

المقدمة

وتشمل الآتي:

أولاً: الإطار المنهجي.

ثانياً: الدراسات السابقة.

أولاً: الإطار المنهجي

الحمد لله رب العالمين الذي جعل الإنفاق في الخير ابتغاء لمرضاته وتثبيتاً للنفس، فقال: ﴿وَمَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَتَثْبِيتًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ﴾ سورة البقرة، آية ٢٦٥. وجعل للصدقة والتطوع أثراً مزدوجاً فهي تطهر النفس حين تصرفها عن حرصها الزائد على الكسب، وهي تزكي نضارتها، فقال ﷺ ﴿حُدِّمِنِ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا﴾ سورة التوبة، آية ١٠٣.

والصلاة والسلام على رسولنا الكريم ﷺ الذي حض على الصدقة والتطوع، فقال: (على كل مسلم صدقة)، قالوا: فإن لم يجد؟ قال: (يعمل بيديه، فينفع نفسه ويتصدق)، قالوا: فإن لم يستطع (أو لم يفعل)؟ قال: (يأمر بالخير) - أو قال بالمعروف-، قالوا: فإن لم يفعل؟ قال: (يمسك عن الشر؛ فإنه له صدقة) (١).

لقد أصبح العمل الخيري في الوقت الحاضر الدعامة الأساسية للمشاركة المجتمعية، التي تتطلبها الجهود التنموية الموجهة إلى الإنسان، خاصة أن هذا العمل لا يشكل ظاهرة جديدة طارئة على المجتمعات الإنسانية، التي عرفت في فترة مبكرة، ومن خلال ظروف الحياة اليومية البسيطة في الماضي، والتي أوجبت التكاتف والتكافل الاجتماعي الذي دعت إليه الأديان السماوية الثلاثة. ومن جهة أخرى فقد أتت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومتطلبات الحياة المعاصرة، وما نتج عن ذلك، من ضرورة تنظيم وتخطيط وأساليب عمل جديدة، إلى تحول العمل الاجتماعي الخيري من صيغة الفردية التقليدية إلى صيغة جماعية مؤسسية، في شكل جمعيات ومؤسسات حديثة. كما أنه لا بد من أن يؤدي هذا العمل الاجتماعي الخيري إلى تحول وظيفة ومجالات هذا العمل الإنساني، حتى يتناسب واحتياجات خدمة المجتمع وتنميته وظروفه المستجدة.

(١) صحيح البخاري، كتاب الزكاة، باب صدقة الكسب والتجارة، ج ٢، رقم ١٣٧٦، ص ٥٢٤.

وبدأت هذه المنظمات الخيرية حديثة النشأة اليوم-باعتبارها العمود الفقري للمجتمع المدني- تلعب دوراً في عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والصحية في كثير من الدول النامية، خاصة بعد تعثر بعض الحكومات في خطط التنمية التي اضطلعت بها. فأصبحت تعد المنظمات الخيرية من أساسيات المجتمع، وتُصنف ضمن منظمات المجتمع المدني، وتُدير أنشطتها وأموالها حتى تحقق أهدافها بكفاءة ورشد. والمتأمل في مجتمعنا اليوم، يجد حضوراً واسعاً لمنظمات المجتمع المدني، حيث بلغ عددها تقريباً أكثر من عشرة آلاف منظمة في اليمن^(١).

كما قد أصبح العمل متاحاً لها في كافة المستويات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والصحية والتعليمية، والدخول بوصفها شريكاً هاماً فعلياً للحكومة-في عمليات البناء والتطوير-في مختلف الأنشطة الحيوية التي تهتم أفراد المجتمع. مما حتم أن يكون لديها أدوات إدارية ومالية علمية حديثة، تستعين بها في ممارسة وظائفها المتمثلة في: التخطيط، والرقابة، وتقويم الأداء، والتنسيق، وتنمية الموارد المالية، واتخاذ القرارات.

في ظل بيئة يمنية تتميز بعدم الاستقرار وتسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية يصبح لزاماً على المنظمات الخيرية فيها، أن تدير نفسها بأسلوب إداري هادف وواعي يمكنها من تجاوز واقعها المثقل بالكثير من المشاكل والتحديات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من زيادة فرص بقائها ونجاحها في تحقيق أهدافها، وضمان قيامها بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه، وهذا لن يتحقق بدون الموازنات التخطيطية.

تعد الموازنات التخطيطية إحدى الأدوات التي تساعد المنظمات الخيرية في ممارسة وظائفها السابقة، إذ تُساهم الموازنات التخطيطية في التفكير بالمستقبل، ومشكلاته المتوقعة. والقرآن الكريم حكى عن يوسف عليه السلام أنه قام بهذه المهمة: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ﴾

﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا حُصِّنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ

عَامٌ فِيهِ يَأْكُلُ النَّاسُ فِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾ سورة يوسف، الآيات ٤٧، ٤٨، ٤٩.

(١) علي صالح عبدالله، مقابلة وكيل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل لقطاع التنمية الاجتماعية، جريدة الثورة، ٨/٩/٢٠١٢م، العدد ١٧٤٦٢، صنعاء، ٢٠١٢م، ص ٧.

