



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية وعلاقتها بالتنمية

فيصل نصري عمر عمر

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1437هـ. / 2016م

واقع الادارة المالية في المؤسسات الالهية وعلاقتها بالتنمية

إعداد

فيصل نصري عمر عمر

بكالوريوس محاسبة / جامعة مارثوذا/الهند

المشرف : سعدي محمود الكرنز

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية – معهد التنمية المستدامة – جامعة القدس .

1437هـ . / 2016م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج بناء المؤسسات / معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية وعلاقتها بالتنمية

اسم الطالب : فيصل نصري عمر عمر

الرقم الجامعي : 21120155

المشرف : الدكتور سعدي محمود الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ (04 / 03 / 2016م) من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعاتهم

:

1. رئيس لجنة المناقشة : د. سعدي محمود الكرنز

التوقيع : _____

2. ممتحنا داخليا : د. عزمي الاطرش

التوقيع : _____

3. ممتحنا خارجيا : د. منصور غرابة

التوقيع : _____

الاهداء

الى وطني فلسطينالحلم والمستقبل

الى أبناء شعبي في كل بقاع الارض

الى اللذين دعوا الله لي بالتوفيق

الى والدي العزيز والى روح والدتي الغالية

الى اخوتي واخواتي الاعزاء

الى زوجتي الغالية

الى أبنائي الاعزاء نصري ، أية ، نور ، سارة ومحمد

الى من حثني على العلم والعمل الافاضل د. محمد اشتيه والاخ العزيز محمد أبو عوض

الى المؤسسات الاهلية الذين منحوني كل المحبة والتشجيع

الى الاخ والصديق العزيز رفعت صباح وحيدر حجة

الى الاخ والصديق الكبير والمهني الرائع الدكتور عزمي الاطرش

الى كل أصدقائي ، والى جميع الطلبة زملائي على كل ما قدموه الي من مساعدة ،

وعلى كل الوقت الذي أمضيته معا .

فيصل نصري عمر عمر

الشكر والتقدير

الشكر والامتنان أولاً لله سبحانه وتعالى الذي اعانني على اتمام هذا العمل ويسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير الى كلية الدراسات العليا في جامعة القدس - أبو ديس ومعهد التنمية المستدامة الذي اتاح لي الفرصة لاتمام دراستي العليا فيها .

والشكر الموصول الى أستاذي الكريم الدكتور سعدي الكرنز والدكتور عزمي الاطرش لما قدماه لي من توجيه وارشاد وكل ما هو قيم ومفيد لاتمام هذه الرسالة .

كما أتوجه بالشكر والعرفان الى جميع أساتذة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس لعطائهم المتواصل ونقل خبرتهم وتجربتهم لنا وفي أعداد أجيال مثقفة وقادرة على حمل الامانة والمسؤولية وأخص بالذكر الدكتور د.عبد الرحمن التميمي ، د. عبد الوهاب الصباغ ، د. اياد خليفة ، دز أكرم رحال ود. ثمين هجاوي.

كما وأتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور سعدي الكرنز والدكتور عزمي الاطرش والدكتور لتفضلهم بقبول مناقشة اطروحتي.

كما اتقدم بالشكر الى أهلي وعائلي وأصدقائي وزملائي في العمل لما قدموه لي من عون ومساعدة

وأخيرا الشكر والتقدير لكل من كان سندا وعونا لي في انجاز هذا العمل ، وأخص بالذكر كل المؤسسات والمسؤولين الذين فتحوا لي باب مؤسساتهم وسهلوا علي العمل وافادوني في عملية البحث وأتمام هذا العمل

لكم مني جميعا كل التحية والاجل وعظيم الشكر والتقدير

اقرار

أقر - أنا معد هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير ، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الاشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة او معهد.

التوقيع :

فيصل نصري عمر عمر

التاريخ : 10 / 03 / 2016 م

المصطلحات

- الإدارة المالية :هي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشروعات، إعداد وتفسير التقارير المالية، الموازنات التقديرية، الاندماج، إعادة التنظيم المالي وغيرها، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ولكن بصيغة مالية، وبانجاز الوظائف بكفاءة تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة. (المغربي،1995)
- الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.(عدنان،2012)
- المنظمات الدولية: والتي قامت بتمويل برامج التنمية السياسية للمؤسسات الأهلية والتي ستمثل مجتمع الدراسة وهي الصندوق الوطني للديمقراطية (NED)، جمعية المساعدات الشعبية النرويجية (NPA)، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)
- المؤسسات الأهلية: في ظل التنوع الذي يميز عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية والمتمثل في العديد من القطاعات مثل (الصحة، الزراعة، التعليم، المجتمع المدني والديمقراطية، بناء قدرات الشباب، حقوق الإنسان، المرأة، الأبحاث وغيرها)، فقد تم اختيار المؤسسات الأهلية الشريكة والتي قامت بتنفيذ برامج متعلقة بالتنمية السياسية للفئة المستهدفة لاسيما الشباب والمرأة

- التدقيق الخارجي: حص للقوائم المالية، وهي قائمة المركز المالي وقائمة الدخل وقائمة التدفق النقدي، وعمل انتقادات للدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية، والتحقق من صحة أرصدة عناصر المركز المالي وقائمة الدخل، والحصول على أدلة الإثبات الكافية والملائمة، لإبداء الرأي الفني المحايد عن صدق تعبير تلك القوائم للمركز المالي ونتائج الأعمال في نهاية الفترة المالية. (جربوع، 2007)

- التدقيق الداخلي: مجموعة من الأنظمة أو أوجه نشاط مستقل داخل المنشأة، تنشئه الإدارة بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية، والتأكد من كفاية الاحتياطات المستخدمة لحماية أصول وممتلكات المنشأة، والتحقق من إتباع الموظفين للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وقياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء مهامها، واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها وذلك حتى تصل المنشأة إلى درجة الكفاءة الإنتاجية القصوى في ضوء القدرات الحالية. (الخطيب، 2010)

- الرقابة الداخلية: النظام الكلي للرقابة المالية أو غيرها من أنواع الرقابة بما تشمله هيكل تنظيمي وأساليب وإجراءات مالية داخلية . (المغربي، 1995)

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
1.	فهرس المحتويات	ث
2.	ملخص الدراسة	ح
3.	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها	
4.	المقدمة	3
5.	مشكلة الدراسة	5
6.	أسئلة الدراسة	5
7.	اهداف الدراسة	6
8.	هيكلي الدراسة	7
9.	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	
10.	الاطار النظري	8
11.	الدراسات السابقة	38
12.	الفصل الثالث الطريقة والاجراءات	
13.	مقدمة الدراسة	47
14.	منهجية الدراسة	47
15.	مجتمع الدراسة	47
16.	عينة الدراسة	48
17.	أداة الدراسة	50
18.	صدق الاستبانة	51

52	ثبات الاستبانة	.19
53	اجراءات الاستبانة	.20
54	المعالجات الإحصائية	.21
	الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها	.22
56	نتائج الدراسة ومناقشتها	.23
	الفصل الخامس نتائج الدراسة والتوصيات	.24
76	اولا: النتائج	.25
79	ثانيا: التوصيات	.26
	الفصل السادس المراجع والملاحق	.27
81	المراجع	.28
85	الملاحق	.29

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان واقع ممارسة واستخدام المفاهيم العلمية للإدارة المالية في المنظمات غير الربحية في فلسطين و كذلك إلى توضيح أهمية وواقع هذه الإدارة وأهمية الدور التنموي في فلسطين.

كما حاولت الدراسة البحث في فرضية أساسية ألا وهي أن الإدارة المالية تعاني من بعض عوامل الضعف التي تحد من تأثيرها على المؤسسات الأهلية أولاً وعلى عملية التنمية والاستدامة ثانياً . ولهذا الغرض فقد استخدم الدارس في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم الرجوع للأدب السابق حول الموضوع لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من (1800) من المحاسبين والمدراء الماليين (يتوزعون على 900 منظمة أهلية) ، حيث تم اختيار (316) منهم كعينة للدراسة .

أظهرت نتائج الدراسة توافر هيكل تنظيمي بدرجة عالية لدى المؤسسات الأهلية العاملة في فلسطين، كما أظهرت أنه يتوافر نظام محاسبي وأنظمة ضبط داخلية بدرجة عالية، في حين أظهرت أن توافر معايير الرقابة وأدواتها في المؤسسات الأهلية كان بدرجة متوسطة.

و لذلك يوصي الباحث بما يلي:

- ينبغي على مؤسسات المجتمع المدني ألا تكتفي بوضع القوانين والأنظمة والهياكل بل أن تعمل على الالتزام بتطبيق تلك الأنظمة والقوانين أثناء العمل.
- إن العمل في مجال المؤسسات الأهلية يتطلب توافر هياكل تنظيمية أكثر تلاءماً مع حاجات المجتمع المحلي ومتطلباته، حيث أن دور الهيكل التنظيمي من توصيف ووصف وظيفي يلعب دوراً

هأما وفعالا في زيادة كفاءة الإدارة المالية في المؤسسات الأهلية، لذلك لابد من زيادة الفعالية في تقسيم الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

- من الضروري تعزيز أنظمة الرقابة والتفتيش على الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسات الأهلية بما يعزز كفاءة وفعالية وشفافية الإدارة المالية.

The Status of Financial Administration in Palestinian Non-Government Organizations and its Relation to Development

Prepared by: Faisal Nasri Onar

Supervised by: Dr.Sadi AL-kronz

Abstract

This study aims at investigating and identifying the reality of applying financial administration in non-profit organizations in Palestine and employing the scientific concepts in these organizations. It also aims at highlighting the significance of financial administration as well as the importance of the developmental role in Palestine.

This study also attempts to examine the main hypothesis which states that the financial administration in Palestine suffers some weaknesses which debilitate its efficiency to affect the non-government organizations (NGOs) and the process of development and sustainability as well. For this purpose, the analytical descriptive approach was employed.

The researcher made use of the previous literature, relevant to this topic, in order to pinpoint the theoretical background of this research.

The study population consists of 1800 accountants and financial managers (distributed in 900 NGOs) from which 316 were chosen as the study sample.

The study indicates the existence of an organizational structure, a system of accountability as well as internal discipline regulations in working NGOs in Palestine to a great extent. However, it indicates that the extent to which monitoring standards and their tools are available is medium.

As a result, the study has come up with the following recommendations:

The Palestinian NGOs should not only set rules, regulations and – 1
organizational structures, but they should also put them into effect.

Working in the field of NGOs requires the availability of organizational – 2
structures which are more appropriate to the needs of the local community,
particularly because this structure, with its underlying job descriptions, plays a
significant role in enhancing the efficiency of financial administration in these
NGOs.

It is essential to reinforce the monitoring and inspecting regulations in the – 3
various NGOs directorates and sections in order to enhance the efficiency,
effectiveness and transparency of the financial administration.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءة والفاعلية وتقييم أداء الادارة المالية في المؤسسات الأهلية غير الهادفة إلى الربح لضمان نجاح تلك المؤسسات، كما هدفت إلى تحديد كفاءة المدير المالي في تلك المؤسسات، حيث أن جميع القرارات الإدارية في تلك المؤسسات لها انعكاسات وأثار مالية بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وبالتالي اكتسبت المالية أهمية كبرى واحتلت مكانا بارزا في أعلى المستويات وفي الهيكل التنظيمي ويعتبر المدير المالي في قمة الهرم التنظيمي في العديد من المنظمات والمؤسسات الكبرى.

لقد ظهرت المؤسسات الأهلية غير الربحية في فلسطين منذ عهد وسيطرة العثمانيين عليها، حيث سن قانون سمي بالقانون العثماني ينظم أعمالها وبقي ساري المفعول إلى قيام السلطة الوطنية الفلسطينية حيث تم إلغاؤه بسن قانون رقم (1) لعام (2000) والذي ينظم أعمالها إلى تاريخه. وحسب هذا القانون تم تعريف المؤسسة الأهلية أو الجمعية بأنها " شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية " (الوقائع الفلسطينية، ٢٠٠٠). وقد تركز نشاط هذه المؤسسات على العمل الخيري والتطوعي سواء في مجال الصحة، التعليم، رعاية الفقراء ومساعدة المزارعين الخ، ولقد لعبت تلك المؤسسات خلال العقدين الماضيين دورا مهما في توفير خدمات واسعة في ظل الاحتلال الإسرائيلي شملت مجالات الحياة الميدانية وتقديم الخدمات التطوعية الجماهيرية. وبعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية أدى

الواقع إلى خلق واقع سياسي واجتماعي واقتصادي جديد وهو ما ساهم في بروز مجالات عمل جديدة وانحسار مجالات أخرى أصبح بعضها من مهام السلطة الوطنية الفلسطينية.

لا أهمية للربح في عمل المؤسسات الأهلية لأنه ليس من هدف تلك المؤسسات، بل تهدف إلى تقديم الخدمات لشرائح اجتماعية معينة وذلك مساهمة منها في العملية التنموية والاقتصادية والاجتماعية ، وهنا ظهرت أهمية الادارة المالية والتي تتطلب اهتماما متميزا وخصوصيا في تلك المنظمات إذا ما أخذنا بالاعتبار الظروف البيئية والسياسية والاقتصادية التي يعيشها المجتمع الفلسطيني التي قامت تلك المؤسسات من أجل خدمته والتخفيف عليه وبالتالي فان كل تلك الظروف تجعل مهمة اتخاذ القرارات المالية صعبة ومعقدة وتحتاج إلى إدارة ومدير ناجح وقدير .

ومع كل هذه الأهمية لعمل المؤسسات الأهلية غير الربحية، إلا أنها لم تلقى اهتمام كبيرا من جانب المالية، كما أن عدم سعي المؤسسات الأهلية إلى تحقيق الأرباح لا يقلل من أهمية وضع أسس وقواعد وإجراءات وأهمية للإدارة المالية المطلوبة لإدارة ورقابة نشاطات تلك المؤسسات ، أن أي قرار ناجح وسليم يمكن أن تتخذه في المنظمات الأهلية يعتمد في الدرجة الأولى على الموقف المالي في تلك المنظمات ، ومن هنا تظهر أهمية وضروة معرفة المالية وأهمية دور المدير المالي في المنظمات الأهلية ، فمنهجية التسجيل وعملية الاحتساب وعرض النتائج على شكل التقارير المالية ومن ثم تفسير هذه النتائج وتقديمها إلى المستويات الإدارية المختلفة للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية والإدارية، تشكل بمجموعها أهم أدوار المالية بالمؤسسات غير الربحية. فالمدير المالي في تلك المنظمات يستطيع أن يساهم في تقديم الخدمات المجتمعية إلى عدد أكبر من المستفيدين من هذه الخدمات، عن طريق إتباع نماذج وأساليب تؤدي إلى تخفيض التكاليف، ترشيد الإنفاق والاستثمار، وحسن استغلال وإدارة الأصول المختلفة للمنظمة، ومن خلال هذه الدراسة سوف نركز على واقع المالية في المنظمات الأهلية غير الربحية وأهميتها. حيث أننا سوف نعالج موضوع المالية من ثلاث زوايا مختلفة:

الزاوية الأولى تعالج المالية كوظيفة من وظائف المشروع الرئيسية مثل التسويق ووظيفة الإنتاج حيث يعهد إلى هذه بمسؤولية القيام بعدد من الوظائف والإعمال طبقا لوصف وظيفي محدد . فهنا تقوم المالية بتنفيذ الأنشطة والأعمال المتعلقة بالحصول على الأموال واستخدام هذه الأموال لتحقيق الأهداف المنشودة.

الزاوية الثانية يمكن النظر من خلالها إلى المالية كوحدة إدارية تدرج في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تستمد أهميتها من المستوى الإداري الذي تنتمي إليه. وتنقسم إلى عدة أقسام داخلية طبقا لعدد من العوامل، أهمها حجم المؤسسة. ونظراً لأن جميع القرارات الإدارية في المنظمة لها انعكاسات وأثار مالية

بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فقد اكتسبت المالية أهمية كبيرة واحتلت مكاناً بارزاً في أعلى مستويات الهيكل التنظيمي. كما تربع المدير على قمة الهرم التنظيمي في العديد من المنظمات الكبرى.

والزاوية الثالثة والأخيرة يمكن منها تناول موضوع المالية من خلال وصف الأفراد القائمين عليها، وتحديد الشروط الواجب توافرها فيهم من حيث: المؤهل، الخبرة، السن.... الخ. فتكون أهم وظائف المالية التخطيط المالي والرقابة المالية والحصول على الأموال واستثمار الأموال.

