجمعيات وإدراكها لأهمية وضرورة كل أداة من تلك الأدوات لما فيه مصلحة الجمعية ، خاصة وان الأمر متروك لرأي واجتهاد الإدارة في الأمور التي لا يوجد نص قانوني فيها .

11 - أظهرت الدراسة إن أنظمة الضبط الداخلي في الجمعيات الأهلية تتوفر بدرجة متوسطة ، وذلك على الرغم من أهميتها في فعالية الرقابة الداخلية ، ويرجع ذلك إلى مركزية الإدارة في الكثير من الجمعيات الأهلية ، وبالتالي سيطرتها المباشرة على مجريات الأمور داخل الجمعية ، إضافة إلى عدم شعورها بمدى الحاجة لتلك الأنظمة في ظل الإدارة المركزية ، أما ما توفر من أنظمة الضبط الداخلي فهو ما كان مرتبطاً بمتطلبات الجهات المانحة أو الأجهزة الرقابية مثل المؤيدات الثبوتية للمصروفات وتشكيل لجان متخصصة للمشتريات وتنفيذ الأعمال ومراجعة المعاملات المالية قبل الصرف .

12 - أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين الرقابة المالية على الجمعيات الأهلية في قطاع غزة واستمرار التمويل لتلك الجمعيات ، حيث كانت أعلى علاقة لاستمرار التمويل مع توفر هيكل تنظيمي ملائم في الجمعيات الأهلية ، ثم أنظمة الضبط الداخلي تلاها استخدام الأدوات الرقابية ، ثم استخدام نظام محاسبي سليم وأخيراً دور مؤسسات التدقيق والأجهزة الرقابية .

6.2 : توصيات البحث

في ضوء ما انتهى إليه البحث من نتائج تثبت أهمية الرقابة المالية في نجاح الجمعيات الأهلية في أداء برامجها وأنشطتها واستمرار تدفق التمويل اللازم لأداء وإنجاز تلك البرامج والمشاريع فإن الباحث يقترح التوصيات التالية :

- 1- زيادة فعالية الرقابة المالية الداخلية من خلال تطوير الهيكليات التنظيمية للجمعيات التي تعاني من ضعف وقصور في تلك الهيكليات إضافة إلى تطوير الأنظمة المحاسبية وأنظمة الضبط الداخلي وزيادة استخدام الأدوات الرقابية ، وذلك في ضوء الإمكانيات المتوفرة .
- 2- تحديث القوانين بما يمكن من إعطاء دور أكبر لمؤسسات التدقيق والأجهزة الرقابية ، بحيث تستطيع المساهمة بدرجة أفضل في تطوير الجمعيات الأهلية . إضافة إلى تحديد إجراءات قانونية بحق من الجمعيات التي لا تلتزم بالقوانين والتعليمات الإدارية الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية ولا تتعاون مع الأجهزة الرقابية أو إلا تستجيب لتوجيهاتها .
- 3- تفعيل دور الجمعيات العمومية في مراقبة أداء مجالس الإدارة ، وذلك من خلال اعتمادها لمدقق الحسابات وتحديد أتعابه وإجراءات فصله بما يضمن استقلاليته عن مجلس الإدارة .

4 - وضع شروط ومواصفات علمية ومهنية لكل من يرغب في ترشيح نفسه لعضوية مجلس إدارة ، بحيث تضمن حدا أدنى من الكفاءة الإدارية لأعضاء مجالس الإدارة في الجمعيات الأهلية .

5 - تطوير العمل الرقابي بحيث لا يبقى في إطار الرقابة المالية التقليدية ، وإنما يرتقي لمستوى رقابة وتقويم الأداء ورقابة المردود الاقتصادي .

6 - إلزام الجمعيات الأهلية بإعداد خطط لبرامجها ومشاريعها المستقبلية مدعومة بتقديرات مالية معتمدة من هيئاتها العمومية باعتبارها المرجعية العليا لتلك الجمعيات ، لضمان وجود قاعدة يمكن الاستناد عليها في تقييم أداء عمل تلك الجمعيات والقائمين عليها .

7 - حث الجمعيات الأهلية على زيادة مواردها المالية من مصادرها الذاتية ، حتى لا تصبح رهينة لسياسات وفسافات الجهات الخارجية بحيث تنفذ المشاريع ذات الأولويات للمجتمع الفلسطيني بدرجة أكبر من الحرية .

