

تقييم النظم المالية و المحاسبية في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) الفلسطينية

في قطاع غزة: دراسة ميدانية استطلاعية

د. عصام محمد البحيصي

كلية التجارة - قسم المحاسبة

الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين

ملخص: هدف هذا البحث لتقييم الواقع الحالي للنظم المالية والمحاسبية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. وقد تم التطبيق عبر توزيع استبانة صممت خصيصاً لخدمة أغراض البحث تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من ١٠٠ مؤسسة، وقد تم استرداد ٨١ استبانة كاملة وصالحة للتحليل. وقد أوضحت نتائج تحليل البيانات أن المؤسسات غير الحكومية تعاني من خلل واضح في أداءها المالي والمحاسبي ينبع من الضعف والقصور في أنظمتها المالية والمحاسبية، والذي من أهم علاماته: (١) عدم وجود لوائح مالية مكتوبة تنظم العمل المالي في معظم المؤسسات، (٢) عدم كفاية القانون الصادر عن وزارة الداخلية الفلسطينية والذي ينظم العمل المالي بالمنظمات غير الحكومية، (٣) تعتبر الخبرة الشخصية هي الفيصل في إدارة الأمور المالية التي ليس فيها نص، (٤) عدم وجود دوائر مالية ووجود محاسب للقيام بأعمال المالية هو في جزء بسيط من المؤسسات، في حين أن أغلبية المؤسسات تعهد بالعمل المحاسبي لمكاتب محاسبة، (٥) في المؤسسات التي يوجد فيها محاسبين فإنهم يكلفون بأعمال لا تتناسب وطبيعة عملهم المحاسبي، (٦) مكاتب المحاسبة التي تشرف على إعداد الحسابات هي التي تدقق تلك الحسابات في معظم الحالات كما ان عملية تدقيق الحسابات هي عملية شكلية في كثير من الأحيان ولا تؤدي الغرض المطلوب. وفي ضوء هذه النتائج فإن الدراسة توصي بما يلي: (١) ضرورة تبني المؤسسات للوائح وقوانين تنظم العمل المالي فيها، (٢) ضرورة تعديل القانون الصادر عن وزارة الداخلية والخاص بتنظيم العمل المالي في المؤسسات غير الحكومية ليكون أكثر وضوحاً وتفصيلاً وشمولية، (٣) ضرورة الفصل بين أعمال المحاسبة والتدقيق بشكل كامل وأن يكون لدى كل مؤسسة محاسب يشرف على تنظيم حساباتها، وأن لا يجمع بين أكثر من مهمة وأن يقتصر عمله على إدارة الحسابات، (٤) الاستعانة فقط بخريجي أقسام المحاسبة لشغل وظيفة محاسب، تطوير القدرات المهنية للمحاسبين العاملين لدى المؤسسات الأهلية عبر دورات تدريبية متخصصة، (٥) استخدام برامج المحاسبة المحوسبة ما أمكن في تنظيم العمليات الحسابية

Evaluating Financial and Accounting Systems in Gaza Strip Palestinian NGOs: A Field Pilot Study

Abstract: This study principally aimed to evaluate the current situation of financial and accounting systems in Palestinian NGO's in the Gaza Strip. A special questionnaire was designed and distributed to an explorative sample of 100 NGO's. From this sample, 81 valid questionnaires were collected. The data analysis shows that the Palestinian NGOs suffer from a grave shortage of

their financial and accounting systems. The following are some aspects of this shortage: (1) There is no written financial system that can guide the financial transaction within the NGO's. (2) The Palestinian Law No. 1/2000, related to the NGO's, is not enough for guiding the financial transaction in the NGO's. (3) The Experience is the main factor that guides financial transactions when there are no written guide instructions. In most of the NGO's, the accounting process is realized and organized by accounting firms, and most the NGO's have no accountant to do the accounting and financial job. (4) In the case of having an accountant, normally, he is asked to do other tasks besides his accounting work, like auditing and casher duties, and this disagrees of the main rules and standards of accounting, that requires the separation of these duties. (5) En the case of organizing the accounts by accounting firm, this firm also realize the auditing of the accounts of the NGO's. In order to correct this situation, the study recommend (recommends the following; (1) NGO's must have their own financial guide system. (2) The Palestinian Law No. 1/2000 must be modified to cover more aspects and details of the financial work in the NGO's. (3) The separation between accounting and auditing duties. (4) The accounting duties in the NGO's should be done by accountants (5) it's recommended to use computerized accounting systems.

مقدمة:

تعتبر الأموال هي المحرك و العصب الرئيسي لكل مؤسسة سواء كانت ربحية أو خيرية، فالأولى تسعى عبر المال لتحقيق الأرباح وتعظيم الثروة، والثانية ترنو إلى استمرارية تقديم خدماتها لجمهور المستفيدين منها. لذلك كان لزاما على هذه المؤسسات بمختلف أنواعها أن تحافظ على هذا المال من الضياع و سوء الاستخدام. و لأجل هذا كانت القوانين التي توضح كيفية التصرف في الأموال و المحافظة عليها. ويمكن أن نقسم القوانين في هذا المضمرة الى نوعين، نوع صادر عن الجهات التشريعية في الدولة، و نوع تتبناه المؤسسة نفسها. و في العادة يكون النوع الثاني من القوانين أكثر تفصيلاً و به من الإجراءات ما يوضح كل شاردة و واردة فيما يتعلق بكيفية التصرف في الأموال. و من هنا تتبع أهمية نظم المعلومات المالية في المؤسسات بمختلف أنواعها. و عندما نتحدث عن النظام المالي فإننا نقصد به النظام المحاسبي للمؤسسة و اللوائح المالية التي تنظم و تحكم عملية التصرف في الأموال، سواء كان مصدرها الجهات التشريعية في الدولة، أو ما تتبناه المؤسسة نفسها. و لعل هذه النظم و تطبيقاتها تختلف من بيئة لأخرى سواء من حيث درجة الشمول أو درجة الالتزام، وكذلك حسب طبيعة عمل المؤسسة و كونها ربحية أو غير ربحية. سوف نقتصر في بحثنا هذا على المؤسسات غير الحكومية (الأهلية) في البيئة الفلسطينية، و بالتحديد في محافظات قطاع غزة. فنتيجة للظروف التي تمر بها الأراضي الفلسطينية فقد انتشرت المؤسسات الخيرية بشكل كبير، و أصبحت تشرف على كثير

تقييم النظم المالية و المحاسبية في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) الفلسطينية

من نواحي الحياة التي عجزت الجهات الرسمية عن الإشراف عليها. و هذا الأمر الذي يدعو إلى ضرورة مناقشة النظم المالية لهذه المؤسسات من اجل معرفة مدى تلبيتها للحاجة من تطبيقها.