إن الموازنات التخطيطية تعطي القائمين على إدارة المنظمات الخيرية صورة رقمية واضحة وشاملة لسير أعمال المنظمة، وترجمة واضحة لأهدافها، وينتج عنها تنسيق الجهود بين أقسامها المختلفة، وتمكنهم من استخدامها كأداة رقابة فاعلة، من خلال متابعة ومقارنة ما خطط له بالمنفذ فعلاً أولاً بأول، وتقييم الأداء، ومحاسبة المسؤولين عن الانحرافات، ومعرفة مستوى تحقيق الأهداف المنشودة.

تقوم هذه الدراسة: بوصف الواقع العملي لإعداد الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية اليمينية وتنفيذها، والمشكلات والصعوبات التي تواجهها، ودور الموازنات التخطيطية في حل المشكلات التي تواجهها وخاصة في مجال الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، وتقوية نظام الرقابة لديها، وتقويم الأداء، وتنمية الموارد المالية. وذلك لمحاولة الارتقاء بالمنظمات الخيرية، والمساهمة في تطوير آليات عملها، بما يؤدي إلى زيادة وفعالية نشاطها الهام في تنمية المجتمع، والتخفيف من معاناة الأسر المحتاجة.

أهمية الدراسة:

لا شك أن التحدي الذي يواجه المنظمات الخيرية اليوم هو البحث عن النهج العلمي التطبيقي الذي يمكن من خلاله زيادة فاعليتها وكفاءتها الإنتاجية. ولا يقتصر هذا على العمل الجاد لتحسين الأداء من خلال تبني الأساليب الفنية الحديثة، ولكن التحدي الحقيقي ربما يمكن في تبني ما يمكن أن تقدمه الدراسات التطبيقية الميدانية عن الموازنات التخطيطية كنظام يساهم في تحسين أداء المنظمات الخيرية وتحقيق أهدافها. وتكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

١. تجرى على واحدة من أهم القطاعات المؤثرة في المجتمع اليمني، وتغلب دوراً هاماً ومركزياً فيه، حيث تشارك هذه المنظمات بجهود راقية للنهوض بالمجتمع اليمني، وذلك بمشاركتها في عملية التنمية في مختلف المجالات.

٢. فائدتها لجميع العاملين في قطاع المنظمات الخيرية، وخاصة المديرين التنفيذيين، ومديري الإدارات، والممولين الخارجيين والمحليين، والمستفيدين من خدمات تلك المنظمات، والوزارات الرسمية الخاصة بالمنظمات الخيرية، والمهتمين بهذا المجال من الطلاب والمحاسبين المستقبليين للعمل في المنظمات الخيرية وغيرهم.

٣. تمثل إضافة للأدبيات المالية والإدارية التي تبحث في موضوع الموازنات التخطيطية وخاصة في المنظمات الخيرية.

٤. من الدور الذي يقوم به الموازنات التخطيطية في أي منظمة، إذ يعدّ أداة فعالة تستخدمه الإدارة في ممارسة أعمالها في مجالات التخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات وتنمية الموارد والاتصال والتحفيز وغيره.

مشكلة الدراسة:

تعاني معظم المنظمات الخيرية اليمنية مجموعة من المشكلات كما يلي:

١. ضعف استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل؛ مما يؤدي الى ضعف مواكبتها لاحتياجات المجتمع المختلفة.
٢. ضعف دراسة البيئة المحيطة بها، سواء الداخلية أو الخارجية؛ وبالتالي تعجز عن مواجهة حالة عدم التأكد، والمخاطر التي تواجهها في المستقبل.
٣. لا تبني مشاريعها على احتياج الواقع الفعلي للمستفيدين، وإنما على ما جاء إليها من مشاريع من المتبرعين.
٤. ضعف الاستفادة من المنح والتبرعات المقدمة من دول ومنظمات العالم، التي تشترط قدرة المنظمات على استغلال هذه الموارد، عبر إعداد موازنات تخطيطه تتضمن حجم المساعدات وأوجه الإنفاق المختلفة.
٥. ضعف استقرار أنشطة المنظمات وتوقفها من حين لآخر، وتأثرها بالمتغيرات من حوله.
٦. يغلب على طابع أنشطة المنظمات الخيرية العمل الإغاثي أكثر من العمل التنموي.
٧. ضعف عملية التنسيق بين إدارات المنظمات المختلفة، وتوزيع الإيرادات فيما بينها لتعمل معا في خطة واحدة لتحقيق أهدافها المنظمة.
٨. ضعف النظام الرقابي.
٩. ضعف الوعي المالي للإدارات العليا للمنظمات الخيرية، ويغلب عليها طابع الشخصيات الاجتماعية.
١٠. ضعف توفير إيرادات كافية لتمويل أنشطتها التي تزداد وتتوسع يوميا، بالإضافة إلى ضخامة حجم التحديات والظروف القاسية التي مر بها الشعب اليمني خلال الفترة الماضية، حيث بلغ نسبة الأسر اليمنية تحت مستوى خط الفقر ٤٢,٨%^(١)، وهذا الرقم مازال مرشحا للزيادة.

(١) برنامج الإنمائي للأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية ٢٠١٠.

ومن هنا كان لابد من إعداد موازنات تخطيطية ترتقي بعمل المنظمات الخيرية بشكل يحقق أفضل استغلال للموارد وترشيد للنفقات مع تقديم خدمة أفضل.