8- ضرورة العمل على تشكيل دائرة رسمية تعني بتقييم البرامج والمشاريع التي تتقدم بها الجمعيات الأهلية للمؤسسات المانحة ، بحيث يتم رفض البرامج والمشاريع التي لا تتناسب مع حاجة المجتمع الفلسطيني ، وبذلك يكون هناك فرص أكبر للبرامج ذات الأهمية للمجتمع المدني .

9 - تطوير الأنظمة المحاسبية والمالية للجمعيات الأهلية من خلال تطوير مهنتي المحاسبة والمراجعة في قطاع غزة ، وذلك عن طريق الجمعيات المهنية وتطوير المناهج الدراسية في الجامعات الفلسطينية في هذا المجال ، بحيث تلعب النظم المحاسبية وأنظمة الضبط الداخلي دورا فعالا في التخطيط المالي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة .

المراجع

أولا : المراجع العربية

- 1- أبو الهيجا ، إبراهيم . دور الجمعيات بين الحاجات والرغبات - نسخة الكترونية.
- 2- الباز، شهيدة " المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين - محددات الواقع وأفاق المستقبل (المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية. القاهرة 1997م)
- 3- البرغوثي ، مصطفى - المنظمات الأهلية والتحديات التي تواجهها . مجلة شئون تنمية ، المجلد التاسع - العدد الأول والثاني ، 2000م
- 4- الحسني ، صادق و خرابشه - متطلبات أجهزة الرقابة المالية العليا للقيام برقابة الأداء . دراسات ، العلوم الإدارية ، المجلد 27 ، العدد 2 ، 2000م.
- 5- الصحن ، محمد فريد ، وآخرون - مبادئ الإدارة - الدار الجامعية 2002م
- 6- الصوراني ، احمد - تشوهات الإدارة الرشيدة في منظمات العمل الأهلي الفلسطيني - وقائع مؤتمر عرض نتائج مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية.
- 7- العلاق، بشير - أسس الإدارة الحديثة - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 1999م
- 8- العلي ، سليمان بن علي . تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية . الطبعة الأولى
- 9- العواملة، نائل عبد الحافظ - إدارة المؤسسات العامة - الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن . 1993م
- 10- العوامله ، نائل عبد الحافظ - الإدارة المالية العامة بين النظرية والتطبيق
- 11- الغرياني، طلال سراج ، الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة ومحكمة، الرياض، السعودية، ع53 ، 1978 .
- 12- المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية ، مجلة الرقابة المالية ، تونس، العدد 28، 1996م.
- 13- المعايير الدولية للمراجعة -الاتحاد الدولي للمحاسبين 1998م.
- 14- المغربي، كامل وآخرون ، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1995
- 15- الوقائع الفلسطينية . العدد الثاني والثلاثون . قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية .
- 16- الوقاية من الغش والفساد والكشف عنهما . توصيات المؤتمر السادس عشر للمنظمة الدولية للهيئات العليا للرقابة المالية . 1998م ترجمة د طارق الساطي ص3. نسخة الكترونية

- 17- أبو الخير ، كمال حمدي . الإدارة بين النظرية والتطبيق - مكتبة عين شمس
- 18- أبو عياش ، عياش إسماعيل احمد - تقييم واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية الفلسطينية من وجهة نظر إدارتها: دراسة ميدانية - رسالة ماجستير - جامعة بيرزيت -2000م
- 19- بدوي ، هناء حافظ . إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، الازاربطية -الإسكندرية ، النسخة الأخيرة .
- 20- بشناق، باسم -تقرير حول الرقابة المالية على الأجهزة الحكومية في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية (هيئة الرقابة العامة) - الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن - رام الله -حزيران 2001م
- 21- بن حبتور ، عبد العزيز صالح -أصول ومبادئ الإدارة العامة -الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع -عمان 2000م
- 22- بوميرانز ، فيليكس وآخرون . الرقابة المالية في القطاع العام " الكفاءة والتوفير ونتائج البرامج " ترجمة د طارق الساطي
- 23- تحديث طرق الرقابة في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية - مجلة الرقابة المالية 2004م ، المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية.
- 24- تقويم أداء المشروعات الاستثمارية العامة ، الموضوع الثالث ، ص25 ، منشورات المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية - الدورة العادية الخامسة للجمعية العامة ، بيروت 23-1995/6/29م
- 25- جربوع ، يوسف محمد - مراجعة الحسابات المتقدمة وفقا لمعايير المراجعة الدولية - الطبعة الأولى 2002م ،
- 26- حجازي ، محمد عباس - المراجعة ، الأصول العلمية والممارسة الميدانية - مكتبة عين شمس 1982م .
- 27- حماد ، أكرم إبراهيم عطية - تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي ، دراسة مقارنة (رسالة دكتوراه) -جامعة الجزيرة، قسم المحاسبة والتمويل - السودان 2003م
- 28- خماخم ، جمال .دور الرقابة في تحسين الأداء الإداري . مجلة الرقابة المالية - السنة التاسعة عشرة - العدد 36 . يونيو 2000م
- 29- درويش، عبد الكريم و ليلي ت كلا أصول الإدارة العامة - مكتبة الانجلو المصرية 1982
- 30- شبكة - دليل تطوير الأداء الإعلامي في المنظمات الأهلية - مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية المنظمات الأهلية 2003م
- 31- دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني - مركز بيسان للبحوث والإنماء.