وبالتالي فإن هذه الدراسة تتناول في الأساس واقع المالية في المنظمات الأهلية غير الربحية من الزوايا الثلاث المذكورة مع التركيز على الجانب الوظيفي، وهي بالتالي تلقي الضوء بشكل أساسي على وظائف المدير المالي، وتبرز أهمية المالية، وتبين موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتبين خصائص وصفات المدير المالي في المؤسسات الأهلية غير الربحية.

2.1 مشكلة الدراسة:

يعاني عدد كبير من المؤسسات الأهلية غير الربحية الفلسطينية من ضعف في قدرتها المالية وضعف في الاستخدام الأمثل لمصادرهما المالية، الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائها العام وقدراتها لتنفيذ أنشطتها المختلفة لخدمة الفئات الاجتماعية المستهدفة. هذا وتقدم هذه الدراسة الإطار النظري والتطبيقي للمساعدة على تحديد مدى كفاءة المالية في تلك المؤسسات وتأثيرها على عملية التنمية.

الاسئلة البحثية:

السؤال الرئيسي الاول : ما هو واقع ممارسة واستخدام المفاهيم العلمية للإدارة المالية في المنظمات غير الربحية في فلسطين؟

ويمكن الإجابة أيضاً على الأسئلة الفرعية التالية؟

1 - ما مدى توافر مقومات نظام الإدارة المالية في المؤسسات غير الربحية؟

2 - ما مدى ملائمة الهيكل التنظيمي في المؤسسات غير الربحية لتطبيق نظام الإدارة المالية؟

3 ما مدى ملائمة النظام المحاسبي في المؤسسات غير الربحية لتطبيق نظام الإدارة المالية؟

4 ما مدى ملائمة أنظمة الضبط في المؤسسات غير الربحية لتطبيق نظام الإدارة المالية؟

5 ما مدى ملائمة الأساليب الرقابية في المؤسسات غير الربحية لتطبيق نظام الإدارة المالية؟

3.1 أهمية الدراسة:

أهمية قطاع المنظمات غير الربحية في فلسطين، حيث تكمن أهمية وجود المالية والقرارات الصحيحة والتي توفر مبالغ طائلة على المجتمع، ويترتب على القرار المالي المتخذ العديد من الإجراءات والتكلفة المادية الباهظة، حيث أن الكثير من القرارات الإدارية الخاطئة قد اتخذت دون الرجوع إلى القرارات الإدارية والمالية وهذا يسبب فشلا للمنظمة.

تقدم المؤسسات الأهلية غير الربحية في فلسطين خدماتها بشكل واسع للمجتمع الفلسطيني بقصد تلبية احتياجاته الضرورية، لهذا يحتاج الأمر إلى دراسة أهمية وكفاءة المالية في تلك المؤسسات.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المالية وأهمية عمل المنظمات الأهلية في فلسطين، حيث أن القرار المالي المتخذ يؤثر بشكل مباشر على النتائج والتكلفة المالية الباهظة، ولذلك يحتاج القرار المالي إلى مدير مالي كفؤ وإلى بيانات مالية متوفرة في الوقت المناسب، ومن التجربة فإن الكثير من القرارات الإدارية والتي لا تعي اهتماما فاعلا للبيانات المالية يكون مصيرها الفشل للمنظمة لذل فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من:

1. تركز على قطاع هام وهو جزء من مؤسسات المجتمع المدني وهي تقدم خدمات جليلة وذات بعد اجتماعي واقتصادي.

2. تركز على مستوى مهم ودور أهم وهو المالية في المؤسسات الأهلية.

3. الدراسة تفيد عدة مستويات مثل العاملين في المؤسسات الأهلية سواء العليا، الموظفين العاديين والمديرين التنفيذيين والمسؤولين الماليين، الممولين الخارجيين والمحليين، المستفيدين من خدمات تلك المؤسسات والوزارات والمؤسسات ذات العلاقة، طلبة العلم والباحثين.

4. تعمل الدراسة على تطوير عمل المؤسسات الاهلية بشكل عام.

4.1 أهداف الدراسة:

هذا البحث يهدف بشكل رئيسي إلى دراسة واقع الإدارة المالية في المنظمات غير الربحية في فلسطين ومن خلال تحديد وتحليل العوامل والمتغيرات الخاصة بالوظيفة المالية في المنظمات غير الربحية. وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مدى توفر مقومات الهيكل التنظيمي في المؤسسات الأهلية
- التعرف على مدى درجة توافر النظام المحاسبي في المؤسسات الأهلية
- التعرف على درجة توافر معايير وانظمة الرقابة الفعالة في المؤسسات الأهلية
- التعرف على درجة توافر انظمة الضبط الداخلي في المؤسسات الأهلية
- التعرف على درجة استخدام اساليب الرقابة في المؤسسات الأهلية

5.1 هيكلية الدراسة:

تشتمل الدراسة على ستة فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول : مقدمة، مبررات، أهمية الدراسة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

الفصل السادس: المراجع والملاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة:

مرت المجتمعات في الكثير من الدول بتجارب متنوعة من أجل تحقيق التنمية والتقدم في شتى المجالات، فكان من الأهمية ضرورة مشاركة المواطنين في عملية التنمية على أساس توسيع قاعدة المشاركة الشعبية المجتمعية، من هنا برزت أهمية مساهمة المنظمات الأهلية في الارتقاء بمجتمعاتها، حيث لا يمكن لمؤسسات الدولة مهما كانت إمكانياتها وطاقاتها أن تنهض بأعباء ومسؤوليات التنمية لوحدها، مما دفع إلى ضرورة الاستعانة بقطاع العمل الأهلي بما يملكه من إمكانيات وطاقات على الإبداع فضلا عن أنه الأقدر على تحديد الاحتياجات المجتمعية المحلية التي يعيش فيها وهو الأقدر أيضا على وضع الحلول المناسبة لها للمساهمة بشكل عملي وفعال في تلبية وتحقيق هذه الاحتياجات.

2.1.2 المؤسسات الأهلية في فلسطين (1948-1967):

حملت المؤسسات الأهلية على كاهلها قسماً كبيراً من النتائج الإنسانية المأساوية التي خلفتها النكبة الفلسطينية الأولى عام (1948)، حيث بلغ عدد اللاجئين المهجرين من مدنهم وقراهم بالقوة العسكرية إلى الضفة الغربية (250 000) نسمة وإلى قطاع غزة (160 000) نسمة، وذلك بين عامي (1948 - 1949). (ميرون بنفيستي)

إن تدفق هذه الأعداد الهائلة من اللاجئين إلى مدن وقرى الضفة الغربية وغزة قد أضاف أعباء ومهام جسيمة على المنظمات الأهلية الفلسطينية التي كانت تسمى نفسها الجمعيات الخيرية، ولا زالت عشرات منها تحمل ذات الاسم والصفة حتى الآن. (الباز، 1997)

فقد أصبحت الجمعيات تعنى أيضاً بالتدخل الإسعافي الأولي لخدمة مشوّهي الحرب ودور الأيتام وتأهيل الفتيات المشرّدات وتقديم المعونات الغذائية العاجلة للاجئين الفلسطينيين. إضافة إلى المهام التقليدية والمتصلة بنفس الظروف التي عاشها الشعب الفلسطيني منها: محو الأمية ورفع المستوى الصحي والتدريب المهني والأمومة والطفولة ... الخ. (شعت، 2010)

2.2.2 المنظمات الأهلية (1967-1993):

شهدت الأوضاع الاجتماعية تطوراً مأساوياً جديداً في الضفة الغربية وقطاع غزة نتيجة سيطرة قوات الاحتلال على الثروات الطبيعية وإحاق الاقتصاد الفلسطيني - الهش أصلاً - بالاقتصاد الإسرائيلي وفرض الأحكام العسكرية وتجزئة المناطق الفلسطينية. لقد أنتجت هذه السياسة آلافاً من العائلات المشرّدة أو المنقسمة

وأعداداً كبيرة من الأيتام وذوي المعتقلين وآلاف العاطلين عن العمل، إضافة إلى فراغاً وطنياً وسياسياً نتيجة عدم وجود سلطة وطنية رسمية.

كان من الطبيعي أن يرد المجتمع الفلسطيني على آلة الدمار العسكرية وعلى قوانين الاحتلال بتشكيل عشرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية الجديدة المتخصصة للقيام بالمهام الاجتماعية والإنسانية الناشئة. حيث كان ذلك رداً دفاعياً سلمياً في مواجهة السياسات العنصرية التي استهدفت مصادرة الأرض وتفريغها من السكان الأصليين إذ نشأت المؤسسات التعليمية للعناية بمحو الأمية، والمؤسسات الأهلية الصحية. وأنشئت ورش العمل الصغيرة في محاولة لمجابهة البطالة وارتفاع تكاليف المعيشة، كما ظهرت حديثاً مؤسسات للعناية بالتراث الوطني والثقافي. هذا إضافة إلى المؤسسات التي وجهت اهتمامها ولا زالت للعناية بأوضاع المعتقلين في سجون الاحتلال وعائلات الشهداء. (لدادوه، 2001)

2.2.3 المنظمات الأهلية في ظل وجود السلطة الوطنية الفلسطينية (1993-2015):

بغض النظر عن تأييد أو معارضة اتفاق أوسلو بمضامينه ونتائجه السياسية على المستوى الوطني الفلسطيني، إلا أن انفراجاً قد وقع على أوضاع المنظمات الأهلية التي عانت طويلاً من قوانين الاحتلال، كما أن أعداداً كبيرة من المنظمات الأهلية المتخصصة قد أنشئت بعد عام (1993). لعل النشاط الهائل الذي تمتعت به المنظمات الأهلية دليل على هذا الشوق غير المحدود لدى فئات المجتمع الفلسطيني والاستعداد للمشاركة في عملية البناء في ظل وجود سلطة فلسطينية لأول مرة في التاريخ النضالي الوطني الفلسطيني. (شعت، 2010)

هذا إضافة إلى تأثير المجتمع الفلسطيني ونخبه على وجه الخصوص بالثقافة العالمية الجديدة والاتجاهات الحديثة في عمل منظمات المجتمع المدني العالمية ومحاولة محاكاتها والتواصل معها. كما تطور الاهتمام بأنواع من التخصصات المدنية والقانونية دون أن تلغى المنظمات الأهلية والجمعيات التاريخية فقد وصل عدد المنظمات الأهلية في كل من:

- الضفة الغربية (480) منظمة أهلية حتى أوائل عام (1999).

- قطاع غزة (227) منظمة أهلية حتى أوائل عام (2001).

تعمل هذه المنظمات في قطاعات التنمية الزراعية والبيئة، الثقافة والرياضة، الديمقراطية وحقوق الإنسان، التنمية الاقتصادية، التعليم والتدريب، الصحة وإعادة التأهيل، الخدمات الاجتماعية، المرأة والطفل، رعاية المعتقلين وأسر الشهداء، ومراكز دراسات الخ. وحسب الرصد الذي قام به مكتب المنسق العام للأمم المتحدة، فإن عدد المنظمات الأهلية في غزة التي تشكلت بين أعوام (1993 - 2001)، أي بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، هو (125) من أصل (227). أما في الضفة الغربية، فعدد المنظمات الأهلية التي تشكلت بين أعوام (1993 - 1999) هو (129) من أصل (480). (دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، 2000)

2.2.4 المهام التي قامت بها المنظمات الأهلية للفترة ما بين أعوام (1993-2000):

تصاعدت وتنوعت الخدمات التي قدمتها المنظمات الأهلية على المستويين العامودي والأفقي. فقد شملت قطاعات اجتماعية أوسع نتيجة حرية حركتها واندفاعها للمساهمة في عملية البناء، كما انفتحت أيضاً على

مهام جديدة وتطور اهتماماتها بها مثل الدفاع عن حقوق الإنسان والدفاع عن حقوق المواطن وإجراء الأبحاث والدراسات النظرية والميدانية ... الخ. (دليل المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية، 1999)

2.2.5 أبرز مجالات نشاطات المنظمات الأهلية:

المحافظة على البيئة: قامت المنظمات الأهلية في المحافظة على البيئة بنشاطات واسعة ولا سيما في مجالات عدة منها التثقيف البيئي والحد من التلوث، تأتي تحت عنوان التنمية الاقتصادية ، وحملات تشجير في غزة والضفة الغربية.

الثقافة الوطنية والتراثية: شكلت المنظمات الأهلية فرق موسيقية وغنائية ومسرحية عديدة ونظمت عشرات الدورات للفن التشكيلي والرسم. كذلك تم تنظيم معارض وإعادة صناعة الأزياء، بالإضافة لتطوير تصاميم الطابع الفلسطينية والعملات بما يتناسب وتاريخ فلسطين قديماً وحديثاً، وإنشاء مكتبات حديثة وعقد مؤتمرات علمية وإقامة مهرجانات تراثية وتنظيم برامج اتصال مع أطفال العالم العربي والعالم إجمالاً. (عزت، 2004)

على صعيد حقوق الإنسان: شاركت المنظمات الأهلية في الحملات الدولية ضد انتهاكات حقوق الإنسان ومتابعة قضايا المعتقلين في سجون الاحتلال والسلطة والدفاع عن حقوق العمال. كذلك إصدار نشرات منتظمة حول الانتهاكات باللغتين العربية والإنجليزية ونشر الوعي بحقوق الإنسان على نطاق شعبي واسع وتنظيم زيارات أهالي المعتقلين وإنشاء مكتبات قانونية متخصصة وتنظيم ورش عمل قانونية.

في التنمية الاقتصادية: أنشئت مراكز لتطوير المشاريع الصغيرة وتنظيم عملية الإرشاد الزراعي ومنح القروض الزراعية (أريحا وغزة). كذلك تم إنشاء مراكز لصحة الحيوانات والحفاظ على الثروة الحيوانية، ومشاريع إقراض للنساء، وإقراض إسكاني لترميم المنازل وتجديدها، وإنشاء مراكز تعليم الكمبيوتر، وتبادل

الوفود الشبابية، والمشاركة في المعارض التجارية العربية والعالمية، وإقامة دورات تدريب للصيادين (قطاع غزة).

في مجال التعليم والتأهيل والتدريب: ترميم مباني صحية وشبابية وعقد دورات التأهيل المهني، إنشاء رياض أطفال موزعة على أنحاء الضفة الغربية وغزة، تنظيم برامج تعليم لغات أجنبية، العناية بالمعوقين وتأهيلهم، تدريب متطوعين لمحو الأمية، تعزيز القدرات المؤسسية تحت عنوان الثقافة والتراث (تنظيم رحلات لمدن وقرى الوطن)، إنشاء مكاتب، تنظيم دورات تقنية، تنظيم برامج لتعليم الأمهات وتدريبهن على كيفية التعامل مع أبنائهن، تنفيذ برامج البناء المؤسسي وتنظيم الأسرة، إنشاء مدارس لتدريب الفنون للأطفال في غزة والضفة.

في المجال الصحي: تقديم خدمات صحية علاجية ووقائية في الضفة وغزة، تنفيذ برامج تأهيل المعاقين جسدياً، برامج الصحة النفسية للأطفال والنساء، برامج التوعية بمخاطر المخدرات، إنشاء مراكز للعلاج الطبيعي ورعاية الأم الحامل، إقامة ورش وندوات صحية واسعة وعديدة.

المرأة والطفل: إضافة لاستفادة قطاعي النساء والأطفال من البرامج المقدمة في المجالات المذكورة سابقاً، طورت المنظمات الأهلية الخاصة بالنساء والأطفال كثيراً من برامجها المتعلقة بحقوق المرأة والطفل وامتدت لتشمل النساء في المخيمات والقرى والأحياء الفقيرة. ولعل برامج القروض النسائية والمشاريع الصغيرة قد حظيت باهتمام واسع نتيجة المسؤوليات الكبيرة والاستثنائية التي تتحملها النساء الفلسطينيات في إعالة الأسر.

لقد نظمت عشرات ورش العمل الخاصة بأوضاع النساء الفلسطينيات وشاركت المؤسسات النسوية في إنشاء شبكات نسائية عربية وفي عضوية مؤسسات نسوية عالمية. وتوجّه اهتمام النخب النسوية نحو التوعية بالحقوق وضرورة تطوير مشاريع قوانين للأحوال الشخصية. (عبد الهادي، 1989)

2.2.6 مفهوم التمويل في المنظمات الأهلية:

يقصد بتمويل المنظمات الأهلية هو " إمدادها بالأموال اللازمة لتحقيق أهدافها التي قامت من أجلها أو ما تحصل عليه من مال خاص لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية ". (بدوي، 1991)

وحيث أن القطاع الأهلي لا يمارس أنشطة استثمارية ربحية كما أنه لا يملك وسائل سيادية تمكنه من تحصيل الإيرادات اللازمة لتنفيذ البرامج والمشاريع فإن مهمة التمويل في المنظمات الأهلية قد تبدو أكثر تعقيدا وأكثر صعوبة ، حيث إن الجزء الأكبر من مصادر تمويل المنظمات الأهلية يتمثل في التبرعات والهبات التي تحصل عليها من المؤسسات المانحة والمتبرعين الآخرين ، وهذا بدوره يؤثر على عمل وأداء تلك المنظمات ويؤدي إلى عدم الاستقرار في مستوى نشاطاتها نظرا لأن مستوى النشاط مرتبط بمستوى التمويل الذي بدوره يختلف باختلاف الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية ويخضع لاعتبارات كثيرة أهمها ما يلي :

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

2.2.7 مصادر ووسائل تمويل المنظمات الأهلية.