فإنه يمكن القول إن مشكلة الدراسة تنحصر بالإجابة عن التساؤلات التالية:

١. هل تواجه المنظمات الخيرية مشاكل في التخطيط المالي واستغلال مواردها الاقتصادية المتاحة بطريقة جيدة؟
٢. هل تعاني المنظمات الخيرية من صعوبات في توفر إيرادات كافية لتمويل أنشطتها؟
٣. هل تعاني المنظمات الخيرية مشاكل تتعلق بنظام الرقابة لديها؟
٤. هل توفر المنظمات الخيرية متطلبات نجاح الموازنات التخطيطية وتنفيذها؟

فرضيات الدراسة:

توجد مجموعة من الفرضيات تدل على أن نتائج اختبار مصداقيتها من عدمه، ستبين حقيقة مشكلة البحث، وأنها قد تمثل الأكثر احتمالاً وهي:

١. يؤدي عدم تطبيق الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية إلى ضعف فعالية التخطيط المالي لديها.
٢. يؤدي عدم تطبيق الموازنات التخطيطية للمنظمات الخيرية إلى ضعف فعالية نظام الرقابة المالية لديها.
٣. يؤدي ضعف تنمية الموارد المالية للمنظمات الخيرية إلى مشاكل في تنفيذ الموازنات التخطيطية.
٤. يؤدي عدم الاهتمام بمقومات نجاح الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية إلى ضعف فعالية الأداء لديها.

أهداف الدراسة:

تعتبر الموازنات التخطيطية إحدى الأنظمة المالية المتطورة، التي تعد لأغراض التخطيط، والرقابة، وتقويم الأداء، وتنمية الموارد المالية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وسعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على الواقع العملي للموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية اليمنية.

٢. التعرف على أهم المشكلات التي تواجه عملية إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها في المنظمات الخيرية، وتقديم التوصيات المناسبة لحلها.
٣. التعرف على دور الموازنات التخطيطية في تقوية النظام الرقابي في المنظمات الخيرية اليمنية، ورفع كفاءة الأداء، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتنمية الموارد المالية.
٤. التعرف على دور إدارات المنظمات الخيرية في توفير ونجاح الموازنات التخطيطية.
٥. التعرف على مقومات فعالية الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية اليمنية، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وتقديم مقترحات لمعالجة نقاط الضعف، وتحسين نقاط القوة.
٦. تقديم تصور أولي للموازنة الشاملة في المنظمات الخيرية اليمنية.

مجتمع وعينية الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة المنظمات الخيرية اليمنية العضوة في شبكة النماء للمنظمات الأهلية اليمنية ولها نشاط على مستوى محافظة فأكثر. ونظرا لذلك تمت الدراسة على جميع أفراد المجتمع.

حدود الدراسة:

١. تقتصر الدراسة على المنظمات الخيرية اليمنية التي لها نشاط على مستوى محافظة فأكثر من محافظات الجمهورية.
٢. تقتصر الدراسة على المنظمات الخيرية التي لديها تصريح رسمي مجدد، وحسابتها الختامية معتمدة من المحاسب القانوني، ولا يقل عدد موظفيها المتفرغين عن خمسة أفراد؛ لأن فرص الحصول على البيانات اللازمة للدراسة متوافرة في هذا التصنيف أكثر من المنظمات الخيرية الأخرى، والعمل المؤسسي فيها أكثر عمقا من غيرها.
٣. الفترة الزمنية من ٢٠١١ م حتى ٢٠١٤ م.

منهج الدراسة وإجراءاته:

منهجية الدراسة: تعتمد منهجية هذا البحث على الآتي:

المنهج التاريخي ^(١): بهدف استعراض الدراسات السابقة حول الموازنات التخطيطية، والمنظمات الخيرية.

المنهج الاستقرائي ^(٢): دراسة واستقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة التي يتضمنها الفكر المحاسبي والمتعلقة بموضوع البحث، وكيفية الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث.

المنهج الوصفي التحليلي: بهدف وصف وتحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على وصف ظاهرة من الظواهر، للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة، والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها، ويعرّف بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" ^(٣)، وكذلك استخدام الجداول واستخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، وإجراء بعض الاختبارات الإحصائية، وغيره، كما تقتضيه متطلبات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج spss الإحصائي. ويهدف جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته تم استخدام المصادر ^(٤):

١. **المصادر الأولية:** جمع البيانات عن طريق المقابلات، وتوزيع الاستبانات لأفراد مجتمع الدراسة، لاستطلاع آرائهم حول واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية اليمنية.

٢. **المصادر الثانوية:** من الكتب، والمجلات، والدوريات، وصفحات الإنترنت، والإحصائيات، وغيرها من المراجع والاستفادة منها، لإثراء البحث من الناحيتين العلمية الأكاديمية والتطبيقية العملية والمهنية.

(١) سعيد جاسم الأسدي، أخلاقيات البحث العلمي في العلوم الإنسانية والتربوية والاجتماعية، ط ٢، مؤسسة وارث الثقافية، البصرة، العراق، ٢٠٠٨م، ص ٤٨.

(٢) منصور ياسين الأديمي، منهج البحث العلمي وتطبيقاته في العلوم التجارية والاقتصادية، ط ٢، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، ٢٠١٠م، ص ٤٤.

(٣) عبيدات، وذوقان وآخرون، البحث العلمي. مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان، دار مجدلاوي، ١٩٨٢م، ص ١٧٦.

(٤) منصور ياسين الأديمي، مرجع سابق، ص ٧٠.

أدوات الدراسة:

الاستبانة: مجموعة من الأسئلة المتنوعة التي ترتبط ببعضها ببعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث، وذلك من خلال المشكلة التي يطرحها البحث وتعرف بأنها "مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع"^(١).