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث كمستشار مالي مع شبكة المنظمات الأهلية في برنامج تطوير نظم المعلومات المالية للمنظمات الأهلية الفلسطينية، وجد الباحث أن هناك مشاكل حقيقية تواجه هذه المؤسسات فيما يتعلق بوجود نظم معلومات مالية و تطبيقاتها على أرض الواقع. لذلك فإن هذه الدراسة تناقش الوضع الحالي لنظم المعلومات المالية للمؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، و تحاول الإجابة عن السؤال التالي:

ما هو واقع نظم المعلومات المالية و المحاسبية في المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية ؟

اهداف الدراسة:

تصبو الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع نظم المعلومات المالية و المحاسبية في المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية.
- 2- تحديد العوامل التي تؤثر على استخدام و تطبيق نظم المعلومات المالية و المحاسبية في المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية.
- 3- محاولة وضع خطوط عريضة مبدئية في سبيل تطوير نظم المعلومات المالية و المحاسبية في المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية.

فرضيات الدراسة:

- 1- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حجم أنشطة المؤسسات (مقدراً بقيمة المصروفات السنوية) و بين درجة تطور نظامها المالي و المحاسبي.
- 2- يوجد علاقة يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة و بين درجة تطور نظامها المالي و المحاسبي.
- 3- يوجد علاقة يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حجم التمويل الخارجي الذي تحصل عليه المؤسسة و بين درجة تطور نظامها المالي و المحاسبي.

د. عصام البحيسي

المؤسسات الأهلية (غير الحكومية) في قطاع غزة:

لا يوجد إحصائية دقيقة للمؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، و لكن هناك إحصائيات عديدة تختلف باختلاف الجهة المصدرة لها، مثل وزارة الداخلية ووزارة الشؤون الاجتماعية و الجهاز المركزي للإحصاء و شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية ووكالة الغوث الدولية. و في الغالب يتراوح عدد هذه المؤسسات وفقاً للإحصائيات المختلفة ٧٠٠ - ١٢٠٠ مؤسسة. و لكن الفعال منها جزء صغير لا يتراوح عددها عن ٢٦٢ مؤسسة حسب دليل المؤسسات الغير حكومية الصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة. ويزيد الأمر صعوبة عند تقدير عدد الجمعيات الفعالة هو إغلاق بعض الجمعيات في الفترة الأخيرة لأسباب سياسية، ثم إعادة فتح بعضها. و هذه المؤسسات تقدم خدمات عديدة و متنوعة في قطاعات مختلفة مثل الصحة والزراعة والتنمية المجتمعية والمرأة والطفل والأسرة ورعاية المعاقين و الإغاثة ، ... الخ. و تعتمد أغلب هذه المؤسسات في تمويلها على الدعم الذي تتلقاه من جهات خارجية سواء محلية أو أجنبية، و في الغالب من جهات أجنبية. و يكون الدعم في صورة تمويل لمشاريع تقوم هذه المؤسسات بتنفيذها. أما من الناحية القانونية فتخضع هذا المؤسسات لرقابة وزارة الداخلية الفلسطينية و تلتزم بتطبيق القانون الصادر عنها و الخاص بتنظيم الأمور المالية للجمعيات و الذي يحمل الرقم ٢٠٠٠/١. كما و تقوم الوزارة بالتنسيق السنوي على حسابات الجمعيات. و يركز القانون المذكور على الأمور التالية:

- ١- المبدأ المحاسبي المستخدم.
- ٢- الأشخاص المخولين بالتوقيع على الشيكات.
- ٣- مبالغ الصرف النقدي و بالشيكات.
- ٤- فتح الحسابات لدى البنوك.
- ٥- مصير الأصول الثابتة للمؤسسة بعد إنتهاء عمرها الإفتراضي و جرد الأصول.
- ٦- وجود مدقق حسابات خارجي و كيفية اختياره.
- ٧- تشكيل لجان المشتريات .
- ٨- طرق الشراء.

أما باقي الأمور ذات الطبيعة المالية فلا يتطرق إليها القانون. و من أهم المآخذ على هذا القانون أنه يعتمد على المبدأ النقدي في التسجيل، الأمر الذي يعني عدم تسجيل العمليات بالدين التي تقوم بها المؤسسة سواء تلك المتعلقة بالإيرادات أو المصروفات. كما أن القانون المذكور فيه الكثير من العموميات التي بحاجة إلى قواعد تطبيقية واضحة، سواء في

تقييم النظم المالية و المحاسبية في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) الفلسطينية

جانبا الإيرادات أو المصروفات، كما أن بعض الأرقام الواردة بالمركز المالي طبقاً للقانون المذكور مثل الفائض العام تفقد معناها نتيجة عدم احتساب الإهلاك. و المآخذ كثيرة، الأمر الذي يعني ضرورة تعديل القانون بقانون آخر أكثر شمولية و تفصيلاً أو توفر قانون مالي داخلي (لوائح مالية) لكل مؤسسة يحكم عملية التصرف في الأموال في هذه المؤسسات.

الدراسات السابقة:

الجديلي، (2005) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الموازنة في المنظمات غير الحكومية بالبحث في مدى اعتماد هذه المنظمات وإدارتها على الموازنة كأداة للتخطيط المالي، و قد استخدمت الدراسة أسلوب الاستبيان في استطلاع آراء عينة من مدراء المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومنها أن هناك ضعفاً في استخدام الموازنة كأداة تخطيط في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين القطاع الذي تعمل به المنظمات وعدد العاملين فيها وبين استخدام الموازنة كأداة تخطيط، كما وبينت الدراسة ضعف مستويات التدريب والتأهيل للعاملين في المنظمات غير الحكومية.