يتميز قطاع المنظمات 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 المنظمات الأهلية في الآتي:

تعتبر المنح والتبرعات من أهم مصادر تمويل المنظمات الأهلية، نظرا لكبر حجم نفقات المنظمات الأهلية على خدماتها وبرامجها، بصورة تفوق إمكانية تغطية تلك النفقات من مصادر التمويل الذاتي والآخرى، خاصة وأن الظروف الصعبة التي يمر بها المجتمع الفلسطيني تقلل بدرجة كبيرة من إمكانية اعتماد المنظمات الأهلية على مساهمة المستفيدين من خدماتها أو من أعضائها (تمويل ذاتي)، كما أن سوء الوضع المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية أدى إلى تقليص دعمها ومساعدتها للمنظمات الأهلية. (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 1992)

وتعتبر المنح والتبرعات من أهم وأكبر مصادر التبرعات للمنظمات الأهلية في العالم، ولهذا أصبحت عملية جمع التبرعات تأخذ أشكالا 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 الأهلية في شتى أنحاء العالم " وتدل

الإحصائيات إلى أن مجموع تبرعات العمل الخيري لعام (1994) م في الولايات المتحدة الأمريكية بلغ (130) مليار دولار، ويبلغ دخل منظمة الصليب الأحمر سنويا مليار و (455) مليون دولار. (العلي،

1996)

2.2.7.1 وتنقسم المنح (التبرعات) إلى:

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

وتتأثر المنح والتبرعات المحلية بالاعتبارات التالية:

- الأوضاع الاقتصادية العامة في محافظات الوطن، حيث أن تحسن الأوضاع الاقتصادية ينعكس إيجاباً على قدرة المتبرعين على زيادة تبرعاتهم للمنظمات الأهلية.
- ثقة المانحين بالمنظمات الأهلية والقائمين عليها، وبالتالي فإن المنظمات التي تحظى بثقة المجتمع تكون أكبر وأوفر حظاً من غيرها في جمع التبرعات المحلية من المتبرعين.
- النشاط الذي تعمل فيه المنظمات الأهلية، فبعض الأنشطة والبرامج تلقى تعاطفاً وتأييداً من قبل المتبرعين بصورة أكبر من الأنشطة الأخرى، فالمجالات الإنسانية ككفالة الأيتام وإغاثة المنكوبين أكثر قبولا وتعاطفاً من قبل المتبرعين المحليين من الأنشطة الأخرى.
- الأزمات والظروف الصعبة فعندما يحدث اجتياح أو تدمير لمنطقة أو كوارث طبيعية يزداد التعاطف الشعبي وينعكس ذلك على زيادة التبرعات المحلية لصالح المنظمات الأهلية التي تتولى جمع المساعدات العاجلة لمساعدة تلك المنطقة المنكوبة، وذلك نابع من مدى التعاطف والترابط بين شرائح المجتمع الفلسطيني. (لدادوه وآخرين، 2001)

ب-منح وتبرعات خارجية

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

وقد أظهرت الدراسة التي أجراها معهد السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) للمنظمات غير الحكومية في فلسطين عام (2000 م) أن التمويل الخارجي هو المصدر الأول من بين مصادر التمويل، وبلغت نسبته حوالي (47 %) من إجمالي إيرادات هذه المنظمات، يليه التمويل الذاتي المتمثل في اشتراكات الأعضاء وإيرادات ومشاريع واستعادة تكلفة الخدمة والتي بلغت نحو (29 %)، ثم التبرعات من أفراد ومؤسسات داخل الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويمكن تقسيم التبرعات الخارجية كما يلي:

1 تبرعات عربية وإسلامية: وهذه التبرعات تنقسم بدورها إلى:

- (أ) منح وتبرعات مؤسسات رسمية والتي من أهمها منحة الصناديق العربية والتي تدار من قبل البنك الإسلامي للتنمية والتي خصصت لدعم ومساعدة الشعب الفلسطيني أثر اندلاع أحداث انتفاضة الأقصى عام (2000 م)، وهذه المنح تمت وفق آليات محددة أقرها البنك الإسلامي بالتشاور مع الدول الأعضاء في البنك ، ومن ضمن المجالات التي مولت من هذه المنحة مشاريع وبرامج لمنظمات أهلية تقوم بأعمال خيرية في المجالات الأكثر تضررا من العدوان الإسرائيلي المتواصل ، وقد اعتمدت مشاريع مقدمة من المنظمات الأهلية بعد الأخذ بعين الاعتبار مدى الشفافية والمصادقية التي تتمتع بها المنظمة الأهلية إضافة إلى مدى توافق المشاريع المقدمة من المنظمات الأهلية مع الأولويات الملحة للمجتمع الفلسطيني.

ب) منح وتبرعات مانحين ومؤسسات إسلامية وعربية: وهي التبرعات التي جمعت مباشرة من فاعلي خير أو عبر مؤسسات أهلية عربية وإسلامية لصالح المنظمات الأهلية الفلسطينية لتستخدم في المشاريع الخيرية، وهذه التبرعات تتراوح بين مد وجزر حسب الأحداث والظروف السائدة داخل الأراضي الفلسطينية، فتتشط 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 الإغاثي وقلمنا نجد منها ما هو موجه للجانب التنموي.

2 تبرعات ومنح أجنبية: 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 لأغراض خيرية إنسانية ذات أبعاد سياسية وفكرية تتلاءم مع أيولوجية وفلسفة المؤسسات المانحة. (لدادوه، 2001)

أساليب جمع التبرعات : سبق الحديث عن أهمية التبرعات في تمويل المنظمات الأهلية، حيث تشكل التبرعات النسبة العظمى من مصادر تمويل تلك المنظمات، 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 المنظمة ورسالتها.

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

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

د- استغلال المناسبات الوطنية والدينية لإبراز أنشطة وفعاليات المنظمة بشكل يظهر دورها الإيجابي 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 بالمنظمة الأهلية.

و- استخدام المنظمة وسائل توثيق لأنشطتها وبرامجها المنفذة لتدعيم ثقة الممولين بمصداقيتها، ولكسب 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.

2.3.1 التمويل الذاتي:

إيرادات الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية وفيه تعتمد المنظمة على جهودها الذاتية لتوفير التمويل وتتبع أهمية التمويل الذاتي للمؤسسات الأهلية كونه يعتبر المصدر الثاني من مصادر تمويل المنظمات الأهلية في فلسطين بعد التمويل الخارجي حيث تبلغ نسبته حوالي (29 %) من إجمالي إيرادات المنظمات الأهلية. (سكستون، 2000)

يُعرّف التمويل بصورة عامة، بأنه عملية تكوين المخصصات النقدية المتاحة وتوزيعها واستخدامها لضمان استمرار عملية إعادة الإنتاج على مستوى الاقتصاد الوطني ومستوى المنشأة الإنتاجية أو الخدمة. أو بكلمة أخرى، يفترض الأخذ بمفهوم واحد لمصطلح «التمويل» في لغة الاقتصاد، بوصفه تأمين التمويل اللازم من

مصادر متنوعة في صورة قيم نقدية أو عينية ذات قيمة نقدية، واستخدامها في تكوين القيم المادية والحفاظ على استمراريتهما. ويندرج في تعريف التمويل بمفهومه الواسع جميع المعاملات والصفقات المالية التي يؤدي استخدامها إلى تغييرات في تركيب القيم المادية وعلاقات الملكية. وتظهر عادة في إطار معين «الميزانية»، مصادر رأس المال ومكوناته والحقوق والالتزامات المالية الأخرى.

والمهمة الأساسية للتمويل بوجه عام هي تكييف الوسائل النقدية المتاحة مع العمليات المادية بأنواعها المختلفة الضرورية اجتماعياً، لتحقيق أعلى عائد ممكن من خلال الدورة السريعة للمخصصات المالية في عملية تجديد الإنتاج الاجتماعي، وتحقيق مبدأ العقلانية والتوفير عند إنفاق هذه المخصصات في العمليات المادية التي يتم إنجازها على المستوى الاجتماعي وعلى مستوى المؤسسات.

تُحدّد السياسة المالية أساليب التمويل، وهي تتطلب لتحقيق أهدافها لا الخبرة في هذا المجال فقط، بل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق ربطها مع سياسة الأنشطة الاقتصادية المختلفة كأسلوب دقيق وهادف للاستخدام الأمثل للإمكانيات التمويلية المتاحة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية. بغية تنفيذ أهدافها المحددة عبر تحقيق المواءمة (Combination) المثلى، لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتحقيق أفضل ربحية اقتصادية واجتماعية ممكنة. ويمكن تمييز أسلوبين في التمويل على مستوى المنشأة:

أ. التمويل الخاص والذاتي: ويشمل الأول مساهمة صاحب أو أصحاب المنشأة في التمويل، في حين يُفهم من التمويل الذاتي استخدام جزء من إيرادات المنشأة في عملية التمويل وفق قرارات إدارة المنشأة.

ب . التمويل الخارجي: مثل الاقتراض وفق القوانين السائدة مع التزام التسديد تجاه الغير، وما يترتب على القروض من الفوائد المتعارف عليها في المصارف والأسواق المالية أو المتفق عليها بين الأطراف في عقد الإقراض.

وتُظهر ميزانية مصادر التمويل في جانب المطالبات التي تشمل عادة رأس المال الخاص والالتزامات المالية المترتبة على تجاه الغير. في حين تظهر موجودات أو ممتلكات المنشأة في جانب الموجودات من ميزانية المنظمة. ومع أن ميزانية المنظمة عمل رقمي في يوم معين، يبدو في صورة ساكنة، إلا أنّ الميزانية تتسم بالتتابع والاستمرار فيما لو تمت المقارنة بين عدد من الميزانيات لعدد من السنوات. وتعني المقارنة عادة تحليل المركز المالي للمنظمة في خلال سلسلة زمنية معينة، والذي يعكس نشاط ونتائج أعمال المنظمة، أو بكلمة أخرى فإن ميزانية المنظمة ذات طبيعة ديناميكية، تظهر حركة المدخلات والمخرجات النقدية وفق القواعد المحددة في خطة تمويل المنظمة.

وبغية توضيح مفهوم التمويل الذاتي، لا بد من المقارنة بين هذا المفهوم ومفهوم رأس المال الخاص. فمن وجهة النظر القانونية يعرف رأس المال الخاص بأنه أحد مصادر التمويل الذي يحدد التزامات صاحب أو أصحاب المنشأة، أو بمعنى آخر الإمكانات المالية التي يتوجب على أصحاب المنشأة توفيرها لممارسة نشاطها الاقتصادي. وفي بعض الحالات قد ينسب إلى رأس المال الخاص الممتلكات الشخصية لصاحب المنشأة الفردية أو لأصحاب شركات الأشخاص (الشركات التضامنية على سبيل المثال). وهذا النوع من الملكية لا يظهر عادة في ميزانيات المنشأة، سواء كانت منشأة فردية أو شركة أشخاص، ومن البديهي أن يؤخذ بالحسبان في تحديد الملكية الفردية التزامات الفرد تجاه الغير. ومهما تنوعت التفسيرات فمن المتعارف عليه أن رأس المال الخاص، كأحد مصادر التمويل هو رأس المال الخاص المرتبط فقط بالنشاط الاقتصادي

للمنشأة، مهما اختلف شكلها القانوني، أو هو المخصصات المالية التي توضع تحت تصرف المنشأة لمدة طويلة من الزمن، هذه تمثل حقوق الملكية وربما تكون أكثر أو أقل من رأس المال الخاص. حيث الاحتياطات، الخسائر، الأرباح. إلخ. وعلى هذا الأساس فإن التمويل الخاص هو رأس المال الخاص أو مساهمة أصحاب المنشأة في التمويل بقيم نقدية أو عينية من خارج المنشأة، بحيث يحق لهم المشاركة في الربح والخسارة. (لدادوه، 2001)

ويختلف مفهوم التمويل الخاص عن مفهوم التمويل الذاتي الذي يأتي من داخل المنشأة باقتطاع نسبة معينة من الإيرادات التي تحققها المنشأة وتحتفظ بها مصدراً من مصادر التمويل، يوضع تحت تصرف المنشأة لمدة غير محدودة أو يستخدم كلياً أو جزئياً بعد مدة ما، لتسديد التزامات مالية معينة. فإذا ظهرت مصادر التمويل الذاتي في ميزانية المنشأة (على سبيل المثال الاحتياطات، أو تعديل قيم ممتلكات المنشأة) يطلق عليها التمويل الذاتي الحر، وإذا لم تلحظ في الميزانية، فيطلق عليها التمويل الذاتي الخفي (على سبيل المثال الاحتياطات المفيدة) وقد تكون خاضعة للضريبة أو معفاة منها.

2.3.2 أهمية التمويل الذاتي:

إن التبرعات على الرغم من أهميتها وضرورتها لدعم أنشطة وبرامج المنظمات الأهلية، إلا أنه لا ينبغي على المنظمات الأهلية الاعتماد عليها كمصدر وحيد لتمويل أنشطتها وبرامجها، بل ينبغي أن تعمل تلك المنظمات 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 المنظمات الأهلية الفلسطينية، وفي هذا الشأن أكد السيد سكستون (sextoon) مندوب البنك الدولي في فلسطين أن المنح الخارجية ستتوقف إن

عاجلاً أو أجلاً، ومن ثم فإن على المنظمات الأهلية العمل في الاستثمارات وتوليد الدخل من أجل المستقبل. (سكستون، 2000)

وقد أشارت دراسة قام بها معهد أبحاث السياسات الفلسطينية (ماس) إلى أهمية استغلال التمويل الخارجي للمنظمات الأهلية لدعم مشاريع خلافة ومدة للدخل لإحلال التمويل الذاتي محل التمويل الخارجي وذلك لتعزيز استمرارية المنظمات الأهلية وتعزيز استقلاليتها في رسم الأولويات الخاصة بها بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع المدني، وللحيلولة دون تدخل الجهات الممولة الخارجية في رسم الخطط والبرامج لهذه المنظمات. (شليبي وآخرون، 2001)

ب- يوفر التمويل الذاتي جزءاً من الإيرادات يمكن المنظمات الأهلية من تغطية نفقاتها الإدارية وبعض المصاريف الجارية التي ترفض المؤسسات المانحة إدراجها ضمن البرامج والمشاريع التي تدعمها. يساعد التمويل الذاتي المنظمات الأهلية من رفض التمويل المشروط بشروط تتنافى مع أهداف وفلسفة العمل الأهلي الفلسطيني، إذ أن الاعتماد الكامل على التبرعات يجبر إلى حد كبير المنظمات الأهلية تحت ضغط الحاجة إلى التنازل عن بعض الثوابت والقبول باشتراطات الممولين التي قد لا تتناسب ومصلحة المجتمع المدني الفلسطيني.

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

أ - إيرادات من مرافق مقرات المنظمة الأهلية يجب التركيز على توفير مرافق ومقرات عامة مملوكة للمنظمات الأهلية، حيث أن ذلك يفيد في أمرين:

1 - توفر نفقات الإجراءات التي تشكل جزءاً لا يستهان به من نفقات المنظمات الأهلية.

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

ب- إيرادات من إقامة المشاريع المدرة للدخل التي تحقق أهداف الجمعية ، إضافة لكونها تحقق عوائد تزيد من الموارد المالية للمنظمة الأهلية ، وهذه المشاريع مهمة وحيوية جدا للمنظمات 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 رأس مال مرتفع ، إضافة إلى إجماع القطاع الحكومي الفلسطيني عن العمل عليها لأنها تزيد من أعباءه 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 وطنية أخرى، وذلك للاعتبارات التالية: القطاع الأهلي لا يتحمل تكاليف رأسمالية للأجهزة والمعدات والتجهيزات اللازمة لتنفيذ تلك المشاريع، لأن باستطاعته الحصول عليها من تبرعات المانحين.