المقابلات المتممة: هي وسيلة لجمع البيانات من مصادرها وفلسفة المقابلة المتممة "هي التعرف على المواضيع والعاملين والأشياء عن كثب، دون وسطاء قد يساهمون في تمييع الحقائق والمعلومات، سواء بالنقص أو الزيادة"^(٢) من خلال الأسئلة التي ستطرح على المعنيين للتعرف على المشكلة المطلوب الاستقصاء حولها.

مصطلحات الدراسة:

الموازنات التخطيطية: هي أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي، تهدف المؤسسات من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع^(٣).

المنظمات الخيرية: هي تنظيم يقوم بمزاولة أعمال غير تجارية أو ربحية، تساهم في خدمة المجتمع، حاصل على ترخيص عمل من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، ولها شكلان إما جمعية أو مؤسسة، وتعرف الجمعية بأنها: "أي جمعية أهلية تم تأسيسها طبقاً لأحكام هذا القانون من قبل أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن واحد وعشرين شخصاً عند التأسيس، و(٤١) شخصاً على الأقل عند الاجتماع التأسيسي ورضها الأساسي تحقيق منفعة مشتركة لفئة اجتماعية معينة، أو مزاولة أنشطة ذات نفع عام، ولا تستهدف من نشاطها جني الربح المادي لأعضائها ويكون نظام العضوية فيها مفتوحاً وفقاً للشروط المحددة في نظامها الأساسي"^(٤). أما المؤسسة فتعرف بأنها "أي مؤسسة أهلية تم تأسيسها طبقاً لأحكام هذا القانون لمدة محددة أو غير محددة من قبل شخص

(١) عقيل حسين عقيل، فلسفة منهاج البحث العلمي. القاهرة، مكتبة مدبولي، ١٩٩٩ م، ص ١٤٨.

(٢) عقيل حسين عقيل، مرجع سابق، ص ١٨٢.

(٣) مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي ودار أجنادين، عمان، الأردن، ٢٠٠٦ م، ص ١٩٨.

(٤) قانون رقم ١ لسنة ٢٠٠٠ بشأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وزارة الشؤون القانونية، اليمن، ٢٠٠١ م، ص ٢.

طبيعي أو اعتباري أو أكثر لمزاولة أنشطة ذات نفع عام ودون أن تستهدف من نشاطها جني الربح المادي ويكون نظام العضوية فيها مقتصرًا على مؤسسيها دون غيرهم^(١).

والجمعية والمؤسسة قد تنشأ لأغراض إنتاج سلع وخدمات، ولكن وضعها القانوني لا يسمح لها بأن تكون مصدرًا للدخل أو الربح أو أي كسب مالي آخر^(٢).

التخطيط: هو أحد وظائف الإدارة والذي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إعداد خطط وسياسات العمل.

الرقابة: هي العملية التي يتم التأكد من خلالها على مستوى تنفيذ الخطط من خلال مقارنة النتائج الفعلية بما هو مخطط له، ومدى تحقق الأهداف المنشودة، ومعرفة وتحليل ما قد يظهر من انحرافات للكشف عن مسبباتها، والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة ذلك.

تقويم الأداء: بأنه مجموعة من الإجراءات التي تقارن بها النتائج المحققة للنشاط بأهدافه المقررة بقصد بيان مدى انسجام تلك النتائج مع الأهداف المحددة لتقدير مستوى فعالية الأداء، كما يقارن عناصر مدخلات النشاط بمخرجاته للتأكد من أن أداء النشاط قد تم بدرجة عالية من الكفاءة.

تنمية الموارد المالية: تدبير الأموال اللازمة للإنفاق على تنفيذ الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المنظمة.

هيكل الدراسة:

يشمل هيكل الدراسة مقدمة وخمس فصول. وتتكون المقدمة من الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة، أما الفصل الأول فيشمل على أربعة مباحث، هي: مفهوم الموازنات التخطيطية، أنواع الموازنة التخطيطية، متطلبات إعداد الموازنات التخطيطية ومبادئها ومراحل إعدادها، مشكلات إعداد الموازنات التخطيطية وجوانبها السلوكية. أما الفصل الثاني بعنوان دور الموازنات التخطيطية فيشمل على أربعة مباحث، هي التخطيط، الرقابة، تقويم الأداء المالي، تنمية الموارد المالية. أما الفصل الثالث بعنوان الدراسة الميدانية فيشمل على ثلاث مباحث، هي: المنظمات الخيرية اليمينية، خطوات وإجراءات الدراسة واختبار الفرضيات، الموازنة الشاملة في المنظمات الخيرية. ثم خاتمة تشمل على النتائج والتوصيات. ثم قائمة المراجع والملاحق.

(١) لمرجع السابق، ص ٣.

(٢) بول كويتل، وآخرون، **تغطية القطاع العام وتقسيمه القطاعي**، صندوق النقد الدولي، دت، ٢٠٠٦م، ص ٢٢.

ثانياً: الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي التي قام بها الباحث للأدبيات والدراسات السابقة في مجال الموازنات التخطيطية إلى وجود العديد من الدراسات السابقة بموضوع الموازنات التخطيطية سواء في المنظمات الربحية أو غير الربحية.