وقد أوصت الدراسة بدعوة المنظمات غير الحكومية بأن تراجع رؤيتها للمستقبل ومواكبة التطور المتسارع على المستويين المحلي والدولي. ودعت لاعتماد هذه المنظمات الموازنة كأداة للتخطيط المالي المستقبلي ومتابعة الانحرافات بين المخطط والفعلي، والاهتمام بتدريب موظفي الإدارة المالية على استخدام وإعداد الموازنات من خلال دورات وورش العمل.

حلس، (2005) دراسة عن دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية "في قطاع غزة" ولقد اختار الباحث مائة مفردة من هذه المؤسسات لجمع البيانات من خلال استبانته وزعت عليها، ومن أهم النتائج لهذه الدراسة أن الكثير من مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية تقوم بإعداد موازنات سنوية وهذا يرجع إلى اعتماد المؤسسات على التمويل الخارجي والذي يشترط ذلك. وأن بعض المؤسسات لم تتمكن من تحقيق أهدافها في إعداد الموازنة وهذا راجع إلى ضعف أداء العاملين لديها، وطبيعة الأهداف غير القابلة للتنفيذ، وظروف عدم التأكد التي تعمل فيها المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير القدرات المالية و المهنية للعاملين في مجال إعداد الموازنة في المؤسسات الفلسطينية.

النفار، (2007) تناولت الدراسة قدرة متخذ القرارات الإدارية على الاستفادة من البيانات المالية في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة ولقد هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية البيانات المالية ومدى اعتماد متخذي القرارات عليها والاستفادة منها في العمليات الإدارية وترشيد

د. عصام البحيصي

قراراتها في المنظمات غير الحكومية، و قد استخدمت الدراسة أسلوب الاستبيان في استطلاع آراء عينة من مدراء المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن جزء كبير من متخذي القرارات في المنظمات غير الحكومية لديهم القدرة على التعامل مع البيانات المالية، وتنمية الموارد المتاحة، والقدرة على وضع الأهداف، وممارسة نوع من التحليل والدراسة قبل اتخاذ القرارات، في حين أن الجزء الآخر لا تتوفر لديه هذه المقدرة، بالإضافة إلى ضعف مهارات التحليل المالي لدى أغلب المدراء في هذه المنظمات. كما أن المعلومات ليست متوفرة دائماً في الوقت المناسب. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام متخذ القرار بالتحليل المالي، وبذل مزيد من الجهد نحو تدريب العاملين وتأهيلهم والارتقاء بمستوياتهم والتي تخدم اتخاذ القرارات الرشيدة، وكذلك على تطوير قدرة نظم المعلومات المحاسبية في هذه المؤسسات على توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

النباهين،(2008) هدفت الدراسة إلى تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، حيث استخدم الباحث وسيلة الاستبيان الذي تم توزيعه على المدراء الماليين أو من يقوم مقامهم وكان من نتائج الدراسة أن الإدارة المالية غير موجودة في الغالبية العظمى من أفراد العينة وأنها لا تحظى بالأهمية المناسبة وأنه لا يوجد إدراك لمفهوم الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية بسبب وجود معوقات نحو ممارسة واستخدام الإدارة المالية. وأثبتت الدراسة أن هناك فروقاً جوهرية في استجابات أفراد العينة في ممارسة واستخدام الوظيفة المالية تعزى لشخصية المدير المالي (المؤهل، التخصص، الخبرة) وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير مدير مالي أو مراقب حسابات وضرورة عقد الدورات الخاصة بالإدارة المالية كما أوصى المنظمات غير الحكومية بأن تراجع رؤيتها للمستقبل بما يمكنها من التطور على الصعيدين المحلي والدولي.

محسن،(2008) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقاً للمعيار المحاسبي رقم (1) ومعرفة الممارسات المحاسبية المستخدمة في المنظمات غير الحكومية وفقاً لنفس المعيار، والتعرف على أهم المعوقات التي تحد من أتباعه. وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات غير الحكومية لا تلتزم بعرض القوائم المالية حسب المعيار المحاسبي الدولي رقم (1) وأن السياسات المحاسبية المتبعة في المنظمات غير الحكومية لا تتوافق مع هذا المعيار. وقد أوصت الدراسة المنظمات الأهلية والمدققين وديوان الرقابة المالية والإدارية بفلسطين بضرورة التزام المنظمات بتطبيق المعيار

تقييم النظم المالية و المحاسبية في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) الفلسطينية

وتطوير فهم المحاسبين له من خلال عقد الندوات وورش العمل، وضرورة تفعيل جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية لتساهم بالتدريب والدورات عن معايير المحاسبة الدولية. بن عطية (٢٠٠٦) والتي تناولت واقع البناء المؤسسي في المؤسسات الأهلية اليمنية. حيث شملت الدراسة عينة من ٦٠ جمعية من مختلف قطاعات العمل الأهلي في اليمن. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : عدم توفر الخبرات الكافية في المجال المالي في المؤسسات اليمنية وكذلك ضعف الرقابة المالية وضعف اتباع مبدأ الشفافية في التعاملات المالية و كذلك ضعف النظم المحاسبية المستخدمة في هذه المؤسسات

(2010) Assad and Goddard

وتناولت الدراسة تطور النظم المالية و المحاسبية في المؤسسات الأهلية في تنزانيا، حيث تم إجراء عملية تقييم ميداني للنظم المالية و المحاسبية في عينة من ٢٧ مؤسسة أهلية في تنزانيا. و قد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات المانحة كان لها الدور الكبير في عملية تطوير النظم المالية والمحاسبية في هذه المؤسسات، وذلك عبر اشتراط هذه المنظمات تطوير النظم المالية للمؤسسات كشرط من اجل الاستمرار في مواصلة تمويل هذه المؤسسات و كذلك عبر المشاركة في عملية تطوير هذه النظم. وأن هذه النظم اصبحت تؤدي دورها بشكل أكبر فعالية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في هذه المؤسسات.