تحظى تلك المشاريع بدعم للكثير من مصاريفها الجارية والتشغيلية كونها ذات بعد إنساني واجتماعي، وبذلك فإن النفقات الفعلية التي تتحملها المنظمات الأهلية ستتخفض بما يمكن المنظمات الأهلية من تخفيض رسوم تقديم الخدمة إضافة إلى تحقيقها إيرادات عالية.

تحظى تلك المشاريع بتشجيع السلطة الفلسطينية بشكل عام، وذلك لأنها ستوفر فرص عمل من ناحية وتوفر تكاليف على الدولة من ناحية أخرى حيث تقوم هذه المنظمة بتقديم خدمات الى المواطنين نيابة عن الحكومة بتكلفة أقل من جهات أخرى. وبهذا تكون العلاقة مع السلطة علاقة تكاملية.

ج-يمكن للمنظمات 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 أنه ينبغي أن تكون المنظمات الأهلية حذرة في هذا النشاط، بحيث لا تتعرض لعمليات غش أو خداع يمكن أن تلحق بها خسائر فادحة. وقد أجاز القانون رقم (1) لسنة (2000) م للمنظمات الأهلية استثمار أموالها في مشاريع ربحية شريطة استخدام تلك الأرباح في مشاريع المنظمة . (قانون رقم(1)، 2000)

2.4.1 مفهوم الإدارة المالية.

الإدارة المالية هي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشروعات، إعداد وتفسير التقارير المالية، الموازنات التقديرية، الاندماج، إعادة التنظيم المالي وغيرها، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ولكن بصيغة مالية، ويلفجاز الوظائف بكفاءة تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة. (المغربي وآخرون، 1995)

تتطوي الإدارة المالية على كل ما يتعلق بالأموال في المنشأة من تخطيط والحصول عليها والاستخدام الأمثل لها، وهذا النشاط المالي يبدأ في المنشأة من وقت التفكير في إنشائها إلى آخر لحظة من حياتها، كما

أنه نشاط له نفس الأهمية للمنشأة سواء في حالة توسع أو انكماش أو ثبات نشاط المنشأة، وتوجد بصفة دائمة لاحتياجات مالية ينبغي إشباعها بطريقة مناسبة، (توفيق، 1999)

حسب الدكتور سيد الهواري: تعتبر كل وظيفة من وظائف الإدارة العليا مسؤولة عن عملية الحصول على الأموال اللازمة والتخطيط لاستخداماتها ومتابعة ذلك، فالإدارة المالية هي إدارة أي مشروع من منظور مالي. (الهواري، 1982)

يتضح من الأكثر أن الإدارة المالية تعني مجموعة الوظائف المعنية بإدارة المال في المشروع، أي الأنشطة المالية اللازمة للحصول على المال اللازم للمشروع واستخدامه بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافه بكفاءة. (سليمان، 2008)

2.4.2 تطور مفهوم الإدارة المالية.

وقد جاء تطور مفهوم الادارة المالية متناغما مع الاحداث والمجريات التي مرت على الاقتصاد العالمي خلال الفترة الزمنية السابقة وذلك على النحو التالي:

توالى التغيرات على الوظيفة المالية من مطلع القرن الماضي بعد أن انفصلت عن علم الاقتصاد، إذ كانت مقتصرة على معالجة الأموال في المؤسسات المالية، وكان تطورها استجابة للظروف المحيطة، فقد تميزت بظهور الشركات الضخمة والثورة الصناعية، ولما كانت المؤسسات العملاقة تحتاج إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة وما تطلبه من إنفاق أموال ضخمة والحاجة إلى إدارة هذه الأموال، كان توفير التمويل لمثل هذه الاحتياجات أحد الأسباب التي أدت الى تطور الإدارة المالية، بداية فترة الثلاثينيات وضعت الوظيفة المالية

في موقع يصعب الدفاع عنه خلال فترة الكساد، حيث أصبحت إجراءات الإفلاس التجاري وإدارة السيولة وتجنب المشكلات المالية من أهم الموضوعات التي حازت على الاهتمام، ولقد صاحب هذه الفترة ازدياد التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي. وصدرت التشريعات التي تقضي بضرورة نشر البيانات المالية، ولقد فتحت تلك التشريعات مجالات جديدة للاهتمام، تمثلت في التحليل المالي وتقييم كفاءة الأداء، غير أن هذه المجالات لم تتبلور إلى قبيل نهاية الخمسينات، وهكذا أدى الكساد العظيم إلى تراجع التوسع والنمو من مقدمة إلى ذيل قائمة الاهتمامات، بينما أصبح استمرار المنشأة في السوق هو المشكلة التي تنصدر هذه القائمة. (الزعيبي، 2000)

فترة الأربعينات والخمسينات تركز الاهتمام على معالجة آثار الكساد العظيم، حيث أصبحت موضوعات الإفلاس والاندماج، وإعادة تنظيم المنشآت، وتوفير الأموال اللازمة للتوسع، موضوعات ذات أهمية خاصة، وقبيل نهاية الخمسينات حدث تطور جوهري تمثل في البعد عن المسائل الوصفية التي صاحبت الإدارة المالية منذ نشأتها، وبدأ التركيز على المسائل الكمية كالتحليل المالي، والتخطيط لاستخدام الموارد المالية بما فيها عملية التخطيط للاستثمارات الرأسمالية، ومن الجدير بالذكر أن هذا التطور حمل في طياته أمرا ذا مغزى، وهو التحول عن معالجة الإدارة المالية من وجهة النظر الخارجية إلى معالجتها من وجهة نظر إدارة المشروع.

فترة الستينات شهدت اهتماما كبيرا بدراسة تكلفة رأس المال نتيجة للدراسات الرائدة التي قام بها قطبي الإدارة المالية **فرانكو مدكلياني** ومارتن **ميلر**. كما شهدت تلك الحقبة أيضا اهتماما بالاستثمار، وذلك بفضل نظرية المحفظة التي وضع أساسها **هاري ماركونز** في بداية الخمسينات، والتي قام على طرحها في منتصف الستينات نموذج تسعير الأصول الرأسمالية الذي ساهم فيه كل من **شارب**، **لنثر**، **فاما** و**مورنس**.

فترة السبعينات استمر الاهتمام بالاستثمار، وتعرض نموذج تسعير الأصول الرأسمالية لتحديات نتيجة لظهور نموذج منافس هو نموذج تسعير المراجعة، كما ظهر في السبعينات أيضا نموذج لتقييم الأصول المالية ولاقى قبولا من الأكاديميين والممارسين على السواء، وهو نموذج تسعير الاختيار، والذي كان له الفضل فيه فيشر بلاك، ومايرون شولز.

فترة الثمانينات ازداد الاهتمام بالتضخم وتأثيره على أسعار الفائدة وعلى قرارات الاستثمار بالتبعية، كما حظي بالاهتمام أيضا تأثير كل من الضرائب الشخصية على الدخل وتكلفة الوكالة والإفلاس على هيكل رأس المال. يضاف إلى ذلك الاهتمام بظاهرة تحول شركات المساهمة إلى شركات يملكها عدد محدود من الأفراد، من خلال قيام إدارة المنشأة باستهلاك الأسهم وإحلالها بسندات، أو من خلال إجراء توزيعات نقدية على المساهمين في مقابل حصول أعضاء مجلس الإدارة (من المساهمين) على نصيبهم من التوزيعات على شكل أسهم. (هندي، 1999)

فترة ما بعد الثمانينات، وبعد نجاح الجهود في بناء نماذج رياضية كمية، والتي ساعدت في إعطاء حلول صحيحة ودقيقة لكثير من المشاكل المالية المعقدة في ضوء نظرية اتخاذ القرارات، فقد وصلت إلى نظرية كاملة وشاملة رغم حدة التغيرات التي حدثت مثل:

- زيادة حدة التضخم وانعكاسات آثاره بشكل واسع على قرارات عموم الأعمال، ومنها قرارات الإدارة المالية.

- الزيادة الضخمة في استعمال الحاسبات الإلكترونية في التحليل المالي والنقل الإلكتروني للمعلومات.

- اتجاه الكثير من الدول إلى خصخصة مشروعاتها الاقتصادية، بحيث أصبحت الخصخصة منهج

اقتصادي وإطار إصلاحي جديد.

- بروز عالمية المنشآت وعالمية الأسواق وفقا بما يعرف بالعولمة والتي تنظر إلى العالم من الناحية الاقتصادية ككوكب واحد.

- تقليل حدة التشريعات والقواعد المنظمة للمؤسسات المالية والتوجه نحو المؤسسات المالية الكبيرة ذات الخدمات والأنشطة المتنوعة.

2.4.3 وظائف الإدارة المالية:

تعرف الإدارة المالية بأنها ذلك النشاط المالي والوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم حركة الأموال في المنشأة خلال فترة حياة المشروع، منذ البداية من تدبير أموال رأس المال ثم إدارة تلك الأموال لتحقيق الربحية، والمحافظة على حقوق الملكية لأصحاب المنشأة والعمل على تنميتها، ويمكن تقسيم وظائف الإدارة المالية إلى ما يلي:

التخطيط المالي: يعرف التخطيط ب أنه دراسة المستقبل والتوقع له، واتخاذ الإجراءات والخطوط لمعالجة المستجدات المحتملة بما يخدم أهداف المنشأة، ويتصل التخطيط بدراسة المتطلبات المالية اللازمة لتحريك النشاطات وطرائق المحافظة عليها في ظل التغيرات المستقبلية، و أيضا تخطيط الاحتياجات المالية قصيرة الأجل وطويلة الأجل، ويساعد التخطيط المالي للمستقبل على تقدير صرف تلك الأموال مثل تقدير المبيعات والمصاريف التشغيلية والمدفوعات الرأسمالية.

التمويل: هو الخطوة التالية فبعد أن تكون الإدارة المالية قد خططت لاحتياجاتها من الأموال تبدأ البحث عن مصادر التمويل المناسبة لمواجهة هذه الاحتياجات، وعندما تحدد الإدارة المالية المصدر الذي ستلجأ إليه لتمويل احتياجاتها، عليها أن تراعي الملاءمة بين طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام ومن ثم الموازنة ما بين

التكلفة وخطر عدم المقدرة على دفع تلك الالتزامات وارتباطها بالفترة الزمنية، وعند اختيار أنواع التمويل المناسبة يجب دراسة الحالة المتوقعة لهذه المصادر ثم ربطها مع الاحتياجات المالية المتوقعة للمنشأة خلال فترة زمنية.

الاستثمار: ويقصد بها توظيف واستخدام الموارد المتاحة في المنشأة، أي إدارة الأصول وهو التأكد من أن الموارد المالية المتاحة قد وجهت لأفضل استخدام مالي واقتصادي داخل المنشأة تتحقق منه أكبر الفوائد والمنافع الممكنة، إذ أن كل أصل من الأصول الثابتة والمتداولة يمثل استثماراً للأموال التي حصلت عليها المنشأة إما من الدائنين أو من رأس مال وأرباح المشروع، في حين يتوجب على المنشأة أن تراجع استثماراتها بين وقت وآخر وتبقي جزء من السيولة لديها، لأن النقدية العاطلة وحسابات الذمم البطيئة والزيادة غير المبررة في المخزون السلعي أو في الأصول الثابتة من الأمور التي تعبر عن سوء الاستخدام المالي والاقتصادي للموارد المتاحة للمنشأة.

الرقابة المالية: تنبع أهمية الرقابة المالية من كونها قانونية تحكم جميع الأنشطة في المنشأة ذات الطابع المالي، بغرض التأكد من مطابقتها للقيود والقواعد والمعايير ومقارنتها مع الأداء الفعلي للمنشأة، ومن ثم التعرف على الانحرافات والتجاوزات المالية وتحديد أسباب حدوثها ثم إيجاد الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات، وتستند الرقابة المالية إلى الأسس التي تحدد طرائق الانفاق وكمياته، ومقارنتها بالمستندات الثبوتية للتصرف المالي والسجلات والقوائم المالية والميزانية لهذه المنشأة، إن وجود نظام رقابي مختص بالأمور المالية في المنشأة ضروري لضمان التكامل والتنسيق بين الأفراد المعنيين بتخطيط النشاطات المالية وبين المكلفين بتنفيذ تلك النشاطات مع انسجامه مع الموارد المالية المتاحة، لتحقيق الأهداف الكلية للمنشأة.

مواجهة الحالات الخاصة: وهي قدرة الإدارة المالية في المنشأة على معالجة بعض المشاكل المالية ذات الطبيعة الخاصة التي لا يتكرر حدوثها خلال حياة المشروع، وهذه المشاكل تتعلق بتقويم المنشأة كاملة أو تقويم جزء من أصولها ويتم ذلك في حالات الاندماج والانفصال، والمشاكل التي تواجه الإدارة المالية أيضا عملية التوسع في إنتاج سلعة معينة أو إنتاج سلع جديدة ومن المشاكل المالية أيضا مثل عمليات الانكماش، وإجراء بعض التعديلات المالية اللازمة لتصحيح أوضاع المؤسسة المالية وتجنبها الفشل، أو مواجهة عمليات التصفية. (الزعبي، 2000)

2.4.4 أهمية الإدارة المالية:

تأتي أهمية الإدارة المالية أو الوظيفة المالية من كون أن القرارات المالية عظيمة التأثير على حياة المنظمة، وليس هذا فحسب، ولكن جميع القرارات الاستراتيجية بالمنظمة سواء كانت مالية أو غير مالية، يترتب عليها العديد من التكاليف أو الإيرادات المؤثرة على نتائج المنظمة، ولذلك وجب على الإدارة المالية أن تحسن تقدير الأمور وعرض القضايا على مجلس الإدارة، مع إعداد تقارير وافية، تعطي رؤية واضحة مؤيدة بالدراسات والتقارير بمختلف الأمور ذات التأثير المالي. (نظير، 2001)

ويتطلب هذا الأمر العديد من العلاقات والمعارف بميادين المعرفة الأخرى بالمنظمة، كالجوانب الاقتصادية والمحاسبية والإحصائية والكمية، التي تساعد الإدارة المالية على فهم العلاقات والربط بين المتغيرات واستخراج المؤشرات والنتائج.

2.4.5 علاقة الإدارة المالية بالعلوم والإدارات الأخرى:

من الناحية النظرية نجد أن حقول المعرفة العلمية الأخرى قد ساهمت بدورها في تطوير الأساس النظري للإدارة المالية، فعلم الاقتصاد التي كانت الإدارة المالية جزءاً من نظرياته في بداية نشوئه قد أعطى الإدارة المالية الإطار النظري العقلاني في تقييم قرارات التمويل التي تعتمد على دراسة البيئة، إذ أن الاقتصاد ومن خلال نظرياته يفيد في فهم حركة التغيرات ذات العلاقة بهذه البيئة ومدى تأثيرها على المشروع، وطالما أن المشروع الذي تهتم الإدارة المالية باستمراره هو جزء من هذه البيئة فإن الآثار المترتبة نتيجة السياسات الاقتصادية تنعكس بلا شك على المشروع من حيث الحصول على الأموال ومستوى النشاط وتحقيق الأرباح، وعليه فالإدارة المالية تهتم بالظروف الاقتصادية المرتقبة وتأثيرها على البيئة المالية ونظريات اتخاذ القرار، كما توجد علاقة وطيدة بين مبادئ الاقتصاد والإدارة المالية لأنهما يهدفان إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويتأثر أداء المشروع بمظاهر الاقتصاد الكلي والسياسات المالية والنقدية وأسعار الفائدة وتأثيرها على مصادر التمويل. (آل شبيب، 2004)

أما بالنسبة لعلاقة الإدارة المالية بالمحاسبة فلا تزال مخرجات النظام المحاسبي المصدر الأساسي للبيانات والمعلومات التي تستعملها الإدارة المالية في التحليل وقياس الأداء والرقابة والتخطيط المالي واتخاذ القرار، إذ تهتم المحاسبة بعملية جمع البيانات وإعداد الميزانيات وقوائم الدخل، بينما ينصب اهتمام الإدارة المالية بلعداد موازنة التدفقات النقدية وتحويل البيانات المحاسبية إلى معلومات تتخذ أساساً لتقييم المشروع.

إن علم الاحصاء والرياضيات قدما الوسائل الرياضية والإحصائية في قياس المخاطر ودرجة الأمان، وفي اتخاذ القرارات الاستثمارية الصائبة من خلال نظريات الاحتمالات وتوفير الأدوات التحليلية اللازمة وبشكل علاقات نسبية استخدمت في قياس قيمة مصادر التحليل المختلفة. (آل شبيب، 2004)

2.4.5 أهداف الإدارة المالية.