أما فيما يتعلق بالبيئة اليمنية، فلا توجد إلا بعض الدراسات التي تناولت موضوع المنظمات الخيرية بشكل عام. وبذلك تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تناولت موضوع الموازنة التخطيطية، وركزت فيها على التخطيط والرقابة وتقويم الأداء وتنمية الموارد المالية فيها. وفيما يلي نعرض باختصار بعض هذه الدراسات، التي لها ارتباط مباشر بموضوع الموازنات التخطيطية، أو المنظمات الخيرية.

دراسة محمد (٢٠٠٥م)^(١):

تناولت هذه الدراسة دور الموازنة في المنظمات غير الحكومية في فلسطين، وبالتحديد في قطاع غزة، وأهميتها كأداة تخطيط مالي، تمكن المنظمة من الاستمرار في تقديم خدماتها للجمهور، ومواجهة المشكلات المالية المستقبلية المتوقعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة المعدة لذلك، واستخدمت البرنامج الإحصائي spas لتحليل البيانات. ومجتمع الدراسة وعينتها: ١٤٩ منظمة من المنظمات غير الحكومية.

خرجت الدراسة بأن معظم المنظمات غير الحكومية لا تهتم عادة بوجود لجنة مختصة بصياغة الموازنة وإعدادها. وتعطي المنظمات الاهتمام الأكبر لإعداد الموازنات على أساس المشاريع بشكل مستقل، في حين يوجد ضعف في إعداد الموازنة على أساس سنوي وللمنظمة كوحدة واحدة. وتعاني المنظمات من عدم الاستفادة من تحليل الانحرافات التي قد تظهر بين المخطط في الموازنة والفعلي. وللمنظمات هيكلية إدارية وتنظيمية مكتوبة أو غير مكتوبة، كما توجد في المنظمات المقومات الأساسية التي يمكن أن يعتمد عليها في الهيكليات الإدارية والتنظيمية.

أوصت الدراسة بأنه لا بد للمنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة أن تراجع رؤيتها للمستقبل بما يمكنها من مواكبة التطورات على الصعيدين المحلي والدولي، وبالتحديد مراجعة

(١) محمد حسن الجديلي، دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة، ٢٠٠٥م.

سياسات التخطيط المالي المعتمدة لديها، لكي تتمكن من الإلمام بمتطلبات العصر من أدوات التخطيط المالي السليم، لتحافظ على بقائها. وكذلك لا بد للمنظمات من أتباع أسلوب الموازنة في التخطيط المالي للمستقبل، وتفعيل دورها، ومتابعة الانحرافات بينها وبين الإنتاج الفعلي كل فترة. والاهتمام بتدريب العاملين في الإدارة المالية بالمنظمة، ورفع مستواهم المهني من خلال برامج تدريب داخل المنظمة وحثهم دائما على الاطلاع على كل ما هو جديد في عالم الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية.

حققت الدراسة أهدافها البحثية، وهي التعرف على دور الموازنة كأداة تخطيط في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وناقشت الدراسة عدداً من المفاهيم المتعلقة بالموازنة والتخطيط والمنظمات الغير حكومية. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات والتي يستفاد منها في الدراسة الحالية. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في مجالها وهي المنظمات الغير حكومية، إلا أن الدراسة الحالية ركزت على فئة منها، وهي المنظمات الخيرية. وتتفق معها في المنهج الوصفي التحليلي للدراسة. وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في زمنها وبلدها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على وظيفة واحدة للموازنات هي التخطيط. في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

دراسة جهاد (٢٠٠٥م)^(١):

تناولت الدراسة مدى وجود علاقة بين الرقابة المالية واستمرارية التمويل للمنظمات الأهلية، وتحديد درجة تأثير كل من المقومات الرقابية، وأنظمة الضبط الداخلي والأنظمة المحاسبية والأدوات الرقابية على الوضع المالي للجمعيات. وأيضاً تحديد دور مؤسسات الرقابة والتدقيق على الوضع المالي. وأيضاً بيان مدى التزام الجمعيات الأهلية بتطبيق الإجراءات الرقابية حسب الأصول العلمية. وبيان أثر ذلك على الجوانب المالية التي هي عصب الحياة ووسيلة الاستمرار والبقاء بالنسبة للجمعيات الأهلية التي تعتمد بنسب كبيرة جداً على التبرعات والهيئات التي تحصل عليها من المؤسسات المانحة والمتبرعين سواء في الداخل أو الخارج. واستخدمت الدراسة المنهج

(١) جهاد محمد شرف، أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٥ م.

الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة المعدة لذلك، واستخدمت البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات. ومجتمع الدراسة وعينتها: ١٤٤ منظمة أهلية.

خرجت الدراسة بوجود ازدياد محدود في الوضع المالي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة، وأن هذا الازدياد ينحصر في دعم مجال اقتناء الأصول الخاصة بالجمعيات الأهلية. وتبين أن المصدر الأكبر من مصادر دعم الجمعيات الأهلية هو الدول الأجنبية تليها في الدعم المؤسسات العربية، بينما الدعم المحلي والتبرعات من السلطة الوطنية الفلسطينية تشكل جزءا بسيطا من الموارد المالية للجمعيات الأهلية. وكذلك وجود علاقة ليست بسيطة بين الرقابة المالية ومستوى تمويل الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، حيث أن الرقابة بمقوماتها وأدواتها وأنظمتها ومؤسساتها تساهم بشكل فعال في استمرار التمويل للمنظمات الأهلية في قطاع غزة، فضلا عما أثبتته الدراسة من وجود العديد من مواطن الخلل والقصور في الرقابة المالية في العديد من الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