- 32- راضي ، محمد سامي - تأثير درجة استقلالية المراقب المالي على تحديد وظائف المراجعة الداخلية في المنشآت الكبيرة - مجلة الإدارة العامة عدد 79 عام 1993م
- 33- راوية، محمد حسن - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية 1999م
- 34- رشيد ، احمد - نظرية الإدارة العامة _ العملية الإدارية في الجهاز الإداري - دار المعارف بمصر
- 35- العلاقة بين الحكومة الفلسطينية والمنظمات الأهلية شراكة وتعاون - وقائع جلسات المؤتمر الدولي بإشراف مؤسسة التعاون بالتشاور مع البنك الدولي 2000م.
- 36- شاهين ، على عبدالله - تخطيط وتقييم أداء العمل الرقابي باللجنة الشعبية العامة للرقابة والمتابعة الشعبية ، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية - (رسالة ماجستير) - معهد الدراسات العليا للعلوم الاقتصادية والسياسية - 1995م .
- 37- شقوعه ، داود - أنظمة إعداد المشرفين المركز العربي للتدريب المهني 2001م
- 38- شلبي ، ياسر وآخرون . تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية
- 39- شيخا ، إبراهيم عبد العزيز - الإدارة العامة " العملية الإدارية " الدار الجامعية
- 40- عبد اللطيف ، رشاد احمد . إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية . المكتبة الجامعية .الازاريطه - الإسكندرية 2000م.
- 41- عبد الهادي ، عزت وآخرون دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة - مركز بيسان للبحوث والإنماء.
- 42- عبدالله ، خالد أمين - تدقيق الحسابات الناحية العملية - منشور بدعم من معهد الدراسات المصرفية البنك المركزي الأردني عمان 1988م.
- 43- على ، ماهر أبو المعاطي . إدارة المؤسسات الاجتماعية . مكتبة زهراء الشرق الطبعة الثالثة 2004
- 44- عياش ، يوسف حسن حامد - مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أداء أنشطة وكالة الغوث الدولية (الانروا) في غزة ، في ضوء معايير المراجعة الدولية . - رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية غزة - 2005م .
- 45- قانون رقم (1) لسنة 2000م الوقائع الفلسطينية العدد 32 ، فبراير 2000م
- 46- قانون هيئة الرقابة العامة رقم 17 لسنة 1995م.
- 47- قرشي ، فريد . تنمية الموارد لتمويل مشروعات المنظمات الأهلية العربية . المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية .القاهرة ، 17-19 مايو 1997م .
- 48- كلاب ، سعيد - واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي - رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية - غزة - 2004م .

- 49- لداودة حسن -علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين - معهد ماس 200م
- 50- ماضي، كامل احمد - أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطع غزة - رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية غزة 2004
- 51- مقداد محمد و عدنان عوض- واقع الطلب على خدمات تدقيق الحسابات في المنظمات الأهلية
- 52- منظمات المجتمع المدني والتنمية البشرية ، تقرير التنمية البشرية ، فلسطين 1998-1999 م .
- 53- موفق ، حديد محمد - إدارة الأعمال الحكومية - دار المناهج للنشر والتوزيع -عمان 2002م
- 54- نصير ، نعيم . المنظور الإسلامي والوضعي للرقابة على الإدارة العامة . مجلة جامعة الملك سعود ،م3 ، العلوم الإدارية (1) 1991 م .
- 55- يوسف ، إبراهيم يوسف وسائل الرقابة على الأموال العامة بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي - حوالية كلية الشريعة والقانون والدراسات الإسلامية - العدد الثاني عشر - 1994 م .