يمكن القول أن ما ترمي إليه الإدارة المالية من خلال قراراتها المالية هو تحقيق هدفين رئيسيين هما (همال وسديره، 2005):

أولاً: هدف تعظيم الأرباح أو تحقيق أقصى العوائد الممكنة للمؤسسة: يعتبر محور تحقيق الأهداف محور قرارات الإدارة المالية في المؤسسات الأهلية والخاصة والمساهمة، وفي اقتصاديات السوق عموماً، حيث تنشأ أهمية هذا الهدف من كون تحقيق الربح والرغبة في تعظيمه يمثل التبرير الاقتصادي لاستمرارية المؤسسة في الحياة الاقتصادية، كما أنه يمثل المؤشر المهم لتقييم الأداء الاقتصادي، بالإضافة إلى اعتباره مصدراً من مصادر التمويل الداخلية، أو ما يسمى التمويل الذاتي (SELF FINANCING)، كما يمثل هدف تعظيم الأرباح الهدف الأول للمؤسسات الاقتصادية، فهو من الأهداف الاستراتيجية لهذه المؤسسات، ولهذا فقد ارتبط هذا الهدف مع المالكين ارتباطاً وثيقاً مما يساعد في اعتباره عنصراً مؤثراً عند اتخاذ قراراتهم سواء المتعلقة بالاستثمار أو قرارات التمويل، إذ تكون الغاية دائماً في تكييف القرارات بما يتلاءم والرغبة في تعظيم الأرباح داخل المؤسسة، فقدرة الإدارة المالية في تعظيم الربح سوف تتعزز أكثر عندما يكون الربح واضح التحديد من ناحية المعنى والقياس، وأن جميع العوامل المساهمة فيه معروفة ويجب أخذها بالحسبان . (موسوس، 2005-2006)

فالسياسات الاقتصادية الحديثة قد عززت مسعى هذه الشركات نحو ضرورة تحقيق الأرباح، ومحاسبتها عند عدم تحقيق ما هو مخطط له، وانطلاقاً من أن الربح يحول في أغلب الأحيان، لاستخدامه في مشروعات استثمارية جديدة أو توسيع نشاط المؤسسة، أو لأجل تعويض خسائر مشروعات مخطط لها، ولهذا يعتبر الربح تعويضاً عن المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

ثانيا: هدف تعظيم ثروة المالكين أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد: يعتبر هدف تعلية القيمة السوقية للسهم كأحد الأهداف الرئيسية التي يجب على الإدارة المالية تحقيقها، والذي برز في السنوات الأخيرة، والهدف منه إيجاد قيمة أعلى للمؤسسة، وتكوين القيمة الإجمالية، كما يمكن الاستفادة منها لأغراض متعددة منها: حالة البيع والشراء، التصفية، الانفصال أو التأمين... الخ، ومن الأمور التي تستلزم معرفة قيمة المؤسسة أمران أساسيان:

- مقدار العوائد (EXPECTED RETURNS) المتوقع الحصول عليها في المستقبل، وتتحدد

هذه العوائد بالعائد السنوي الممكن تحقيقه.

- درجة المخاطرة: وتقاس من خلال الفائدة السائدة في السوق المالية، أو معدل عائد الاستثمار

المرغوب أو المنسوب أي نسبة الرسملة، وعليه فكلما سعت الإدارة المالية إلى تعلية الفوائد

السنوية المتوقعة، صاحب ذلك الارتفاع نسبة الرسملة التي تعبر عنها درجة المخاطرة، ومن ثم

يؤدي إلى انخفاض قيمة المؤسسة التي تسعى الإدارة المالية إلى تعليتها. (خصاونة، 2011)

ثالثا: هدف السيولة أو تجميع أكبر رصيد نقدي للمؤسسة: يعتبر هذا الهدف من الأهداف التقليدية التي

رفضت من غالبية علماء الإدارة المالية، وذلك لأن هدف تجميع أكبر رصيد نقدي للمؤسسة يمكن تحقيقه

على حساب أهداف أخرى تسعى المؤسسة لتحقيقها، فالسؤال الذي يمكن طرحه هو: كيف يتم تجميع أكبر

رصيد نقدي طالما تسعى الشركة أو المؤسسة للاستمرار في حياتها وتوزيع أرباح المساهمين فيها، و لهذا

يتحقق هذا الهدف بوحدة من الطريقتين هما:

- أن تتخلى المؤسسة عن بعض أصولها أو موجوداتها من خلال التصرف بها بالبيع حتى تتمكن

من الحصول على الأموال.

-ب- أن تحجز كامل الأرباح لديها دون توزيعها على المساهمين، وفي هذه الحالة يؤدي ذلك إلى الإضرار بمصالح المساهمين. (عبد الغفار، 2002)

2.4.6 خصائص الإدارة المالية:

الوظيفة المالية هي إحدى الدعائم الأساسية الأربع للمشروع، ومن دراستنا لأهمية الوظيفة المالية عرفنا أن نطاق عملها إدارة المال من مختلف جوانبه. ومن سمات الوظيفة المالية:

1. تتعامل الوظيفة المالية مع شبكة مالية معقدة في جو يغلب عليه عدم التأكد ، حيث يعمل المدير المالي في شبكة مالية معقدة لأن وظائف الادخار والاستثمار تتم في عصرنا الحالي في وحدات اقتصادية مختلفة، قادت إلى قيام طيف عريض متنوع من المؤسسات والأسواق والأدوات المالية. فمن المؤسسات ظهرت البنوك التجارية وبنوك التنمية المتخصصة وبنوك الاستثمار وشركات الوساطة المالية، ومن الأسواق المالية ظهرت أسواق أولية تباع فيها الإصدارات لأول مرة و أسواق ثانوية يتداول المستثمرون فيها الأوراق المالية بعد إصدارها، وأسواق يتم التداول فيها حالا وأسواق يتم التداول فيها بالأجل. ومن الأدوات المالية الأسهم والسندات وشهادات الإيداع وشهادات الاستثمار وغيرها كثير.

2. هدف الوظيفة المالية هو نفس هدف المشروع

يتطابق هدف الإدارة المالية مع هدف المشروع، فالحديث عن هدف الإدارة المالية هو الحديث عن هدف المشروع أو المؤسسة. فهدف المشروع الاقتصادي الخاص هو زيادة القيمة السوقية لثروة مالكيه، وهدف المشروع الاجتماعي خدمة المنتفعين بخدماته، والإدارة المالية في كل منها تتبنى أهداف الجهة التي تعمل معها.

3. صعوبة تحديد مجال الوظيفة المالية

إن عمليات الاستثمار في الأصول الثابتة أو في تطوير الإنتاج من اختصاص الوظيفة المالية والإنتاجية معا. وبالمثل الاستثمار في تطوير التسويق من اختصاص الوظيفة المالية والتسويقية معا. ولاتخاذ القرارات المالية الخاصة بهذه الأحداث و أمثالها لا بد من إشراك المعنيين من الوظائف الأخرى في اتخاذ القرار. ومن هنا ينظر إلى الوظيفة المالية على أنها متداخلة مع الإدارات الأخرى.

4. استجابة الوظيفة المالية للظروف الضاغطة

من طبيعة الوظيفة المالية الاستجابة إلى المشاكل اليومية الضاغطة، ومن هنا نجد أن اهتماماتها ونطاقها يتشكل حسب حاجات الأطراف المعنية بالمشروع، وحسب العوامل الاقتصادية المهيمنة.

5. مركزية الوظيفة المالية

ليست الوظيفة المالية كالوظائف الأخرى في المشروع، فالأمور المالية تتخذ درجة عالية من المركزية لعوامل كثيرة ومختلفة، منها:

أ) إن القرارات المالية حاسمة في بقاء المشروع ونموه، لذا عادة ما يحتفظ بها مجلس الإدارة لنفسه.

ب) تؤثر القرارات المالية على سيولة المشروع و أي قرار خاطئ يعرضه إلى ضائقة مالية، لذا تحبذ الإدارة العليا الاحتفاظ بها لنفسها.

ت) مركزية القرارات المالية تعود على المشروع بالوفر الاقتصادي عند الاقتراض وكذلك عند شراء

الأصول. (سليمان، 2008)

5.2 الدراسات السابقة:

1.5.2 الدراسات العربية:

دراسة عزام ابو راس . (2011): -انعكاس ضعف إدارة المؤسسات الأهلية على تمويل أنشطتها:

المؤسسات الأهلية في محافظة نابلس: حالة دراسية

من أجل تحقيق أهداف البحث، استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم دليل مقابلة كأداة لجمع المعلومات، وتم إجراء مقابلات مع مسؤولي إدارة المنظمات الأهلية التي شملتها عينة الدراسة، وقد تم الرجوع إلى دراسات وابحات سابقة. وتم تطوير دليل مقابلة احتوى على ستة محاور رئيسية، وتم فحص صدق وثبات الأداة البحثية، وتبين أنها تتمتع بدرجة صدق وثبات تبلغ (94%) وهي درجة عالية ومقبولة لتحقيق أهداف البحث، وجرى تحليل الإجابات على أسئلة المقابلة من خلال برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وقد خلص البحث إلى وجود ضعف في إدارة المنظمات الأهلية الصغيرة انعكس على قدرة هذه المنظمات في الحصول على تمويل لأنشطتها، ومن أسباب ضعف الإدارة عدم وجود موظفي إدارة لدى هذه المنظمات واعتمادها على المتطوعين. وهناك معوقات أخرى تعيق تمويل هذه المنظمات تمثلت بشروط الممولين والقيود المفروضة من قبل الحكومة على حسابات هذه المؤسسات.

وجود إجماع وتوافق من قبل إدارة المنظمات على وجود ضعف في المهارات الإدارية لدى المنظمات الأهلية الصغيرة يجب العمل على تطويرها وتعزيزها.

وقد ختم الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها، ضرورة تعزيز المهارات الإدارية لإدارات المنظمات الأهلية الصغيرة من خلال برامج تدريبية فعالة، ضرورة استعانة المنظمات الأهلية الصغيرة بمستشارين إداريين وماليين لتعزيز قدرة المنظمة على تمويل أنشطتها، ضرورة وضع معايير علمية ومهنية لمجالس إدارة المنظمات.

كذلك تطوير مصادر تمويل محلية وذاتية فعالة لتفعيل دور المنظمات وتعزيز قدرتها على تنفيذ خططها، وتقلل من تنافس المنظمات على التمويل الخارجي. والحاجة إلى إجراء دراسات وأبحاث لمناقشة المشاكل المترتبة على الشروط التي يفرضها الممولين. ودراسة دور السلطة الوطنية في الرقابة على عمل المنظمات الأهلية الصغيرة ومعايير ترخيصها.

دراسة جوزيف ديفوير وعلاء ترتير. (1990): -تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة خلال الفترة (1999-2008)، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).

هدفت الدراسة إلى تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة حيث تشير الدراسة إلى ازدياد المساعدات الخارجية للضفة الغربية وقطاع غزة بين عامي (1999 و2008). وبحسب النتائج التي توصلت لها الدراسة، فإن مبالغ المساعدات الخارجية التي دخلت الضفة الغربية وقطاع غزة ونوعها اختلفت وفقاً للأوضاع السياسية. ففي خلال الاضطرابات السياسية وجد تحولاً في اتجاه المساعدات الخارجية، التي كانت عادة تبتعد عن التنمية والسلطة الفلسطينية، باتجاه برامج الإغاثة الطارئة. كما لوحظ تحول في قنوات المساعدات الخارجية، بعيداً عن الجهات المانحة الثنائية، نحو تلك المتعددة الأطراف.

ووفقاً للنتائج التي توصلت لها الدراسة، فإن مساعدات الجهات المانحة غير الحكومية تفوق مصادر المساعدات الخارجية الحكومية المقدمة للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية بالرغم من أن معظم المساعدات الممنوحة عبر المنظمات غير الحكومية الدولية تأتي من خلال حكوماتها الوطنية. وحسب نتائج الدراسة، فإن المساعدات الخارجية حيوية لكل من السلطة الفلسطينية وللمنظمات غير الحكومية الفلسطينية.

دراسة الشوا، أمجد. (2008): -تمويل وكالة التنمية الأمريكية وأثره على تعزيز الديمقراطية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة القدس- أبوديس

تناولت الدراسة أثر تمويل وكالة التنمية الأمريكية على التحول الديمقراطي وتركز بشكل أساسي على أثر هذا التمويل على المنظمات الأهلية الفلسطينية التي تلقت تمويلاً من وكالة التنمية الأمريكية في الفترة من (2000 إلى 2006)، وذلك لأهمية الدور الذي لعبته هذه المنظمات في تعزيز الديمقراطية، حيث يتناول الباحث التمويل الأمريكي لفلسطين في أعقاب الفترة التي أعقبت هجمات الحادي عشر من سبتمبر من خلال دعم العديد من المبادرات الهادفة إلى دفع التحول الديمقراطي في فلسطين.

وقد اعتمدت الدراسة في تحليلها لأثر تمويل وكالة التنمية الأمريكية على التحول الديمقراطي في قطاع غزة مجموعة من المناهج العلمية بشكل يخدم هدف البحث، وارتكزت الدراسة في إطارها النظري على استعراض مفاهيم الديمقراطية، والتحويلات الديمقراطية في السياق العربي بشكل عام وفي الوضع الفلسطيني بشكل خاص كذلك التمويل الدولي وارتباطاته بالعلاقات بين الدول ومصالحها الخارجية، كما توصل الباحث لمجموعة من النتائج منها: أن هناك أثراً إيجابياً لتمويل وكالة التنمية الأمريكية على عملية التحول الديمقراطي في قطاع غزة حيث تم قياس الأثر على مستوى المنظمة والفئات المستهدفة والقوانين والتشريعات والسياسات العامة. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة نظر المنظمات الفلسطينية للتمويل المشروط، وكذلك تعزيز دور المنظمات الأهلية في التأثير بالقضايا الوطنية العامة و إرساء ركائز الديمقراطية في المجتمع الفلسطيني.

دراسة ساري حنفي ولندا طبر. (2006): -بروز النخبة الفلسطينية المعولمة (المانحون والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية (مواطن)، رام الله. هدفت هذه الدراسة إلى تقصي طرق تأثير المانحين والمنظمات الدولية في العمل الأهلي الفلسطيني وكذلك علاقتهم بسياسات التنمية، كذلك قامت هذه الدراسة بتناول منظمات تنتمي إلى ثلاثة قطاعات وهي: الصحة، المرأة والتنمية، وحقوق الإنسان والديمقراطية. حيث خلصت الدراسة من خلال البحث في هذه القطاعات الثلاث التأثير المهم للتفاعل بين العالمي والمحلي في العلاقات الدولية وكذلك فيما يتعلق بتشكيل النخب المحلية، وكذلك خلصت الدراسة أن المنظمات الأهلية الفلسطينية لم تستثمر هامشاً مهماً للمفاوضات أثناء تحديد قاعدة العلاقة بين الجهات المانحة والمنظمات الأهلية فيما يخص المساعدات الدولية.

دراسة ناصر، والامين. (2006): -المؤشرات المالية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية.

تعتبر دراسة المؤشرات المالية من أهم المواضيع التي يجب دراستها في أي شركة باعتبارها تقدم معلومات واسعة عن واقعها بحيث تبرز أهم نقاط القوة والضعف والتي من خلالها تسترشد إدارة الشركة وبالأخص المدير المالي بالمعلومات التي تقدمها والتي تعتبر مرتكزاً أساسياً لعملية اتخاذ القرارات لأن أي قرار يتخذ لا يعتمد على معلومات صحيحة سوف تكون نتائجه أخطر من عدم اتخاذه وقد تم هذا البحث على شركة الخيوط القطنية في اللاذقية من أجل تقديم دراسة شاملة تمكنها من معالجة مشاكلها وخاصة الخسائر المتتالية والتي ما زالت تلاحقها بالإضافة إلى إعادة هيكلة ديونها وبالأخص المطالبين المتداولة استناداً إلى هذه الدراسة.

دراسة حلس. (2006): دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية العاملة في قطاع غزة بفلسطين. حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (100) مؤسسة جمعت منها البيانات من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد توصل الباحث إلى أن معظم مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية لديها خطط طويلة الأجل وتقوم بإعداد موازنات سنوية وهي تهدف من وراء إعداد هذه الموازنات إلى تحقيق الآتي: استخدام الموازنة كأداة اتصال وتواصل، تقييم أداء الإدارة ومساعدتها على التنبؤ، المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، أداة فاعلة لتخصيص الموارد.

ماجد الفررا وسرمر شرايين . (2009):- " واقع الرقابة الادارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة": هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة ومدى تحقيق النظم الرقابية المطبقة لأهدافها، وكانت مشكلة الدراسة هي ضعف أنظمة الرقابة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول الظاهرة موضع الدراسة إلى جانب استخدامه استبانة تم تصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة من المنظمات الأهلية ، ومن نتائج الدراسة أنه يتوفر لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة مقومات الرقابة الإدارية الداخلية بمستوى مناسب يساعد هي على تعزيز الشفافية وتحقيق أهدافها أوصت الدراسة بالتحدي المستمر للهياكل التنظيمية والنظم الرقابية المستخدمة وأساليب الاتصال والتواصل بالمؤسسة والعاملين فيه.