(2010) Chenhall et.al.

ركزت هذه الدراسة على تطور النظم المالية والإدارية والرقابة عليها في المؤسسات الأهلية و أثر ذلك على استجلاب التمويل اللازم لتغطية تكاليف الأنشطة، و توصلت الدراسة التي شملت ٢٠عينة من مؤسسة موزعة في أنحاء مختلفة من العالم إلى أن تطور هذه النظم كان له أثر كبير على قدرة هذه المؤسسات على استجلاب التمويل اللازم و على قيام المؤسسات المانحة بتمويل تلك المؤسسات.

مسلم (٢٠١١)

وتناولت الدراسة مدى فعالية التدقيق الخارجي للمؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. وقد أجريت الدراسة على عينة من ٩٤ مؤسسة أهلية عاملة في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التدقيق الخارجي للمؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غير فعال و ينقصه العديد من المقومات الأساسية من أهمها قيام مكاتب التدقيق بأعمال المحاسبة والتدقيق لنفس المؤسسة، وعدم عدالة الأتعاب المدفوعة للمدقق مما يقصر عمل المدقق على مجرد ختم التقرير أو القيام بالأعمال المحاسبية فقط دون تدقيق.

د. عصام البحيسي

أما ما يميز هذه الدراسة فهو كونها تناقش الواقع الحالي للنظم المالية و المحاسبية في المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، و هو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة بشكل تفصيلي. و تحاول هذه الدراسة التعرف على و تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في النظم المالية و المحاسبية في المؤسسات الخيرية الفلسطينية في قطاع غزة من أجل وضع بعض المحددات اللازمة لتطوير هذه النظم و بالتالي تطوير المعمل المالي و المحاسبي في في المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة.

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة خاصة لهذا الغرض تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

- ١ - بيانات المؤسسة.
- ٢ - معلومات عن النظام المالي للمؤسسة (لوائح وقوانين وأساليب عمل مالي، و كيفية استخدام و تصرف، ... الخ).
- ٣ - معلومات عن النظام المحاسبي المستخدم: موارد بشرية ومستندات وسجلات وتقارير مالية، ... الخ).

وقد جاءت الأسئلة متنوعة بحسب مقتضيات البحث. و من أجل ضمان سهولة فهم الاستبيان تم توزيعه على مجموعة من المدراء الماليين للمؤسسات غير الحكومية و موظفي دائرة الجمعيات الأهلية بوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة قبل وضع الاستبانة في شكلها النهائي. إضافة إلى ذلك فقد قام بتحكيم الاستبانة عدد من أساتذة الجامعات، وقد تم أخذ أغلب مقترحات الجميع بعين الاعتبار قبل تصميم النسخة النهائية من الاستبانة.

مجتمع وعينة الدراسة

كما أسلفنا لا يوجد رقم إحصائي موحدة للمؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، و تتضارب أرقام الإحصائيات المنشورة من جهات متعددة. في ضوء هذا التضارب في الإحصاءات فقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية من ١٠٠ مؤسسة فاعلة و تمارس نشاطها منذ ٣ سنوات على الأقل لتكون عينة الدراسة. وقد قام الباحث بزيارة جميع المؤسسات وتوزيع الاستبانة على المسئول المالي في المؤسسة، وشرح الاستبانة ومكوناتها له من أجل ضمان عدم حدوث أي تفسير خاطئ لمحتوى الاستبانة. وقد قام بتعيين الاستبيان المسئول المالي الأول في كل مؤسسة أو من يمكن تسميتهم القائمين على الأمور المالية في تلك المؤسسات، و شملت القائمة ما هو موجود في المؤسسة من المسميات التالية: المحاسب، أمين الصندوق والمدير المالي. وبعد مضي شهر

تقييم النظم المالية و المحاسبية في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) الفلسطينية

استرد الباحث ٨١ استبانة مكتملة وصالحة للتحليل. و فيما يلي أهم خصائص عينة الدراسة يوضحها الجدول رقم (١)

جدول رقم (١)

خصائص عينة الدراسة

توزيع المؤسسات حسب القطاع الذي تنتمي اليه						
قطاع الشباب	القطاع الزراعي	القطاع الصحي	قطاع المرأة والطفل و الأسرة	قطاع التاهيل	قطاع التنمية المجتمعية	الإجمالي
٦%	٢٠%	٢٢%	٣٣%	١٢%	٧%	١٠٠%
توزيع المؤسسات حسب عدد الموظفين (سواء بعقد عمل ثابت أو مؤقت أو بطالة)						
٣٠-٢١	٣٠-٢١	٣٠-٢١	٣٠-٢١	٢١-٣٠	٢١-٣٠	
٣٣%	٣٣%	٣٣%	٣٣%	٣٣%	٣٣%	١٠٠%
توزيع المؤسسات حسب حجم المصروفات السنوية (بملايين الشواكل)						
>١	٢-١	٣-٢	٤-٣	٥-٤	٥<	
٣٥%	٣١%	٢٢%	٦%	٤%	٢%	١٠٠%
توزيع المؤسسات على محافظات قطاع غزة						
رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	شمال غزة		
٨%	٢٠%	١٨%	٤٦%	٨%		١٠٠%

من الجدول رقم (١) يتضح لنا أن عينة الدراسة تعكس جميع خصائص المنظمات الأهلية في قطاع غزة. فمن حيث القطاعات التي تنتمي إليها المؤسسات فإن العينة تشتمل على مؤسسات من مختلف قطاعات العمل الأهلي الفلسطيني. أما من حيث عدد الموظفين، فالعينة تحتوي على مؤسسات يتنوع و يختلف فيها عدد الموظفين من الحد الأدنى و حتى الحد الأقصى لعدد الموظفين حسب شرائح البحث. أما من حيث حجم المصروفات السنوية فإن العينة أيضا تشتمل على مفردات من جميع الأحجام. كما أن العينة تعكس الواقع الحقيقي لمؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني من حيث كونها صغيرة لا يتجاوز حجم مصروفاتها السنوية (تشغيلية و تطويرية) مبلغ ٢ مليون شيكل (٥٨٠ ألف دولار). فقد بلغت نسبة المؤسسات التي لا تتجاوز هذا الحد ٦٢% ،

د. عصام البحيصي

أكثر من نصفها (حوالي ٣٥%) لا يتجاوز حجم مصروفاته السنوية ١ مليون شيكل (٢٩٠ الف دولار). أما من حيث التوزيع الجغرافي فإن مفردات العينة تتوزع بين جميع محافظات قطاع غزة. كما يظهر من الجدول فإن التوزيع الجغرافي للعينة يعكس حقيقة تركيز أغلب مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني في قطاع غزة، في مدينة غزة.