أوصت الدراسة بزيادة فعالية الرقابة المالية الداخلية من خلال تطوير الهيكليات التنظيمية للجمعيات، وتطوير الأنظمة المحاسبية وأنظمة الضبط الداخلي وزيادة استخدام الأدوات الرقابية، وتحديث القوانين بما يمكن من إعطاء دور أكبر لمؤسسات التدقيق والأجهزة الرقابية، وتفعيل دور الجمعيات العمومية في مراقبة أداء مجالس الإدارة، وتطوير العمل الرقابي بحيث لا يبقى في إطار الرقابة المالية التقليدية، وإنما يرتقي إلى مستوى رقابة الأداء وتقييمه ورقابة المردود الاقتصادي، وإلزام الجمعيات الأهلية بإعداد خطط لبرامجها ومشاريعها المستقبلية مدعومة بتقديرات مالية معتمدة من الهيئات العمومية بوصفها المرجعية العليا لتلك الجمعيات، لضمان وجود قاعدة يمكن الاستناد عليها في تقييم أداء عمل تلك الجمعيات والقائمين عليها، وحث الجمعيات الأهلية على زيادة مواردها المالية من مصادرها الذاتية حتى لا تصبح رهينة لسياسات وفلسفات الجهات الخارجية بحيث تنفذ المشاريع ذات الأولويات للمجتمع الفلسطيني بدرجة أكبر من الحرية.

حققت الدراسة أهدافها البحثية: وهي التعرف على أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وناقشت الدراسة عددا من المفاهيم المتعلقة بالرقابة المالية والتمويل والمؤسسات الأهلية، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في الدراسة الحالية.

تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في مجال الدراسة وهي: المنظمات الخيرية، وأيضا تتفق معها في المنهج الوصفي التحليلي للدراسة. وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في زمنها وبلدها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على أثر الرقابة المالية. في حين أن الدراسة الحالية

تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

دراسة : Essam (٢٠٠٥م)^(١)

تناولت الدراسة بيان مدى إمكانية تطبيق موازنة الأنشطة وفوائدها والعقبات التي يمكن أن تواجه عند تطبيقها في بيئة تتميز بانخفاض مستوى الاعتماد على التقنيات الحديثة في تشغيل أنظمة المعلومات المحاسبية.

وقد اعتمدت الدراسة على إجراء تطبيق اختباري على اثنين من الأقسام الخدمية في شركتين مختلفتين (قسم الحسابات وقسم النقل)، بالإضافة إلى استخدام أداة استقصاء لاستطلاع رأي العاملين في قسمين محل التطبيق الاختباري حول إمكانية التطبيق، فوائده المتوقعة، ومعوقات التطبيق المحتملة. ومجتمع الدراسة وعينتها: ٢ شركات صناعية.

خرجت الدراسة بأن الصعوبات الناشئة عن تطبيق موازنة الأنشطة هي: غياب تقنيات تشغيل البيانات المحاسبية والذي يمكن تعويضه عن طريق زيادة المجهود الإنساني في الحالات التي يتوفر فيها العنصر البشري، وكذلك قبول العاملين لنظام موازنة الأنشطة.

أوصت الدراسة بقياس طاقة العنصر البشري من قبل المهنيين بالبحث في مجالات تحليل الأنشطة.

حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي فوائد الموازنة بالأنشطة وعقبات إعدادها وتنفيذها، وناقشت الدراسة العديد من المفاهيم الخاصة بالموازنة وموازنة الأنشطة، وخرجت الدراسة بإمكانية تطبيق موازنة الأنشطة في ظل غياب البيانات عن طريق زيادة المجهود الإنساني في الحالات التي يتطلب فيها العنصر البشري، وكذلك قبول العاملين لنظام الموازنة بالأنشطة.

وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مجال الدراسة ومجتمعها وعينتها وزمنها وبلدها، وتختلف كذلك عنها في أن هذه الدراسة ركزت على أسلوب من أساليب إعداد الموازنة وهو الموازنة بالأنشطة في حين الدراسة الحالية تدرس الموازنات التخطيطية ومشكلات إعدادها

(1) Essam Moustafa, **An Application of Activity-Based-Budgeting in Shared Service Departments and Its Perceived Benefits and Barriers under Low-IT Environment Conditions**, *Journal of Economic & Administrative Sciences*, Vol. 21, NO. 1, pp 42- 72, 2005.

وعوائق تنفيذها وصولاً إلى تقديم تصور مستقبلي للموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية اليمنية.

دراسة عطا (٢٠٠٥م)^(١):

تناولت الدراسة التعرف على مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في واحدة من أهم المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، والتي تقوم بتقديم الخدمات الإنسانية الأساسية لعدد من اللاجئين الفلسطينيين الذين هُجروا من أرضهم على إثر نكبة عام ١٩٤٨م. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة المعدة لذلك، واستخدمت البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات. مجتمع الدراسة وعينتها: كافة موظفي وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين.