دراسة حماد.(2003م):- بعنوان تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي: دراسة مقارنة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ضعف كفاءة النظام المحاسبي المطبق في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية وافتقار الإدارات العليا في مؤسسات السلطة الى الخبرة في المجال الاداري، وعدم وجود هيكليات واضحة ومعتمدة لكثير من مؤسسات السلطة وغياب التوصيف الوظيفي للعاملين، وتمركز السلطات والصلاحيات بأيدي القائمين على الادارة العليا، ونقص الموضوعية والشفافية في اختيار المحاسبين، إضافة الى عدم تطبيق العقوبات التأديبية والجزائية بحق المخالفين للقانون.

دراسة ندا.(2002م):- بعنوان تطوير النظام المحاسبي الحكومي في جمهورية مصر العربية ليتماشى مع موازنة البرامج والاداء، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن النظام المحاسبي الحكومي الذي يقوم على تطبيق الاساس النقدي لا يمكن من قياس نتيجة الاعمال الحقيقية الخاصة بكل فترة مالية، ولا يمكن من قياس

إجمالي التكاليف الحقيقية الخاصة بكل وحدة حكومية، كما لا يمكنه قياس إجمالي التكاليف لكل نشاط من أنشطة الوحدة الحكومية، وبالتالي فهو غير قادر على توفير المعلومات اللازمة لتقييم أداء الوحدات الحكومية، واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الاداء في المستقبل، كما أن المحاسبين في الوحدات الحكومية لديهم الكفاءة والخبرة والمؤهلات العلمية التي تمكنهم من تطبيق اساس الاستحقاق كبديل للأساس النقدي، وإن كانوا قد يحتاجون الى بعض البرامج التدريبية التي تساعدهم على مواجهة المشاكل التي قد تعترضهم أثناء تطبيق أساس الاستحقاق.

دراسة الارياني (2005م): - بعنوان تفعيل الدور الرقابي لضمان شفافية النظام الاداري والمالي للجهاز الحكومي في اليمن، ومن اهم نتائج هذه الدراسة وجود قصور في الهياكل التنظيمية او الوظيفية للعديد من وحدات الجهاز الاداري الحكومي، وعدم اعداد توصيف وظيفي لكثير من المهام، وعدم وجود فصل ملائم وواضح في المهام والوظائف الرئيسية، وعدم توفر وسائل الحماية الكافية لموجودات وممتلكات العديد من الوحدات الادارية، وعدم تلبية مخرجات النظام المحاسبي متطلبات ادارة الوحدات الحكومية، وعدم وجود اجراءات واضحة ومحددة لتفويض الصلاحيات ، وتحديد المسؤوليات، الى جانب غياب أنظمة الحوافز المادية والمعنوية من أنظمة تقييم الاداء في الجهاز الحكومي، وعدم الالتزام بمعايير النزاهة والتأهيل والكفاءة عند شغل الوظائف الشاغرة.

دراسة البيشي (2001م): - بعنوان الاجهزة الادارية المركزية في المملكة العربية السعودية مع بداية القرن الجديد وسبل تطويرها ، وكان من نتائجها قصور في درجة وضوح الهدف العام والاهداف الفرعية والاختصاصات والمهام للجهاز الاداري من قبل بعض العاملين فيه، او المستفيدين منه، والتباعد بين قمة

الهيكل وقاعدته، وقلة الصلاحيات الممنوحة من قبل الادارة العليا للتنفيذيين، الى جانب عدم توافر الدليل التنظيمي ودليل الاجراءات لدى بعض الاجهزة الحكومية. وضعف المتابعة الادارية في بعض هذه الاجهزة. دراسة مفتي والخيال. (2002): -قام مفتي والخيال بدراسة ميدانية استطلاعية لدراسة أوجه الضعف والقوة في أساليب المحاسبة الإدارية المطبقة في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية وشملت عينة الدراسة (200) منشأة صناعية في حين أن المفردات التي خضعت للتحليل (50) استبانة، أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها:

- إن الشركات الصناعية السعودية تهتم حالياً ببعض أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية مثل أسعار التحويل وتحليل التعادل، وقد بدأت هذه الشركات تولي اهتماماً في الوقت الحالي لبعض أساليب المحاسبة الإدارية المتقدمة مثل التكاليف المستهدفة وتقارير تكاليف الجودة، في حين أن هناك أساليباً أخرى مثل تحديد التكلفة على أساس النشاط لا تحظى بأهمية كافية من قبل هذه المنشآت
- إن غالبية المنشآت الصناعية تعتمد على نظام التكاليف الفعلية كأساس لتحديد تكلفة المنتجات في حين أن البعض الآخر يعتمد على كلا من التكلفة الفعلية والمعيارية في هذا المجال
- إن الغالبية العظمى من عينة هذه الدراسة تعتمد إما على نظام الأوامر أو نظام المراحل في تحديد تكلفة الإنتاج.

2.5.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة Matt Evans (2007):- تفتقر المنظمات غير الحكومية للإدارة خلق القيمة من خلال الإدارة المالية المتميزة المالية العملية من جانبي المستوى التنظيمي والبرامج الاجتماعية، ورغم افتقار كثير من هذه المنظمات للموارد المتاحة هناك حاجة ملحة لتصميم إدارة مالية عملية لتلك المنظمات. ومن التوصيات لهذه المقالة تصميم نموذج مالي لإدارة البرامج ماليا والعمل على تبسيط إدارة المشاريع، وتوحيد الإجراءات المالية وتصميم برامج لتقييم الأداء المالي والإداري، وتحليل مردود الكلفة من خلال القياس والمقارنة بالبرامج المنفذة من قبل منظمات مشابهة من أجل تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية. استخدام نماذج للموازنات والتنبؤ المالي مما يساعد المنظمات لتنظيم وتطوير وتبسيط التقارير المالية وخاصة للأمور المالية الطارئة وغير

المخطط لها. العمل على تطوير سياسات مالية موحدة للمراقبة والمساءلة. التدريب على الأدوات الأساسية

للإدارة المالية مثل برامج الحاسوب وشجرة القرارات وتقييم وقراءة التقارير

3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة من دراسات فلسطينية ودراسات عربية ودراسات اجنبية اتضح

للباحث ان هناك قلة اهتمام بدراسة الادارة المالية في المؤسسات الاهلية ، حيث امتازت هذه الدراسة عن

الدراسات السابقة في كونها ركزت على علاج مشكلة الادارة المالية من خلال الوقوف على واقع واساليب

الادارة المالية المتبعة في المؤسسات الاهلية، في حين ان الدراسات السابقة ركزت على المؤسسات الاهلية

واهمية التمويل لديها واثر التمويل الاجنبي والدولي على عمل المؤسسات الاهلية.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

1.3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة، والطريقة التي اتبعتها الدارس لإختيار عينة الدراسة، كما يتناول

وصف الأداة المستخدمة فيها، والإجراءات التي اتبعت في تنفيذها، بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي

استخدمت في تحليل النتائج.

2.3 منهج الدراسة:

استخدم الدارس في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الرجوع إلى الأدب السابق حول الموضوع لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة، وبالاستناد إلى الأدب السابق والدراسات السابقة، ثم تصميم استبانة استهدفت جمع البيانات المتعلقة بالموضوع، بعد ذلك تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً لاستخراج النتائج ومقارنتها.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء والمحاسبين في المنظمات الاهلية غير الحكومية والبالغ عددهم (900) منظمة اهلية، وقد اعتمدت الدراسة على اختيار عينة قصدية تمثلت في اختيار المدراء والمحاسبين والمدراء الماليين في المنظمات الاهلية، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على ما مجموعه (1800) من المحاسبين والمدراء الماليين في المنظمات الاهلية.

4.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عينة من (316) مدير مالي ومحاسب في المنظمات الاهلية وقد تم احتساب قيمة العينة من خلال اعتماد طريقة حساب العينة هيربرت اركن، وقد تم توزيع الاستبانة بالاعتماد على الإيميل او المقابلات الشخصية وتسليمها باليد او من خلال الرسائل الالكترونية او من خلال الفاكس وقد تم استرداد (255) استبيان صلح منهم للتحليل (241) استبيان، وقد تم اختيارهم بالطريقة القصدية . وتبين الجداول التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

متغير المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية%
رئيس الجمعية	59	24.5
امين الصندوق	32	13.3
مدير	26	10.8
مدير مالي	79	32.8
محاسب	45	18.7
المجموع	241	100.0

جدول رقم (2)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

متغير المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية%
ثانوية عامة فاقل	6	2.5
دبلوم	6	2.5
بكالوريوس	188	78.0
دراسات عليا	41	17.0
المجموع	241	100.0

جدول رقم (3)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

متغير التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية%
ادارة اعمال	30	12.4
محاسبة	96	39.8
اقتصاد	14	5.8
علوم مالية ومصرفية	15	6.2
غير ذلك	86	35.7
المجموع	241	100.0

جدول رقم (4)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

متغير عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية%
اقل من 5 سنوات	28	11.6
6-10 سنوات	55	22.8
11-15 سنة	90	37.3
أكثر من 15 سنة	68	28.3
المجموع	241	100.0

5.3 أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة التي استخدمها الدارس باستبيان أعد لغرض التعرف على (واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الربحية في فلسطين)

أما عن طريقة تصميم الاستبيان فقد استعان الدارس بالأدب والدراسات السابقة في مجال البحث، لتحديد صيغ الأسئلة المناسبة، وبعد ذلك تم عرض الاستبيان على عدد من مشرفي جامعة القدس للتحقق من صدقه، وقد أجرى الدارس التعديلات التي أشار إليها المحكمون (مرفق كشف بالمحكمين) ، بحيث تكون بصورته النهائية من (60) فقرة، مقسمة على ستة محاور كما يلي:

جدول رقم (5)

فقرات الاستبانة تبعا لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات
1	درجة توفر مقومات الهيكل التنظيمي
2	درجة توفر مقومات النظام المحاسبي
3	درجة توفر انظمة الضبط الداخلي
4	درجة الالتزام بمعايير الاجهزة الرقابية

5	مدى استخدام الادوات الرقابية	11
6	التنمية المجتمعية لعمل المؤسسات الاهلية	10
	المجموع	59

6.3 صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على المشرف الأكاديمي وعلى مجموعة من المحكمين والمتخصصين في ميدان الدراسة، والذين تكونوا من والذين وافادوا بصدق المقياس وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة، ويوضح الجدول (6) أسماء المحكمين:

جدول رقم (6)

المحكمين

الرقم	الاسم/ المؤسسة
1	الاستاذ جمال ملحم - مدير شركة طلال أبو غزالة للتدقيق - فلسطين
2	الاستاذ بيتر الحصري - المسؤول الشريك شركة سابا للتدقيق -فلسطين

3	د. إياد دلبج - الجامعة الامريكية - جنين
4	د. عبد الرحمن التميمي - جامعة القدس
5	د. عزمي الاطرش - جامعة القدس

7.3 ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال اجراء اختبار التناسق الداخلي واستخراج معامل الثبات (كرونباخ الفا) على عينة الدراسة بأكملها.

جدول رقم (7): معامل ثبات محاور الاستبانة

0.918	درجة توفر مقومات الهيكل التنظيمي	1
0.947	درجة توفر مقومات النظام المحاسبي	2
0.896	درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي	3
0.870	درجة الالتزام بمعايير الاجهزة الرقابية	4
0.949	مدى استخدام الادوات الرقابية	5
0.965	التنمية المجتمعية لعمل المؤسسات الاهلية	6
0.979	المتوسط العام	7

8.3 إجراءات الدراسة:

في سبيل تنفيذ الدراسة قام الدارس بالإجراءات البحثية التالية:

- إعداد استبانة وذلك بهدف التعرف على واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الربحية في

فلسطين

- الاتصال مع لجنة المحكمين من المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس ومؤسسات أخرى لأخذ آراءهم

في مدى صلاحية أداة الدراسة وبناء على ارشاداتهم وتوجيهاتهم فقد تم إلغاء بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى حيث تتصف هذه الفقرات بالضعف والغموض من وجهة نظر المحكمين.

- تم تحديد مجتمع الدراسة الذي شمل عينة من موظفي المؤسسات الاهلية غير الربحية، وبلغ أفرادها تقريبا (255) من موظفي المؤسسات الاهلية غير الربحية.

- تم توزيع الاستبيان على افراد عينة الدراسة من قبل الدارس نفسه، وقام الدارس أيضا بجمع الاستبانات، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (241).

- قام الدارس بتفريغ الاستجابات واستخراج النتائج بالاستعانة بالمعالجات الاحصائية.

9.3 المعالجات الإحصائية:

تمت المعالجة الاحصائية باستخدام برنامج الحزم الاحصائية (spss) حيث تم بعد ادخالها إلى جهاز الحاسب الآلي:

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة.
- استخراج النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات البحث.
- استخدام اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي.

10.3 تصحيح الأداة:

لقد تم اعتماد التوزيع التالي لل فقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقا لطريقة ليكرت الخماسية.

1	2	3	4	5
أعارض بدرجة كبيرة	أعارض	أوافق	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات التالية:

1- (1-233) درجة قليلة 2- (2.34 - 3.66) درجة متوسطة 3- (3.67 - 5) درجة كبيرة

الفصل الرابع

1.4 نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل وصفا للنتائج التي نجمت عن هذه الدراسة، ومن اجل تسهيل عملية تفسير النتائج، فقد

اعتمدت الدراسة على النسب المئوية:

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الرئيس (واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الربحية في فلسطين).

ومن اجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية

لمجال الدراسة، والجداول التالية توضح ذلك:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	توفر هيكلية تنظيمية واضحة ومرنة تتلاءم مع برامج ومشاريع الجمعية.	4.61	0.76	مرتفعة
2	توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسئوليات الأقسام.	4.45	0.77	مرتفعة
3	يوجد وصف وظيفي خاص بالموظفين.	4.19	0.84	مرتفعة
4	يوجد توافق بين الوصف الوظيفي للموظفين وتخصصاتهم العلمية.	3.81	0.89	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	تتم التعيينات حسب الاحتياجات الفعلية وعلى أساس الكفاءة	3.61	0.90	متوسطة
8	توفر الهيكلية التنظيمية آلية للتنسيق الفعال بين دوائر وأقسام الجمعية	3.55	0.75	متوسطة
5	عدد الموظفين يتلاءم مع حجم العمل والنشاط داخل الجمعية.	3.41	0.82	متوسطة
7	توفر الهيكلية التنظيمية آلية مناسبة لنقل وتوصيل التقارير بصورة سليمة	3.40	0.81	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.88	0.82	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (8) أن اجابات المبحوثين على فقرات الاسئلة التي تخص وجود الانظمة والهيكلية التنظيمية ومتطلباتها النظرية من وصف وتوصيف وظيفي متوفرة بدرجة عالية، اما اجابات المبحوثين عن الاسئلة المتعلقة بتطبيق الانظمة في المؤسسات الاهلية جاءت النتائج مرتفعة عند كل من الفقرات رقم (1 ، 2 ، 3 ، 4)، وهو ما يدل انه يتوافر اجزاء من المتطلبات الوظيفية والهيكلية في المؤسسات الاهلية، في حين ان الفقرات (5 ، 6 ، 7 ، 8)، كانت بدرجة متوسطة اي التطبيق اقل من توفر الانظمة والتعليمات وذلك يتطلب التركيز على التطبيق للأنظمة والتعليمات لدى المؤسسات الاهلية.