تحليل البيانات:

كما أسلفنا، اعتمدت الدراسة على جمع المعلومات من خلال استبيان صمم خصيصاً لهذا الغرض، من ثم فقد تم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. و في الجداول التالية نعرض أهم هذه النتائج.

أولاً: القوانين و اللوائح المالية

الجدول رقم (٢،٣،٤) توضح مدى وجود لوائح و قوانين تنظم العمل المالي في المؤسسات و كفايتها و كذلك درجة الالتزام بتطبيقها. الجدول رقم (٢) يوضح مدى وجود لوائح و قوانين تنظم العمل المالي في المؤسسات.

الجدول رقم (٢)

مدى وجود لوائح و قوانين تنظم العمل المالي في المؤسسات.

القانون أو اللوائح الموجودة	%
قانون وزارة الداخلية	١٠٠%
نظام أساسي ينطبق في جزء بسيط منه للأمر المالية	١٠٠%
نظام مالي مكتوب خاص بالمؤسسة	٧%
تعليمات مكتوبة صادرة عن مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية فيما يتعلق بالأمر المالية	٣%
تعليمات شفوية صادرة عن مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية فيما يتعلق بالأمر المالية	٨%

الجدول رقم (٢) يوضح أن هناك نقصاً واضحاً وشديداً في اللوائح المكتوبة التي تنظم الأمور المالية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، وكما يتضح من الجدول فإن قلة قليلة لا تتجاوز ٧% من المؤسسات هي التي يوجد لديها لوائح مالية مكتوبة بخلاف القانون الصادر عن وزارة الداخلية، في حين أن قلة قليلة لا تتجاوز ٣% لديها بعض التعليمات المكتوبة بهذا الخصوص، و جزءاً أكبر حوالي ٨% لديه تعليمات شفوية متعلقة بترتيب الاوضاع المالية في المؤسسة، علماً

تقييم النظم المالية و المحاسبية في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) الفلسطينية

بأن جميع المؤسسات لديها القانون الصادر عن وزارة الداخلية، و لديها نظامها الأساسي الذي يتطرق في بعض النقاط الى أمور مالية، غالباً ما تكون الإيرادات وأنواعها وقيمتها. أما عن كفاية قانون وزارة الداخلية رقم ٢٠٠٠/١ لتنظيم العمل المالي بالمؤسسات غير الحكومية الفلسطينية فإن النتائج يعرضها الجدول رقم (٣)

جدول رقم (٣)

كفاية قانون وزارة الداخلية رقم ٢٠٠٠/١ لتنظيم العمل المالي بالمؤسسة

كفاية قانون وزارة الداخلية لتنظيم العمل المالي بالمؤسسة				
أقل من ٢٠%	٢١-٥٠%	٥١-٧٠%	٧١-٩٠%	٩٠-١٠٠%
٢١%	٥٥%	٢٤%	٠	٠

يتضح من الجدول رقم (٣) أن القانون الصادر عن وزارة الداخلية و الذي ينظم بشكل جزئي العمل المالي في المؤسسات غير الحكومية، لا يعتبر كافياً لتنظيم العمل في تلك المؤسسات، فقد أيدت أغلبية مفردات العينة أن القانون المذكور لا ينظم أكثر من ٥٠% من معاملاتها المالية، في حين أن حوالي ربع مفردات العينة (٢٤%) ترى بأن القانون المذكور قد يلبي نسبة تصل الى ٧٠% من المعاملات المالية، وقد أفاد جزء آخر منها (٢١%) بأن القانون المذكور لا ينظم أكثر من ٢٠% من معاملاتها المالية. ولعل النتيجة الأوضح التي نستخلصها من هذا الجدول هي أن القانون الصادر عن وزارة الداخلية لا يلبي حاجة المؤسسات الأهلية فيما يتعلق بتنظيم معاملاتها المالية، خاصة وأن هذا القانون لا يفرق بين منظمة صغيرة أو منظمة كبيرة لها فروع وأنشطة مختلفة. وهذا الأمر يعني ضرورة وجود قانون داخلي أو لوائح داخلية تسد هذا العجز. وعند ربط هذه النتيجة بالنتائج المستخلصة من الجدول رقم (٢) والتي توضح عدم وجود مثل هذه اللوائح والقوانين المكتوبة، فإننا ندرك الثغرة الكبيرة التي تعاني منها المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية والضعف الكبير في مجال وجود لوائح و نظم مالية تنظم عمليات التصرف في الأموال والمحافظة عليها.

أما عن كيفية التصرف في الأمور المالية التي لا يوجد فيها نص مكتوب سواء في قانون الداخلية أو اللوائح الخاصة بالمؤسسة، فإن آراء مفردات العينة يعرضها الجدول رقم (٤)

جدول رقم (٤)

كيفية التصرف في الأمور المالية التي ليس فيها قانون أو لوائح مكتوبة

كيفية التصرف في الأمور المالية التي ليس فيها قانون أو لوائح مكتوبة				
بالخبرة	بمشاركة المسئول المباشر	بالعودة إلى مجلس الإدارة	بسؤال أشخاص ذوي خبرة من خارج المؤسسة	حسب تعليمات الجهة المانحة
٤١%	٢٦%	١٥%	٧%	١١%

كما يتضح من الجدول رقم (٤) فإن الخبرة الشخصية (سواء لمن يقومون بتنفيذ العمليات المالية أو للمسئول المباشر أو لشخص من خارج المؤسسة) هي التي تحكم تنفيذ الجزء الأكبر (٧٤%) من العمليات المالية التي ليس فيها نص قانوني، الأمر الذي يعني الاعتماد بشكل كبير على الاجتهاد، وبدوره فإن الاجتهاد الخاطي قد يؤدي إلى إهدار موارد هذه المؤسسات، إن كان هناك حسن نية، كما أن باب التلاعب و الاختلاس يكون مفتوحاً على مصراعيه عندما تحتكم الأمور إلى الخبرة و الأهواء الشخصية. كما يلاحظ وجود دور للجهات المانحة في ترتيب العمل المالي في المؤسسات بما تفرضه من إجراءات و سياسات تنظم العمل المالي في المؤسسات خاصة في موضوع المشتريات ضمن المشاريع التي تمويلها هذه الجهات.