خرجت الدراسة بأن موظفي الدوائر المختلفة من كافة المستويات الإدارية-الذين لهم علاقة مباشرة في الإعداد والتنفيذ والرقابة على الموازنة في وكالة الغوث الدولية بغزة من غير موظفي دائرة المالية-لا يعيرون الموازنة الاهتمام الكافي باعتبارها أداة فعالة للتخطيط والرقابة. وإن درجة الدقة في إعداد الموازنة وتنفيذها لم تكن بالدرجة المطلوبة والكافية لإنجاح الموازنة وتحقيق أهدافها على الرغم من وضوح أهداف الدائرة لدى موظفيها، وسهولة تعليمات إعداد الموازنة ووضوحها. وإن نسبة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الإعداد والتنفيذ والرقابة على الموازنة- خصوصاً المستويات الإدارية العليا-نسبة ضعيفة.

أوصت الدراسة بضرورة عقد الدورات التدريبية المتخصصة في مجالات الإعداد والتنفيذ والرقابة على الموازنة، وضرورة تشكيل لجان موازنة في دوائر الأونروا تعنى بشؤون الموازنة في كافة مراحلها وعدم الاعتماد على أشخاص بعينهم للقيام بمهمة الإعداد والتنفيذ والرقابة على الموازنة، وضرورة العمل على تحفيز المستويات الإدارية العليا في دوائر الأونروا للمشاركة والتفاعل مع موظفيهم فيما يتعلق بموازنة دوائرهم في كافة مراحلها، وضرورة وضع الآليات المناسبة للعمل على تطوير وزيادة كفاءة الإجراءات الرقابية داخل الدوائر المختلفة.

(١) عطا محمد العمري، مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة، رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٥ م.

حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي التعرف على مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة، وناقشت الدراسة عددا من المفاهيم المتعلقة بالموازنة والتخطيط والرقابة ووكالة إغاثة وتشغيل اللاجئين، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في الدراسة الحالية.

تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في زمنها وبلدها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة اقتصرت على وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بينما الدراسة الحالية شملت أكثر من منظمة خيرية، وتختلف عنها أيضا في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

دراسة عبد المنعم (٢٠٠٥م) (١١):

تناولت الدراسة التعرف على واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في المؤسسات غير الهادفة للربح، بما يخدم الإدارة في التخطيط واتخاذ القرارات وتقديم المقترحات بشأنها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة المعدة لذلك، واستخدمت البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات. مجتمع الدراسة وعينتها: ٣٠ مؤسسة تابعة للقطاع الحكومي.

خرجت الدراسة إلى أن واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في الشركات غير الهادفة للربح بشكل عام دون المستوى المطلوب، كوسيلة لتحقيق الكفاءة والفاعلية كأداة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وكانت الأسباب التي أدت إلى ذلك هي: انخفاض مستويات اعتماد المبادئ الأساسية لنجاح الموازنات التخطيطية، وضعف وسائل التنبؤ ونظم المعلومات المالية والإدارية والفنية والمقاييس المعتمدة في تحديد تقديرات الموازنات، وعدم ثبات أهداف الأنشطة أو البرامج المحددة في الموازنات.

أوصت الدراسة بأنه يجب اعتماد مبدأ المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية وإشراك كافة المستويات الإدارية، والعمل على تصميم نظم للمعلومات المالية والإدارية والفنية بما يخدم عملية

(١)عبدالمنعم صالح المحمود، واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في المؤسسات غير الهادفة للربح في الأردن، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا، الأردن، ٢٠٠٥ م.

توفير البيانات والمعلومات والوصول إلى المعايير وتطويرها، وكذلك تصميم نظام لمتابعة تنفيذ الموازنات التخطيطية بشكل يحقق الربط بين الجانب المالي والأنشطة أو البرامج المحددة. حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي التعرف على واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في المؤسسات غير الهادفة للربح في الأردن، وناقشت الدراسة عددا من المفاهيم المتعلقة بالموازنة والمؤسسات غير الهادفة للربح، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في الدراسة الحالية.

تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة المؤسسات غير الهادفة للربح، ولكنها تختلف عنها في أن الدراسة الحالية ركزت على المنظمات غير حكومية وهذه الدراسة ركزت على المؤسسات الحكومية، ولذا تختلف عنها في مجتمع الدراسة وعينتها. وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في زمنها وبلدها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على واقع تطبيق الموازنات. في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

دراسة محمد (٢٠٠٦م) (١١):

تناولت الدراسة التعرف على العوامل التي تؤثر في كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، والتعرف على المدى الذي ذهب إليه التطبيق في الواقع العملي، لذلك تناولت الدراسة مناقشة العوامل التنظيمية والسلوكية، ودراسة أثر الأساليب المستخدمة للتنبؤ وإعداد الموازنات وكفاءة استخدامها في تلك الجامعات، ومعرفة مدى كفاية النظم المحاسبية المطبقة فيها بهدف التوصل إلى مجموعة من التوصيات لتحسين التطبيق العملي لنظم الموازنات التقديرية في هذه الجامعات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة المعدة لذلك والمقابلة، واستخدمت البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات. مجتمع الدراسة وعينتها: ٤ جامعات.

أوضحت الدراسة غياب الدور الفاعل الذي يجب أن يقوم به قسم الموازنة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وأن تلك الجامعات تطبق نظام موازنة البنود؛ لذا فإنه يتم تقدير بنود

(١) محمد موسى النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦م.

الموازنة بناء على الأرقام التاريخية للسنوات السابقة مع إجراء نسبة زيادة أو تخفيض على بعضها بناء على نسبة التغير المتوقعة، وفي نفس الوقت لا تطبق الجامعات المذكورة بدرجة كبيرة المرحلة الرابعة من مراحل الموازنات التقديرية المتمثلة في مرحلة متابعة التنفيذ التي تعنى بمحور الرقابة، كذلك تطبق تلك الجامعات نظم محاسبية جيدة تساهم في توفير البيانات المحاسبية اللازمة لإعداد الموازنات التقديرية وتنفيذها.