جدول رقم (9)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (درجة توفر مقومات النظام المحاسبي)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	يوفر النظام المحاسبي مجموعة دفترية ومستنديه وسجلات مالية واضحة وكاملة.	4.26	0.81	مرتفعة
2	يحدد النظام المحاسبي الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم.	4.22	0.80	مرتفعة
1	تستخدم الجمعية نظام محاسبي معتمد يتلاءم وأنشطتها.	4.21	0.85	مرتفعة
4	تستخدم الجمعية نظام محاسبي محوسب	4.17	0.86	مرتفعة
5	تسجل المعاملات المالية أولاً بأول بصورة منتظمة.	4.15	0.87	مرتفعة
6	يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة ووافية	4.05	0.85	مرتفعة
7	يمكن للنظام المحاسبي إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها.	3.78	0.91	مرتفعة
8	يمكن النظام المحاسبي من إعداد التقارير المالية عن الأنشطة والبرامج بشكل تفصيلي لكل برنامج أو مشروع.	3.61	0.91	متوسطة
9	يساهم نظام المحاسبي في تقييم أداء البرامج وكشف	3.51	0.85	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	الانحرافات فور حدوثها.			
10	يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها.	3.48	0.84	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.95	0.86	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (9) أن اجابات المبحوثين على فقرات الاسئلة التي تخص وجود الانظمة المحاسبية وكل ما يتعلق بها من مخرجات النظام المحاسبي ومدخلاته متوفر بدرجة عالية، اما اجابات المبحوثين عن الاسئلة المتعلقة بتطبيق الانظمة المحاسبية في المؤسسات الاهلية جاءت النتائج مرتفعة عند كل من الفقرات رقم (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7)، وهو ما يدل انه يتوافر تطبيق للأنظمة المحاسبية في المؤسسات الاهلية، في حين ان الفقرات (8 ، 9 ، 10)، كانت بدرجة متوسطة اي انه لابد من التركيز بشكل كبير ومستمر على تطبيق الانظمة المحاسبية وما يتعلق بها من مخرجات ومدخلات محاسبية مطبقة في المؤسسات الاهلية بما يعزز من كفاءة الاداء المالي.

جدول رقم (10)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	يتم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها	4.64	1.38	مرتفعة
9	تعزز كافة المصروفات بمستندات ثبوتيه مؤيدة لها.	4.05	0.87	مرتفعة
1	يوجد مراقب داخلي ذو كفاءة مهنية.	3.66	0.70	مرتفعة
7	تودع المتحصلات النقدية في المصرف ويصرف من خلاله	3.87	0.97	مرتفعة
2	يوجد أنظمة وتعليمات ولوائح معتمدة	3.61	0.73	متوسطة
6	يراعى الفصل بين وظيفة المسئول عن المعاملات المالية والمسئول عن تسجيل تلك المعاملات.	3.55	0.89	متوسطة
5	يرفع المراقب تقارير دورية عن أداء العمل للإدارة.	3.44	0.83	متوسطة
3	تتبع الوظيفة الرقابية لأعلى هيئة إدارية في الجمعية	3.43	0.75	متوسطة
4	يتم منح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة لأداء عمله	3.41	0.76	متوسطة
8	يوجد لجان متخصصة للمشتريات وتنفيذ الأعمال.	3.29	1.14	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.70	0.91	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (10) أن اجابات المبحوثين على فقرات الاسئلة التي تخص وجود انظمة الضبط وكل ما يتعلق بها من انظمة رقابة مالية وادارية متوفر بدرجة عالية، اما اجابات المبحوثين عن الاسئلة المتعلقة بتطبيق انظمة الضبط والرقابة وكل ما يتعلق بها في المؤسسات الاهلية جاءت النتائج مرتفعة عند كل من الفقرات رقم (1 ، 7 ، 9 ، 10)، وهو ما يدل انه يتوافر تطبيق لأنظمة الضبط في المؤسسات الاهلية، في حين ان الفقرات (2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 8)، كانت بدرجة متوسطة اي انه لا بد من التركيز بشكل كبير ومستمر على تطبيق انظمة الضبط والرقابة وما يتعلق بها في المؤسسات الاهلية بما يعزز من كفاءة الاداء المالي.

جدول رقم (11)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (درجة الالتزام بمعايير الأجهزة الرقابية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتم مراجعة حسابات الجمعية بشكل دوري من مدقق حسابات خارجي مستقل	4.12	0.86	مرتفعة
3	يعرض تقرير المراجع على الجمعية العمومية في اجتماعاتها	3.78	0.74	مرتفعة
8	تتعاون الجمعية بشكل كبير مع مفتشي الأجهزة الرقابية	3.78	1.05	مرتفعة
2	يتم تعيين المدقق الخارجي وتحدد أتعابه من الجمعية العمومية.	3.74	0.83	مرتفعة
7	تلتزم الجمعية بتوجيهات وملاحظات الأجهزة الرقابية	3.69	1.05	مرتفعة
6	يتم التفتيش على أعمال ونشاطات الجمعية من قبل هيئة الرقابة العامة	3.57	0.92	متوسطة
5	يتم التفتيش على أعمال الجمعية من قبل وزارة الداخلية.	3.54	0.77	متوسطة
4	يقوم المراجع الخارجي بجولات المراجعة على حسابات الجمعية أثناء السنة المالية.	3.49	0.81	متوسطة
9	تتضمن تقارير الأجهزة الرقابية تقييم الأنظمة المالية	3.48	1.05	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	والإدارية للجمعية.			
10	تتضمن تقارير التفتيش مقترحات تتعلق بتطوير النظام المالي والإداري	3.21	1.06	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.64	0.91	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (11) أن اجابات المبحوثين على فقرات الاسئلة التي تخص الالتزام بأنظمة الرقابة ومعاييرها رقابة وتفتيش ورقابة داخلية وخارجية متوفر بدرجة متوسطة، اما اجابات المبحوثين عن الاسئلة المتعلقة بتطبيق انظمة الضبط والرقابة وكل ما يتعلق بها في الالتزام بأنظمة الرقابة ومعاييرها رقابة وتفتيش ورقابة داخلية وخارجية في المؤسسات الاهلية جاءت النتائج مرتفعة عند كل من الفقرات رقم (2 ، 7 ، 6 ، 3 ، 1)، وهو ما يدل انه يتوافر التزام بمعايير الرقابة في المؤسسات الاهلية، في حين ان الفقرات (4 ، 5 ، 4 ، 6 ، 9 ، 10)، كانت بدرجة متوسطة اي انه لابد من التركيز بشكل كبير ومستمر على تطبيق انظمة الالتزام بأنظمة الرقابة ومعاييرها رقابة وتفتيش ورقابة داخلية وخارجية في المؤسسات الاهلية بما يعزز من كفاءة الاداء المالي.

جدول رقم (12)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (مدى استخدام الادوات الرقابية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يتم إعداد الموازنات بالاعتماد على البيانات السابقة بالإضافة لأسعار السوق.	3.95	0.88	مرتفعة
4	يتم عمل الموازنات بصورة سنوية.	3.91	0.83	مرتفعة
3	يتم عمل الموازنة العامة للمنظمة من خلال موازنات البرامج والمشاريع	3.86	0.86	مرتفعة
5	يتم اعتماد الموازنات من مجلس الإدارة.	3.73	0.91	مرتفعة
1	تعد الجمعية موازنات تفصيلية دورية لبرامجها ومشاريعها	3.75	1.02	مرتفعة
6	يتم إشراك كافة الدوائر والأقسام في إعداد الموازنة العامة	3.46	0.93	متوسطة
7	تستخدم الموازنات كأساس لتقييم أداء الدوائر والأقسام.	3.34	0.83	متوسطة
8	يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط ودراسة أسباب الانحراف.	3.34	0.89	متوسطة
11	تستخدم القوائم المالية لتحديد المركز المالي بصورة سليمة	3.37	0.82	متوسطة
10	تستخدم القوائم المالية المعتمدة لقياس كفاءة الإدارة في	3.29	0.82	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	التنفيذ			
9	يتم رفع تقارير إدارية للإدارة عن سير العمل والانحرافات.	3.27	0.87	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.57	0.88	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (12) أن اجابات المبحوثين على فقرات الاسئلة التي تخص استخدام ادوات الرقابة من اعداد الموازنات والقوائم المالية وما يتعلق بها متوفر بدرجة متوسطة، اما اجابات المبحوثين عن الاسئلة المتعلقة استخدام ادوات الرقابة من اعداد الموازنات والقوائم المالية وما يتعلق بها في المؤسسات الاهلية جاءت النتائج مرتفعة عند كل من الفقرات رقم (2 ، 4 ، 3 ، 5 ، 1)، وهو ما يدل انه يتم استخدام ادوات الرقابة من اعداد الموازنات والقوائم المالية وما يتعلق بها في المؤسسات الاهلية، في حين ان الفقرات (6 ، 7 ، 8 ، 11 ، 10 ، 9)، كانت بدرجة متوسطة اي انه لا بد من التركيز بشكل كبير ومستمر على استخدام ادوات الرقابة من اعداد الموازنات والقوائم المالية وما يتعلق بها في المؤسسات الاهلية بما يعزز من كفاءة الاداء المالي.

جدول رقم (13)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (التنمية المجتمعية لعمل المؤسسات الاهلية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	تعزيز الشبكات/الهيئات التنسيقية في مجال تقديم الخدمات	3.65	0.73	مرتفعة
1	المشاركة في رسم أجندة تنمية وطنية وخطط قطاعية وفي تقديم الخدمات بالاستناد إلى الأدوار المحددة.	3.63	0.76	متوسطة
10	نشر وتشجيع المساواة بين الجنسين واحترام وحماية حقوق الإنسان والحقوق المدنية	3.62	0.78	متوسطة
3	إنشاء الشراكات في مجال تقديم الخدمات.	3.59	0.76	متوسطة
4	بناء القدرات المؤسسة في مجال تقديم الخدمات.	3.57	0.76	متوسطة
9	المبادرة إلى نقاشات حول دور الأطراف المعنية المختلفة في المجتمع	3.57	0.75	متوسطة
8	نشر وتعميم التفكير الاستراتيجي والكفاءة	3.54	0.76	متوسطة
6	تعميم استخدام معايير ونقاط مرجعية في عملية تقديم الخدمات الأساسية.	3.52	0.73	متوسطة
7	إنشاء آليات تخطيط وتنفيذ مرنة ومتجاوبة متضمنة منطلقات تنمية في عملية تقديم الخدمات (أي تربط بين مساعدات الإغاثة والمساعدات الطارئة وبين أبعاد وأولويات التنمية)	3.49	0.73	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	تعميم استخدام أساليب وأدوات التخطيط بالمشاركة وتقييم التأثير.	3.40	0.76	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.57	0.75	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (13) أن اجابات المبحوثين على فقرات الاسئلة التي تخص دور المؤسسات الاهلية في التنمية المجتمعية من تخطيط وتنفيذ وتعزيز وما يتعلق بها متوفر بدرجة متوسطة، اما اجابات المبحوثين عن الاسئلة المتعلقة بدور المؤسسات الاهلية في التنمية المجتمعية من تخطيط وتنفيذ وتعزيز وما يتعلق بها جاءت النتائج مرتفعة عند كل من الفقرات رقم (2)، وهو ما يدل انه يتوفر دور ضعيف للمؤسسات الاهلية في التنمية المجتمعية من تخطيط وتنفيذ وتعزيز وما يتعلق بها ، في حين ان الفقرات (1 ، 10 ، 3 ، 4 ، 9 ، 8 ، 6 ، 7 ، 5)، كانت بدرجة متوسطة اي انه لابد من التركيز بشكل كبير ومستمر على دور المؤسسات الاهلية في التنمية المجتمعية من تخطيط وتنفيذ وتعزيز وما يتعلق بها.

2.4 : النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الربحية في فلسطين يعزى الى متغير (المسمى الوظيفي).

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفقا لمتغير العمر

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متغير المسمى الوظيفي
0.53	4.01	59	رئيس الجمعية
0.52	3.70	32	امين الصندوق
0.28	3.44	26	مدير
0.55	3.71	79	مدير مالي
0.64	3.51	45	محاسب

جدول رقم (15)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الربحية في فلسطين يعزى الى متغير (المسمى الوظيفي).

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	9.16	4	2.28	7.83	0.00
	داخل المجموعات	69.0	236	.292		
	المجموع	78.2	240			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أقل من (0.05)، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) $\alpha \leq$ في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الربحية في فلسطين يعزى الى متغير (المسمى الوظيفي).

الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الربحية في فلسطين يعزى الى متغير (المؤهل العلمي).

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفقا لمتغير التحصيل العلمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي
0.105	3.34	6	ثانوية عامة فاقل
0.20	3.70	6	دبلوم
0.58	3.70	188	بكالوريوس
0.56	3.87	41	دراسات عليا

جدول رقم (17)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الربحية في فلسطين يعزى الى متغير (المؤهل العلمي).

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	2.44	4	0.61	1.89	0.11
	داخل المجموعات	75.73	236	0.32		
	المجموع	78.2	240			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من (0.05)، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الربحية في فلسطين يعزى الى متغير (المؤهل العلمي).

الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في

تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الربحية في فلسطين

يعزى الى متغير (التخصص العلمي).

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفقا لمتغير التخصص العلمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متغير التخصص العلمي
0.45	3.70	30	ادارة اعمال
0.59	3.73	96	محاسبة
0.52	4.10	14	اقتصاد
0.82	3.76	15	علوم مالية ومصرفية
0.53	3.63	86	غير ذلك

جدول رقم (18)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الربحية في فلسطين يعزى الى متغير (التخصص العلمي).

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	2.73	4	0.68	2.14	0.08
	داخل المجموعات	75.44	236	0.32		
	المجموع	78.18	240			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05 $\alpha \leq$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الربحية في فلسطين يعزى الى متغير (التخصص العلمي).

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في

تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الربحية في فلسطين

يعزى الى متغير (عدد سنوات الخبرة).

جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متغير عدد سنوات الخبرة
0.24	3.66	28	اقل من 5 سنوات
0.61	3.60	55	6-10 سنوات
0.60	3.56	90	11-15 سنة
0.47	4.02	68	15 سنة فما فوق

جدول رقم (20)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الربحية في فلسطين يعزى الى متغير (عدد سنوات الخبرة).

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	9.85	4	2.46	8.50	0.000
	داخل المجموعات	68.33	236	0.29		
	المجموع	78.12	240			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أقل من (0.05)، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) $\alpha \leq$ في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الربحية في فلسطين يعزى الى متغير (عدد سنوات الخبرة).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 تلخيص نتائج الدراسة

تتلخص أهم نتائج الدراسة بما يأتي:

- تبين أن اجابات المبحوثين على فقرات الاسئلة التي تخص وجود الانظمة والهيكلية التنظيمية ومتطلباتها النظرية من وصف وتوصيف وظيفي متوفر بدرجة عالية، اما اجابات المبحوثين عن الاسئلة المتعلقة بتطبيق الانظمة في المؤسسات الاهلية جاءت النتائج مرتفعة عند كل من الفقرات رقم (1 ، 2 ، 3 ، 4)، وهو ما يدل انه يتوافر اجزاء من المتطلبات الوظيفية والهيكلية في المؤسسات الاهلية، في حين ان الفقرات (5 ، 6 ، 7 ، 8)، كانت بدرجة متوسطة اي التطبيق اقل من توفر الانظمة والتعليمات وذلك يتطلب التركيز على التطبيق للأنظمة والتعليمات لدى المؤسسات الاهلية

- وتبين أن اجابات المبحوثين على فقرات الاسئلة التي تخص وجود الانظمة المحاسبية وكل ما يتعلق بها من مخرجات النظام المحاسبي ومدخلاته متوفر بدرجة عالية، اما اجابات المبحوثين عن الاسئلة المتعلقة بتطبيق الانظمة المحاسبية في المؤسسات الاهلية جاءت النتائج مرتفعة عند كل من الفقرات رقم (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7)، وهو ما يدل انه يتوافر تطبيق للأنظمة المحاسبية في المؤسسات الاهلية، في حين ان الفقرات (8 ، 9 ، 10)، كانت بدرجة متوسطة اي انه لا بد من التركيز بشكل كبير ومستمر على تطبيق الانظمة المحاسبية وما يتعلق بها من مخرجات ومدخلات محاسبية مطبقة في المؤسسات الاهلية بما يعزز من كفاءة الاداء المالي.

- تبين انه يتضح من الجدول رقم (10) أن اجابات المبحوثين على فقرات الاسئلة التي تخص وجود انظمة الضبط وكل ما يتعلق بها من انظمة رقابة مالية وإدارية متوفر بدرجة عالية، اما اجابات المبحوثين عن الاسئلة المتعلقة بتطبيق انظمة الضبط والرقابة وكل ما يتعلق بها في المؤسسات الاهلية جاءت النتائج مرتفعة عند كل من الفقرات رقم (1 ، 7 ، 9 ، 10)، وهو ما يدل انه يتوافر تطبيق لأنظمة الضبط في المؤسسات الاهلية، في حين ان الفقرات (2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 8)، كانت بدرجة متوسطة اي انه لابد من التركيز بشكل كبير ومستمر على تطبيق انظمة الضبط والرقابة وما يتعلق بها في المؤسسات الاهلية بما يعزز من كفاءة الاداء المالي.