ثانياً: النظام المحاسبي

الجدول ٥-١١ توضح النتائج الخاصة بالجزئية المتعلقة بالنظام المحاسبي كأحد مكونات النظام المالي في المؤسسات الأهلية الفلسطينية. الجدول رقم (٥) يعرض عملية تنظيم العمل المحاسبي في المؤسسات من حيث كونه داخلياً أو خارجياً

جدول رقم (٥)

تنظيم العمل المحاسبي في المنظمات غير الحكومية

تنظيم داخلي		تنظيم خارجي	تدقيق الحسابات	
دائرة مالية	محاسب متفرغ	مكتب محاسبة خارجي	يوجد مدقق حسابات داخلي متفرغ	يوجد مدقق حسابات خارجي
٣%	٢٢%	٥١%	٢%	١٠٠%

من الجدول رقم (٥) يتضح لنا أن أغلب المؤسسات تقوم بتكليف مكتب محاسبة خارجي لإدارة حساباتها، و هذا الأمر يعني عدم إشراف المؤسسة بشكل مباشر على إدارة حساباتها، كما يعني أيضاً ضعف القدرة على تزويد الإدارة بالبيانات المحاسبية اللازمة لاتخاذ القرار عند الحاجة. كما

تقييم النظم المالية و المحاسبية في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) الفلسطينية

يلاحظ أن المؤسسات التي لديها دائرة مالية هي قليلة جداً. مما يعني ضعفاً في الأداء المالي خاصة فيما يتعلق بموضوعات الشراء والرقابة، خاصة وأن الأغلبية العظمى من هذه المؤسسات التي تمثل مفردات العينة ليس لديها مدقق حسابات داخلي. كما يلاحظ أن جميع المؤسسات لديها مدقق حسابات خارجي حسب ما نص عليه قانون الجمعيات الأهلية في فلسطين. أما الجدول رقم (٦) فيعرض تخصصات الأشخاص الذين يشغلون وظيفة محاسب في المؤسسات التي يوحد لديها محاسب متفرغ.

جدول رقم (٦)

تخصصات الأشخاص الذين يشغلون وظيفة محاسب في المؤسسات التي يوحد لديها محاسب متفرغ

النسبة المئوية	التخصص
٦٨%	محاسبة
٢٢%	تخصص آخر من كلية التجارة و لكن ليس محاسبة
٩%	تخصصات اخرى
١%	غير حاصل على مؤهل جامعي أو متوسط

كما يظهر من جدول رقم (٦) فإن نسبة لا يستهان بها (حوالي ٣٢%) من الأشخاص الذين يعملون بوظيفة محاسب متفرغ في المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة ليسوا من خريجي قسم المحاسبة. الأمر الذي يعني عدم القدرة على التعامل مع الأمور المالية وفق المعايير المحاسبية نتيجة عدم معرفتهم بالأصول المحاسبية للمعاملات المالية، وبالتالي التأثير سلباً على قدرة القوائم المالية على عكس المركز المالي الحقيقي لهذه المؤسسات. وعلى الرغم من أن الجزء الأكبر من هؤلاء هم من خريجي تخصصات أخرى في كلية التجارة كالاقتصاد و إدارة الأعمال، إلا أن هذا لا يجعل منهم محاسبين أكفاء قادرين على إدارة دفة العمل المالي بشكل سليم، و إن كانوا أكثر قدرة على ذلك من أولئك الحاصلين على شهادات في تخصصات أخرى من غير كليات التجارة.

أما الجدول رقم (٧) فيوضح مدى تلقي دورات تدريبية في مجال محاسبة المؤسسات غير الحكومية للأشخاص غير المتخصصين في مجال المحاسبة و العاملين في مجال المحاسبة في المؤسسات الفلسطينية في قطاع غزة .

جدول رقم (٧)

دورات تدريبية في مجال محاسبة المؤسسات غير الحكومية للأشخاص غير المتخصصين في مجال المحاسبة العاملين في مجال المحاسبة في المؤسسات الفلسطينية في قطاع غزة.

لم يتلق أي تدريب	أقل من ٢٥ ساعة تدريبية	٢٥ - ٥٠ ساعة تدريبية	٥٠ - ٧٥ ساعة تدريبية	٧٥ - ١٠٠ ساعة تدريبية	أكثر ١٠٠ ساعة تدريبية
٥%	٣٨%	٣٥%	١٥%	٤%	٠%

كما يلاحظ من الجدول رقم (٧) فإن المؤهلات التدريبية للعاملين في مجال المحاسبة في المؤسسات غير الحكومية من غير المتخصصين في مجال المحاسبة هي ضعيفة جداً. فأغلب هؤلاء (٧٨%) لم تزد عدد الساعات التدريبية التي تلقاها في هذا المجال عن ٥٠ ساعة تدريبية. أكثر من نصفهم (حوالي ٤٣%) لم يتعدوا حاجز ٢٥ ساعة تدريبية. و عند ربط هذه النتائج مع تلك التي يوضحها الجدول السابق يمكن أن نتعرف على المخاطر التي يمكن أن يتسبب بها هؤلاء الأشخاص غير المؤهلين للعمل المحاسبي نتيجة عملهم في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، و ما قد يترتب على ذلك من إهدار لموارد المؤسسات وبروز إشكاليات مع قسم الجمعيات بوزارة الداخلية نتيجة عدم إعداد حسابات تلك المؤسسات و قوائمها المالية بشكل سليم و خاصة في ظل الضعف الشديد في عملية التدقيق على حسابات تلك الجمعيات (مسلم ٢٠١٠).