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1- chandan – JS.Management Theory & Practice .Vikas Publishing house PVT . LTD 1999.
- 2- Howard , R ,Leslie . Auditing .Richarid Clay LTD . Bungay ,Suffolk.Briting. 1989
- 3 - Fayol Henri , genera and Industrial Management , New york : Pitman Publishing Corporation , 1949 .
- 4 - Koontz harold , o donnel cyril , weihrich heinz , management , Mc Graw , hill , New york , 1984 .
- 5 - Jain , DP , Auditing . Konark Publishers .PVT. LTD . 1996

ملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

الأخ الكريم / الأخت الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع : تعبئة استبيان لبحث ماجستير بعنوان
أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمنظمات الأهلية
في قطاع غزة

تهدف الدراسة إلى تحديد دور الرقابة المالية في استمرار توفير التمويل اللازم لتمكين الجمعيات الأهلية في قطاع غزة من القيام بالبرامج والمشاريع التي تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها. ولهذا الغرض فقد أعدت الاستبانة المرفقة من أجل إتمام رسالة الماجستير في المحاسبة والتمويل بعنوان :

أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمنظمات الأهلية
في قطاع غزة.

وبصفتكم احد شاغلي المهام المالية في جمعيتكم ، وثقة في رأيكم وخبراتكم ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة ، علما بان المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل في منتهي السرية ، ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي .
شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

جهاد محمد شرف

اسم الجمعية (اختياري)
 سنة تأسيس الجمعية.....
 عدد الموظفين
 عدد المتطوعين.....
 عدد الفروع التابعة لها.....
 عدد أعضاء الجمعية العمومية.....
 عدد أعضاء مجلس الإدارة.....
 تاريخ آخر انتخابات أجريت

مجال العمل : اجتماعي صحي تاهيل وتدريب
 زراعة وبيئة مرآة وطفل أخرى

بيانات تتعلق بالشخص الذي قام بتعبئة الاستبيان :

المسمى الوظيفي:

رئيس الجمعية أمين صندوق مدير مدير مالي محاسب

المؤهل العلمي :

ثانوية عامة فأدنى دبلوم بكالوريوس دراسات عليا

التخصص العلمي :

إدارة أعمال محاسبة اقتصاد علوم مالية أخرى

عدد سنوات الخبرة في العمل الأهلي.....

أولا / الوضع المالي للجمعية

حدد الإجابة التي تتناسب مع الوضع المالي لجمعيتكم :

الرقم	الفقرة	زيادة كبيرة	زيادة محدودة	ثبات	انخفاض محدود	انخفاض كبير
1	التغير في الإيرادات خلال 3 سنوات					
2	التغير في المصروفات خلال 3 سنوات					
3	التغير في الأصول خلال 3 سنوات					
4	التغير في الالتزامات خلال 3 سنوات					

10- حدد نسبة التمويل والتبرعات التي تحصل عليها جمعيتكم من المصادر التالية :

تبرعات جهات مانحة أجنبية % تقريبا

تبرعات جهات مانحة عربية % تقريبا

تبرعات من السلطة الفلسطينية % تقريبا

تبرعات محلية % تقريبا

الموارد الذاتية للجمعية % تقريبا

ثانيا / حدد درجة توفر المقومات التالية في الهيكل التنظيمي لجمعيتكم .

م	الفقرة	متوفر بدرجة عالية جدا	متوفر بدرجة عالية	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة محدودة	غير متوفر
1	يتوفر هيكلية تنظيمية واضحة ومرنة تتلاءم مع برامج ومشاريع الجمعية.					
2	توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسئوليات الأقسام .					
3	يوجد وصف وظيفي خاص بالموظفين.					
4	يوجد توافق بين الوصف الوظيفي للموظفين وتخصصاتهم العلمية.					
5	عدد الموظفين يتلاءم مع حجم العمل والنشاط داخل الجمعية.					
6	تتم التعيينات حسب الاحتياجات الفعلية وعلى أساس الكفاءة					
7	توفر الهيكلية التنظيمية آلية مناسبة لنقل وتوصيل التقارير بصورة سليمة					
8	توفر الهيكلية التنظيمية آلية للتنسيق الفعال بين دوائر وأقسام الجمعية.					