- تبين أن اجابات المبحوثين على فقرات الاسئلة التي تخص الالتزام بأنظمة الرقابة ومعاييرها رقابة وتفتيش ورقابة داخلية وخارجية متوفر بدرجة متوسطة، اما اجابات المبحوثين عن الاسئلة المتعلقة بتطبيق انظمة الضبط والرقابة وكل ما يتعلق بها في الالتزام بأنظمة الرقابة ومعاييرها رقابة وتفتيش ورقابة داخلية وخارجية في المؤسسات الاهلية جاءت النتائج مرتفعة عند كل من الفقرات رقم (2 ، 7 ، 6 ، 3 ، 1)، وهو ما يدل انه يتوافر التزام بمعايير الرقابة في المؤسسات الاهلية، في حين ان الفقرات (4 ، 5 ، 4 ، 6 ، 9 ، 10)، كانت بدرجة متوسطة اي انه لابد من التركيز بشكل كبير ومستمر على تطبيق انظمة الالتزام بأنظمة الرقابة ومعاييرها رقابة وتفتيش ورقابة داخلية وخارجية في المؤسسات الاهلية بما يعزز من كفاءة الاداء المالي.

- تبين أن اجابات المبحوثين على فقرات الاسئلة التي تخص استخدام ادوات الرقابة من اعداد الموازنات والقوائم المالية وما يتعلق بها متوفر بدرجة متوسطة، اما اجابات المبحوثين عن الاسئلة المتعلقة استخدام ادوات الرقابة من اعداد الموازنات والقوائم المالية وما يتعلق بها في المؤسسات

الاهلية جاءت النتائج مرتفعة عند كل من الفقرات رقم (2 ، 4 ، 3 ، 5 ، 1)، وهو ما يدل انه يتم استخدام ادوات الرقابة من اعداد الموازنات والقوائم المالية وما يتعلق بها في المؤسسات الاهلية، في حين ان الفقرات (6 ، 7 ، 8 ، 11 ، 10 ، 9)، كانت بدرجة متوسطة اي انه لابد من التركيز بشكل كبير ومستمر على استخدام ادوات الرقابة من اعداد الموازنات والقوائم المالية وما يتعلق بها في المؤسسات الاهلية بما يعزز من كفاءة الاداء المالي.

- تبين أن اجابات المبحوثين على فقرات الاسئلة التي تخص دور المؤسسات الاهلية في التنمية المجتمعية من تخطيط وتنفيذ وتعزيز وما يتعلق بها متوفر بدرجة متوسطة، اما اجابات المبحوثين عن الاسئلة المتعلقة بدور المؤسسات الاهلية في التنمية المجتمعية من تخطيط وتنفيذ وتعزيز وما يتعلق بها جاءت النتائج مرتفعة عند كل من الفقرات رقم (2)، وهو ما يدل انه يتوفر دور ضعيف للمؤسسات الاهلية في التنمية المجتمعية من تخطيط وتنفيذ وتعزيز وما يتعلق بها ، في حين ان الفقرات (1 ، 10 ، 3 ، 4 ، 9 ، 8 ، 6 ، 7 ، 5)، كانت بدرجة متوسطة اي انه لابد من التركيز بشكل كبير ومستمر على دور المؤسسات الاهلية في التنمية المجتمعية من تخطيط وتنفيذ وتعزيز وما يتعلق بها.

- بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig اقل من (0.05)، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الادارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الربحية في فلسطين يعزى الى متغير (المسمى الوظيفي).

- بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من (0.05)، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الإدارة المالية في المؤسسات الأهلية غير الربحية في فلسطين يعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).
- بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من (0.05)، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الإدارة المالية في المؤسسات الأهلية غير الربحية في فلسطين يعزى إلى متغير (التخصص العلمي).
- بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أقل من (0.05)، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الإدارة المالية في المؤسسات الأهلية غير الربحية في فلسطين يعزى إلى متغير (عدد سنوات الخبرة).

2.5 التوصيات:

من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج بوصي الباحث الى ما يلي:

- يرى الباحث أن على مؤسسات المجتمع المدني التي تتلقى المساعدات من الاتحاد الأوروبي والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) أن تتوخى الحذر من الشروط التي قد يضعها الاتحاد مقابل تمويل ال هذه مؤسسات، لأن الاتحاد الأوروبي يقدم هذه الأموال وفق رؤيته الخاصة وليس وفق خطة فلسطينية، كما تفرض وكالة التنمية شروطاً خاصة تتعلق بنبذ الإرهاب والتوقيع على الاتفاقية الخاصة بذلك.
- ان العمل في مجال المؤسسات الاهلية يتطلب توافر هياكل تنظيمية أكثر تلائماً مع حاجات المجتمع المحلي ومتطلباته، حيث ان دور الهيكل التنظيمي من توصيف ووصف وظيفي يلعب دوراً هاماً وفعالاً في زيادة كفاءة الادارة المالية في المؤسسات الاهلية، لذلك لابد من زيادة الفعالية في تقسيم الهيكل التنظيمي في المؤسسة.
- كما يوصي الباحث بضرورة تعزيز انظمة الرقابة والتفتيش على الادارات والاقسام المختلفة في المؤسسات الاهلية بما يعزز كفاءة وفعالية وشفافية الادارة المالية.
- ضرورة العمل على تطوير الاساليب الرقابية المتبعة في المؤسسات الاهلية بما يتناسب مع زيادة كفاءة الادارة المالية في المؤسسات الاهلية.

- ضرورة حث المؤسسات الاهلية على الافصاح في التقارير والقوائم المالية عن اساليب الانفاق والمداخل لديها بما يضع تصورا عاما حول المشاريع التي تقدمها لخدمة المجتمع ويعزز من نزاهته المالية.

الفصل السادس

المصادر والمراجع:

- ابراهيم، ن. (2002): -تطوير النظام المحاسبي الحكومي في جمهورية مصر العربية ليتماشى مع موازنة البرامج والأداء، مؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الأداء، القاهرة، مصر.
- ابو راس، ع.(2011): -انعكاس ضعف إدارة المؤسسات الأهلية على تمويل أنشطتها: المؤسسات الأهلية في محافظة نابلس: حالة دراسية، فلسطين.
- ابو صباح، س. (2008): -الادارة المالية، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الاردن.
- الأرياني، م. (2005): -تفعيل الدور الرقابي لضمان شفافية النظام الإداري والمالي للجهاز الحكومي في اليمن، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، العددان الحادي عشر والثاني عشر، جامعة صنعاء، اليمن.
- آل شبيب، د. (2004): -مبادئ الادارة العامة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الباز، ش. (1997): -المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين - محددات الواقع وأفاق المستقبل (المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية). القاهرة، مصر.
- بدوي، د. وحافظ، ه. (1991): -إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، النسخة الاخيرة، المكتب الجامعي الحديث، الازريطية، الإسكندرية، مصر.
- البيشي، م. (2001): -الأجهزة الإدارية المركزية في المملكة العربية السعودية مع بداية القرن الجديد وسبل تطويرها، مجلة الإدارة العامة، المجلد الواحد والأربعون، العدد الثالث، الرياض، السعودية.

- توفيق، ش.(2010): دور المنظمات الأهلية في المناصرة التشريعية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- جميل، أ. (1999): إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- جوزيف، د. وعلاء، ت. (1999): تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة خلال الفترة (1999-2008)، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله، فلسطين.
- حماد، أ. (2003): تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي: دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزيرة، السودان.
- خصاونة، م. (2011): أساسيات الإدارة المالية، ط1، دار الفكر، عمان، الاردن.
- الخطيب، خ. (2002): الإفصاح المحاسبي في التقارير المالية للشركات المساهمة العامة الاردنية في ظل معيار المحاسبة الدولي رقم (1)، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، دمشق، سوريا.
- الزعبي، ه. (2000): الإدارة والتحليل المالي، ط1، دار للفكر والطباعة والنشر والتوزيع،
- ساري، ح. ولندا، ط. (2006): بروز النخبة الفلسطينية المعولمة (المانحون والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية (مواطن)، رام الله، فلسطين.

- سبيل، م. (2004): -دور التقارير المالية المنشورة في جذب الاستثمارات الأجنبية لأسواق المال بالدول النامية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، الخرطوم، السودان.
- سكستون، ر. (2000): -العلاقة بين الحكومة الفلسطينية والمنظمات الأهلية شراكة وتعاون - وقائع جلسات المؤتمر الدولي - بإشراف مؤسسة التعاون بالتشاور مع البنك الدولي، فلسطين.
- سيد، ه. (1982): -الاستثمار والتمويل الطويل الأجل، عين شمس، مصر.
- شبو، إ. (2007): -تقويم أهمية المعلومات المالية لأسواق الأوراق المالية - دراسة ميدانية مقارنة لسوقي الخرطوم وأبو ظبي للأوراق المالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- شلبي، ي. وآخرون (2001): -تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة - معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) أيار، رام الله، فلسطين.
- الشوا، أ. (2008): -تمويل وكالة التنمية الأمريكية وأثره على تعزيز الديمقراطية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة القدس - أبوديس، فلسطين.
- عبد الغفار، ح. (2002): -الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
- عبد الهادي، ع. (1989): -رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية "ورقة مفاهيم، مركز بيسان للبحوث والإنماء رام الله، فلسطين.

- العلي، س. (1996): -تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، الطبعة الأولى، غزة، فلسطين.
- علي، س. (2003): -فاعلية نظم معلومات المحاسبة الإدارية في توفير الاحتياجات المستخدمين الداخليين من منظور المدخل التوافقي، دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الواحد والستين السنة الثانية والأربعون، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- الفررا، م. وشرايين، س. (2009): -واقع الرقابة الادارية الداخلية فري المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
- قانون رقم (1) لسنة (2000): -بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية - الوقائع الفلسطينية. العدد الثاني والثلاثون مادة رقم (15)، فلسطين.
- كام، أ. وآخرون (1995): -أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الاردن.
- الكتاب المقرر للمتقدمين لامتحان المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين. (1992): -الادارة المالية.
- لدادية، ح. وآخرون (2001): -علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والموولين، معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، فلسطين.
- مفتي، م. وآخرون (2002): -مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية بالشركات الصناعية بالملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد، العدد الرابع، السعودية.

- موسوس، س. وحت، ن. (2005-2006): -الإدارة المالية والتمويل دراسة حالة بدر، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة الجزائر.
- نظير، ر. (2001): -الإدارة المالية والعولمة، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- همال، س. وسديره، ح. (2006/2005): -دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة الجزائر.
- هندي، م. (1999): -الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الرابعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- دليل المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية، فلسطين.(1999)
- دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، فلسطين. (2000)

2.6. الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (رقم 1)

نموذج استبانة الدراسة

الأخ الكريم /الأخت الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

الموضوع /استبيان بحث ماجستير بعنوان

تقويم أداء الإدارة المالية في المؤسسات الاهلية غير الحكومية في فلسطين

يقوم الباحث بدراسة واقع الوظيفة المالية في المؤسسات الاهلية غير الحكومية وبيان مدى التشابه والاختلاف بين المفاهيم النظرية للإدارة المالية وواقع التطبيق العملي لهذه المفاهيم. ولذا يحدد الباحث الأمل الكبير في تكرمكم بإعطاء جزء من وقتكم الثمين للإجابة على هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، علما بان المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. إن تعاونكم معنا يعد دعما للبحث العلمي والتنمية في فلسطين.

واسمحوا لي بان أتقدم بجزيل الشكر ووافر التحية لكم.

الباحث

القسم الاول: المعلومات الشخصية

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	☐	غير ذلك
--------------------------	-------------	--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	------------	--------------------------	---------

عدد سنوات الخبرة في العمل الأهلي:

☐	اقل من 5 سنوات	☐	6-10 سنوات	☐	11-15 سنة	☐	أكثر من 15
--------------------------	----------------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------

المحور الثاني: درجة توفر المقومات التالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات

الرقم	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	أوافق	أعارض	أعارض بدرجة كبيرة
درجة توفر المقومات التالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات						
1	توفر 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					

					توفر الهيكلية التنظيمية آلية للتنسيق الفعال بين دوائر وأقسام الجمعي	8
حدد درجة توفر المقومات التالية في النظام المحاسبي لجمعيتكم:						
					تستخدم الجمعية نظام محاسبي معتمد يتلاءم وأنشطتها.	1
					يحدد النظام المحاسبي الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم.	2
					يوفر النظام المحاسبي مجموعة دفترية ومستنديه وسجلات مالية واضحة وكاملة.	3
					تستخدم الجمعية نظام محاسبي محوسب	4
					تسجل المعاملات المالية أولاً بأول بصورة منتظمة.	5
					يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة ووافية	6
					يمكن للنظام المحاسبي إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها.	7
					يمكن النظام المحاسبي من إعداد التقارير المالية عن الأنشطة والبرامج بشكل تفصيلي لكل برنامج أو مشروع.	8

					يساهم نظام المحاسبي في تقييم أداء البرامج وكشف الانحرافات فور حدوثها.	9
					يساهم النظام المحاسبي في إعداد المشاريع والموازنات اللازمة لها.	10
حدد درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي التالية في جمعيتكم:						
					يوجد مراقب داخلي ذو كفاءة مهنية.	1
					يوجد أنظمة وتعليمات ولوائح معتمدة	2
					تتبع الوظيفة الرقابية لأعلى هيئة إدارية في الجمعية	3
					يتم منح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة لأداء عمله	4
					يرفع المراقب تقارير دورية عن أداء العمل للإدارة.	5
					يراعى الفصل بين وظيفة المسئول عن المعاملات المالية والمسئول عن تسجيل تلك المعاملات.	6
					تودع المتحصلات النقدية في المصرف ويصرف من خلاله	7
					يوجد لجان متخصصة للمشتريات وتنفيذ	8

					الأعمال.	
					تعزز كافة المصروفات بمستندات ثبوتيه مؤيدة لها.	9
					يتم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها	10
درجة الالتزام بالمعايير التالية المتعلقة بالأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق في جمعيتكم:						
					يتم مراجعة حسابات الجمعية بشكل دوري من مدقق حسابات خارجي مستقل	1
					يتم تعيين المدقق الخارجي وتحدد أتعابه من الجمعية العمومية.	2
					يعرض تقرير المراجع على الجمعية العمومية في اجتماعاتها	3
					يقوم المراجع الخارجي بجولات المراجعة على حسابات الجمعية أثناء السنة المالية.	4
					يتم التدقيق على أعمال الجمعية من قبل وزارة الداخلية.	5
					يتم التدقيق على أعمال ونشاطات الجمعية من قبل هيئة الرقابة العامة	6
					تلتزم الجمعية بتوجيهات وملاحظات الأجهزة	7

					الرقابية	
					تتعاون الجمعية بشكل كبير مع مفتشي الأجهزة الرقابية	8
					تتضمن تقارير الأجهزة الرقابية تقييم الأنظمة المالية والإدارية للجمعية.	9
					تتضمن تقارير التفتيش مقترحات تتعلق بتطوير النظام المالي والإداري	10
ما مدى استخدام جمعيتكم للأدوات الرقابية التالية						
					تعد الجمعية موازنات تفصيلية دورية لبرامجها ومشاريعها	1
					يتم إعداد الموازنات بالاعتماد على البيانات السابقة بالإضافة لأسعار السوق.	2
					يتم عمل الموازنة العامة للمنظمة من خلال موازنات البرامج والمشاريع	3
					يتم عمل الموازنات بصورة سنوية.	4
					يتم اعتماد الموازنات من مجلس الإدارة.	5
					يتم إشراك كافة الدوائر والأقسام في إعداد الموازنة العامة	6

					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
التممية المجتمعية لعمل المؤسسات الاهلية						
					1	المشاركة في رسم أجندة تنمية وطنية وخطط قطاعية وفي تقديم الخدمات بالاستناد إلى الأدوار المحددة.
					2	تعزيز الشبكات/الهيئات التنسيقية في مجال تقديم الخدمات
					3	إنشاء الشراكات في مجال تقديم الخدمات.
					4	بناء القدرات المؤسسة في مجال تقديم الخدمات.
					5	تعميم استخدام أساليب وأدوات التخطيط بالمشاركة وتقييم التأثير.

					تعميم استخدام معايير ونقاط مرجعية في عملية تقديم الخدمات الأساسية.	6
					إنشاء آليات تخطيط وتنفيذ مرنة ومتجاوبة متضمنة منطلقات تنموية في عملية تقديم الخدمات (أي تربط بين مساعدات الإغاثة والمساعدات الطارئة وبين أبعاد واولويات التنمية)	7
					نشر وتعميم التفكير الاستراتيجي والكفاءة	8
					المبادرة إلى نقاشات حول دور الأطراف المعنية المختلفة في المجتمع	9
					نشر وتشجيع المساواة بين الجنسين واحترام وحماية حقوق الإنسان والحقوق المدنية	10