بدوره فإن الجدول رقم (٨) يعكس مدى توفر المكونات المادية للنظام المحاسبي لدى المؤسسات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

جدول رقم (٨)

توفر مكونات النظام المحاسبي

المؤسسات التي يدير حساباتها محاسب خارجي	المؤسسات التي يدار العمل المحاسبي فيها داخلياً (إدارة مالية أو محاسب دائم أو بدوام جزئي)		
مستندات حسب القانون	مستندات حسب القانون	نظام محاسبي يدوي	نظام محاسبي محوسب
١٠٠%	١٠٠%	٤٢%	٥٨%

من الجدول رقم (٨) يتضح لنا أن جميع المؤسسات تلتزم بالمستندات القانونية المتعلقة بالأمور المالية من سندات صرف و قبض. كما أن نسبة عالية من المؤسسات التي لديها محاسب (سواء بعمل دائم أو مؤقت) لديها نظم محاسبية محوسبة، الأمر الذي يعني درجة عالية من التطور في

تقييم النظم المالية و المحاسبية في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) الفلسطينية

إدارة الأعمال المحاسبية. ولكن كان هناك جزء كبير من هذه المؤسسات (٤٢%) لا تستخدم هذه النظم بعد. ولعل استخدام أو عدم استخدام النظم المحوسبة يعود بشكل أساسي إلى مدى توفر الدعم المالي اللازم للحصول على أجهزة الكمبيوتر و برامج المحاسبة. و معظم المؤسسات التي لديها هذه النظم حصلت عليها عبر مشروعات ممولة من جهات مانحة (عبر شبكة المنظمات الأهلية)، و ليس من موارد المؤسسة الذاتية. أما مكاتب المحاسبة فجميعها يستخدم برامج محاسبية محوسبة.

أما الأعمال التي يكلف المحاسب بالقيام بها في المؤسسات الأهلية الفلسطينية فيعكسها الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩)

الأعمال التي يكلف فيها المحاسب في المؤسسات التي تدار فيها العمليات المحاسبية داخلياً

المحاسبة	التدقيق الداخلي	القبض و الصرف	الشراء و أعمال المناقصات	أعمال إدارية أخرى
١٠٠%	٥٢%	٦٤%	٨٧%	١٣%

من الجدول رقم (٩) يتضح لنا أن هناك تجاوزات خطيرة في المؤسسات الأهلية الفلسطينية تتمثل في تكليف المحاسب بأعمال لا يجب الجمع بينها، مثل العمل كأمين خزينة ومدقق داخلي بالإضافة إلى عمله كمحاسب ، أضف إلى ذلك قيام المحاسب بأعمال الشراء والمناقصات، الأمر الذي يعني تركيز كل الصلاحيات المالية للمؤسسة في يد شخص واحد. بل وفي بعض الأحيان يتعدى الأمر ذلك إلى قيام المحاسب بأعمال إدارية أخرى إن توفر الوقت للقيام بذلك، و في هذا عدم فهم لطبيعة عمل المحاسب.

أما المؤسسات التي يدير حساباتها مكتب محاسب خارجي فيعكس وضعها الجدول رقم (١٠)

جدول رقم (١٠)

المحاسبة و التدقيق في المؤسسات التي يدير اعمالها المحاسبية مكتب خارجي

المكتب الذي يقوم بأعمال المحاسبة هو نفسه الذي يقوم بالتدقيق على حسابات الجمعية	هناك مكتب تدقيق يختلف عن المكتب المشرف على أعمال المحاسبة
٩٨%	٢%

الجدول رقم (١٠) يوضح بشكل جلي و قاطع أن هناك مشكلة لدى المؤسسات الأهلية الفلسطينية التي يدير حساباتها مكتب محاسبة خارجي، وهي الخلط بين أعمال المحاسبة و التدقيق حيث تعهد

د. عصام البحيصي

معظم المؤسسات التي يدير حساباتها مكتب خارجي الى نفس المكتب بادارة أعمال التدقيق على حسابات المؤسسة، وهو أمر بحد ذاته مخالف للمبادئ المحاسبية المتعاف عليها. ويفقد عملية تدقيق الحسابات مفهومها ويفرغها من جوهرها ويقضي على الشفافية والنزاهة، فهذا الأمر له مدلولاته المحاسبية من حيث إمكانيات التزوير والتلاعب وحدوث أخطاء لا تكتشف.

أما الجدول رقم (١١) فيوضح مدى جدية عملية التدقيق الخارجي معبراً عنها بعدد مرات زيارة المدقق الخارجي للمؤسسة خلال السنة.

جدول رقم (١١)

زيارات مدقق الحسابات الخارجي للمؤسسة

لا يحضر و لكن ترسل له المستندات	مرة سنويا	مرة على الأقل كل ٦ شهور	مرة على الأقل كل ٣ شهور	مرة على الأقل شهرياً	مرة على الأقل أسبوعياً
%٢١	%٤٣	%٢٩	%٧	%٠	%٠

الجدول رقم (١٠) يوضح بما لا يدع مجالاً للشك بأن عمل مدقق الحسابات الخارجي في المؤسسات الأهلية الفلسطينية هو شكلي في معظم الأحيان و حضوره نادر أو قليل إلى المؤسسة، بل وفي بعض الأحيان لا يحضر الى المؤسسة، بل ترسل إليه المستندات لتدقيقها، وهذا الأمر يفرغ عملية التدقيق من مضمونها ويحولها إلى مجرد ختم وتقرير مالي بغرض العرض على وزارة الداخلية التي تطلب وجود مدقق خارجي يقدم تقريره للجمعية العمومية ودون إجراء عملية تدقيق فعلية.