ثالثا / حدد درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي لجمعيتكم :

م	الفقرة	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة محدودة	غير متوفر
1	تستخدم الجمعية نظام محاسبي معتمد يتلاءم وأنشطتها.					
2	يحدد النظام المحاسبي الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم.					
3	يوفر النظام المحاسبي مجموعة دفترية ومستنديه وسجلات مالية واضحة وكاملة.					
4	تستخدم الجمعية نظام محاسبي محوسب					
5	تسجل المعاملات المالية أولا بأول بصورة منتظمة.					
6	يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة وواقعية					
7	يمكن للنظام المحاسبي إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها.					
8	يمكن للنظام المحاسبي من إعداد التقارير المالية عن الأنشطة والبرامج بشكل تفصيلي لكل برنامج أو مشروع.					
9	يساهم نظام المحاسبي في تقييم أداء البرامج وكشف الانحرافات فور حدوثها.					
10	يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها.					

رابعا / حدد درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في جمعيتكم :

م	الفقرة	متوفر بدرجة عالية جدا	متوفر بدرجة عالية	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة محدودة	غير متوفر
1	يوجد مراقب داخلي ذو كفاءة مهنية .					
2	يوجد أنظمة وتعليمات ولوائح معتمدة					
3	تتبع الوظيفة الرقابية لأعلى هيئة إدارية في الجمعية					
4	يتم منح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة لأداء عمله					
5	يرفع المراقب تقارير دورية عن أداء العمل للإدارة.					
6	يراعى الفصل بين وظيفة المسئول عن المعاملات المالية والمسئول عن تسجيل تلك المعاملات.					
7	تودع المتحصلات النقدية في المصرف ويصرف من خلاله					
8	يوجد لجان متخصصة للمشتریات وتنفيذ الأعمال.					
9	تعزز كافة المصروفات بمستندات ثبوته مؤيدة لها.					
10	يتم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها					

خامسا / حدد درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في جمعيتكم :

م	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يوجد
1	يتم مراجعة حسابات الجمعية بشكل دوري من مدقق حسابات خارجي مستقل					
2	يتم تعيين المدقق الخارجي وتحدد أتعابه من الجمعية العمومية.					
3	يعرض تقرير المراجع على الجمعية العمومية في اجتماعاتها					
4	يقوم المراجع الخارجي بجولات المراجعة على حسابات الجمعية أثناء السنة المالية.					
5	يتم التفيتش على أعمال الجمعية من قبل وزارة الداخلية .					
6	يتم التفيتش على أعمال ونشاطات الجمعية من قبل هيئة الرقابة العامة					
7	تلتزم الجمعية بتوجيهات وملاحظات الأجهزة الرقابية					
8	تتعاون الجمعية بشكل كبير مع مفتشي الأجهزة الرقابية					
9	تتضمن تقارير الأجهزة الرقابية تقييم الأنظمة المالية والإدارية للجمعية.					
10	تتضمن تقارير التفيتش مقترحات تتعلق بتطوير النظام المالي والإداري.					

سادسا / ما مدى استخدام جمعيتكم للأدوات الرقابية التالية :

م	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يوجد
1	تعد الجمعية موازنات تفصيلية دورية لبرامجها ومشاريعها					
2	يتم إعداد الموازنات بالاعتماد على البيانات السابقة بالإضافة لأسعار السوق.					
3	يتم عمل الموازنة العامة للمنظمة من خلال موازنات البرامج والمشاريع					
4	يتم عمل الموازنات بصورة سنوية.					
5	يتم اعتماد الموازنات من مجلس الإدارة.					
6	يتم إشراك كافة الدوائر والأقسام في إعداد الموازنة العامة					
7	تستخدم الموازنات كأساس لتقييم أداء الدوائر والأقسام.					
8	يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط ودراسة أسباب الانحراف.					
9	يتم رفع تقارير إدارية للإدارة عن سير العمل والانحرافات.					
10	تستخدم القوائم المالية المعتمدة لقياس كفاءة الإدارة في التنفيذ					
11	تستخدم القوائم المالية لتحديد المركز المالي بصورة سليمة.					

مع تحيات الباحث / جهاد محمد شرف

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
المجموعة الأولى			
1	د . سالم عبد الله حلس	نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية	الجامعة الإسلامية
2	د . علي عبد الله شاهين	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية
3	د . يوسف محمود جربوع	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية
4	د . عصام البحيصي	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية
5	د . محمد مقداد	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية
المجموعة الثانية			
1	د . نافذ بركات	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية
2	أ . هشام الشريف	مدير مالي وإداري	جمعية زكاة غزة
3	أ . سيف الدين أبو عودة	موظف حكومي	سلطة النقد الفلسطينية