مناقشة فرضيات الدراسة:

من أجل قياس درجة تطور النظام المالي و المحاسبي تم إعطاء درجات معينة لتوفر عناصر هذه النظم كما يلي:

- توفر نظام مالي مكتوب خاص بالمؤسسة يستحق ٣ درجات.
- توفر تعليمات مالية مكتوبة او شفوية خاصة بالمؤسسة يستحق ٢ درجة.
- العمل بقانون الداخلية فقط يستحق ١ درجة.
- عدم وجود أي مما سبق المؤسسة لا تستحق أي درجة.
- وجود دائرة مالية في المؤسسة تستحق ٣ درجات.
- وجود محاسب متفرغ يستحق ٢ درجة.

تقييم النظم المالية و المحاسبية في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) الفلسطينية

- وجود محاسب يعمل جزئي أو متطوع أو إدارة الحسابات من مكتب خارجي يستحق ٢ درجة.
- توافر نظام محاسبي محوسب يستحق ٣ درجات و نظام مالي يدوي يستحق درجتين (للمؤسسات التي تدير حساباتها داخلياً).
- توافر مستندات قانونية يستحق ٣ درجات.

وعند تقييم العلاقة بين درجة تطور النظام المالي والمحاسبي ومتغيرات البحث الأخرى باستخدام تحليل الترابط (Correlation) تم الحصول على النتائج التالية الموضحة بالجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

تحليل الترابط (Correlation) بين درجة تطور النظام المالي و المحاسبي و متغيرات البحث الأخرى

درجة تطور النظام المالي و = المحاسبي		المتغيرات
Sig.	Value	
0.000	0.573	حجم المصروفات
0.562	0.141	القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة
0.036	0.262	حجم التمويل الخارجي

الجدول رقم (١٢) يوضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين درجة تطور النظام المالي والمحاسبي وحجم مصروفات المؤسسة (الفرضية الأولى). وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبين درجة تطور النظام المالي والمحاسبي وحجم التمويل الخارجي، وإن كانت أضعف من سابقتها (الفرضية الثانية). في حين يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين درجة تطور النظام المالي والمحاسبي والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة (الفرضية الثالثة). هذه النتيجة تعني قبول الفرضيتين الأولى والثالثة في هذا البحث و رفض الفرضية الثانية.

النتائج و التوصيات

من خلال ما تقدم من تحليل فإنه يمكن القول بأن المؤسسات الأهلية تعاني من خلل واضح في أداءها المالي والمحاسبي ينبع من الضعف والقصور في أنظمتها المالية والمحاسبية، و الذي من أهم علاماته:

- ١ - عدم وجود لوائح مالية مكتوبة تنظم العمل المالي في معظم المؤسسات.
- ٢ - عدم كفاية القانون الصادر عن وزارة الداخلية الفلسطينية والذي ينظم العمل المالي بالمؤسسات الأهلية.
- ٣ - تعتبر الخبرة الشخصية هي الفيصل في إدارة الأمور المالية التي ليس فيها تنظيم.

د. عصام البحيسي

- ٤ - عدم وجود دوائر مالية ووجود محاسب للقيام بالأعمال المالية هو في جزء من المؤسسات، في حين أن أغلبية المؤسسات تعهد بالعمل المحاسبي لمكاتب محاسبة.
- ٥ - في المؤسسات التي يوجد فيها محاسبين فإنهم يكلفون بأعمال لا تتناسب و طبيعة عملهم المحاسبي.
- ٦ - مكاتب المحاسبة التي تشرف على إعداد الحسابات هي التي تدقق تلك الحسابات في معظم الحالات.
- ٧ - عملية تدقيق الحسابات هي عملية شكلية في كثير من الأحيان ولا تؤدي الغرض المطلوب.

و في ضوء هذه النتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:

- ١ - ضرورة تبني المؤسسات للوائح و قوانين تنظم العمل المالي فيها.
- ٢ - ضرورة تعديل القانون الصادر عن وزارة الداخلية والخاص بتنظيم العمل المالي في المؤسسات غير الحكومية ليكون أكثر وضوحاً وتفصيلاً وشمولية.
- ٣ - ضرورة الفصل بين أعمال المحاسبة والتدقيق بشكل كامل وأن يكون لدى كل مؤسسة محاسب يشرف على تنظيم حساباتها، وأن لا يجمع بين أكثر من مهمة وأن يقتصر عمله على إدارة الحسابات.
- ٤ - توعية اعضاء مجالس الإدارة بمفهوم العمل المالي والمحاسبي وأهمية وكيفية استخدام اللوائح المالية عبر دورات تدريبية لهذا الغرض.
- ٥ - الاستعانة فقط بخريجي أقسام المحاسبة لشغل وظيفة محاسب، تطوير القدرات المهنية للمحاسبين العاملين لدى المؤسسات غير الحكومية عبر دورات تدريبية متخصصة.
- ٦ - استخدام برامج المحاسبة المحوسبة ما أمكن في تنظيم العمليات الحسابية.

المراجع:

١. الجديلي، محمد حسن (2005). "دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة.
٢. حلس، سالم عبد الله (2005). "دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية" مجلة الجامعة الإسلامية-المجلد الرابع عشر العدد الأول، ص. ١٣١-١٥٤.

تقييم النظم المالية و المحاسبية في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) الفلسطينية

٣. النفار، حسام، نعيم (2007). "قدرة متخذي القرارات الإدارية على الاستفادة من البيانات المالية-المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة.
٤. النباهين، يوسف سليم (2008). "تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة.
٥. محسن، محمد فابيق (2008). "مدى التزام المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقا لمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي رقم 1" رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة.
٦. مسلم، خالد (٢٠١١). "مدى فعالية التدقيق الخارجي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة اتطلاعية". رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة.
٧. بن عطية، محمد ناجي (2006). "البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير" من منشورات امانة العاصمة صنعاء - الجمهورية اليمنية.
8. Assad, M. J and Goddard, A. R. (2010). "Stakeholder salience and accounting practices in Tanzanian NGOs "International Journal of Public Sector Management Vol. 23 No. 3, 2010. pp. 276-299.
9. Chenhall, R.H. Hall, M. and Smith, D. (2010) "The role of management control systems". Chartered Institute of Management Accountants publications, Vol.6, No. 6. pp.1-6.