أوصت الدراسة بضرورة وجود قسم للموازنة في كل جامعة من الجامعات المذكورة يشرف على عملية إعداد الموازنات وتنفيذها، وأيضاً تفعيل دور هذا القسم، نحو: تطبيق أساليب متطورة في إعداد الموازنات الحديثة التي تساهم بشكل واضح في ضغط عملية الإنفاق والرقابة عليها، وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة اعتماد المنهج العلمي في إعداد الموازنات التقديرية لتلك الجامعات وتتمثل أهم مقومات هذا المنهج في: ضرورة تحديد فروض أساسية تعد التقديرات بناء عليها واستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية والمعدلات المعيارية كلما أمكن في إعداد تقديرات الموازنة.

حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي التعرف على العوامل المؤثرة في كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وناقشت الدراسة عدداً من المفاهيم المتعلقة بالموازنة والجامعات. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في الدراسة الحالية. وتختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في مجال ومجتمع الدراسة وعينتها، وزمنها وبلدها، وكذلك تختلف عنها أن هذه الدراسة ركزت على جزء معين من الموازنات التخطيطية هي العوامل التي تؤثر على كفاءة استخدام الموازنات كأداة تخطيط ورقابة. في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

دراسة إبراهيم (٢٠٠٧م)^(١):

تناولت الدراسة استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة استناداً إلى الأدبيات المحاسبية في هذا المجال، وتقويم فاعلية استخدامها، ومدى توافر المقومات اللازمة لهذا

(١) إبراهيم محمد عيد، مدي فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧م.

الاستخدام. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة المعدة لذلك، واستخدمت البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات. ومجتمع الدراسة وعينتها: ٢٥ بلدية.

توصلت الدراسة إلى توفر معظم المقومات الأساسية اللازمة-إدراك الإدارة العليا، المستوى العلمي، الهيكل الإداري، تنوع الأساليب المستخدمة-لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة فيما عدا مشاركة المستويات الإدارية التي تمثل بنية تحتية لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

أوصت الدراسة بضرورة الاستعانة بموظفين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال تطبيق الموازنات وتنفيذها، والعمل على الاستفادة من التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات واستغلال إمكانيات وقدرات الحاسب الآلي، وضرورة العمل على توفير قاعدة بيانات مالية وإحصائية في البلديات حيث تساعد في عملية التخطيط والتنسيق والرقابة وتقدير الموازنات بشكل ناجح مع ضرورة مشاركة جميع الأقسام وفي كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات، وضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال الموازنات للمسؤولين وأصحاب القرار في البلديات.

حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي التعرف على مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، وناقشت الدراسة عددا من المفاهيم المتعلقة بالموازنة والتخطيط والرقابة والبلديات، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في الدراسة الحالية. وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مجتمع الدراسة وعينتها، وزمنها وبلدها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت وظيفتي التخطيط والرقابة من وظائف الموازنات. في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

تناولت الدراسة الأغراض المحددة التي تخدمها الموازنة في مجالي التخطيط والرقابة، ومدى مشاركة مديري الموازنة في وضع أهداف الموازنة، وكيف يتم تبني الموازنات في مؤسسات المجتمع المدني، ومدى استخدام تقارير انحرافات الموازنة في قياس الأداء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة المعدة لذلك، واستخدمت البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات. ومجتمع الدراسة وعينتها: ٤٩ مؤسسة من مؤسسات المجتمع المدني.

أوضحت الدراسة أن نسبة كبيرة من مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني لديها خطة طويلة الأجل، وأن عدداً من هذه المؤسسات تعد خطة طويلة الأجل لمدة زمنية تصل إلى ثلاث سنوات في حين أن بعضها تغطي خطتها فترة زمنية تزيد عن خمس سنوات. وبينت الدراسة أيضاً أن كل المؤسسات تقوم بإعداد موازنات سنوية وأن غالبية هذه المؤسسات لديها لجنة موازنة، وأن هذه اللجنة تقوم بإصدار تعليمات وإرشادات للأقسام والمديرين لتساعدهم في إعداد الموازنة الخاصة بأقسامهم ودوائرهم. وأوضحت الدراسة أن النتائج تعكس بوضوح ضعف مقدرة المديرين العاملين في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، وتعكس أيضاً عدم توافر المهارات المطلوبة واللازمة لوضع الخطط والموازنات، فضلاً عن أن الظروف السياسية العامة وعدم الاستقرار وعدم توافر الأمن والأمان للمواطنين زادت من درجة عدم التأكد مما زاد من صعوبة التنبؤ بالمستقبل الذي يعد أساس التخطيط.

حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي التعرف على دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني بقطاع غزة، وناقشت الدراسة عدداً من المفاهيم المتعلقة بالموازنة والتخطيط والرقابة ومنظمات المجتمع المدني، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في الدراسة الحالية. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في مجال الدراسة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت وظيفتي التخطيط والرقابة من وظائف الموازنات. في حين أن الدراسة

(١) سالم عبد الله حلس، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد ١٤، العدد ٢، ٢٠٠٧م.

الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

دراسة محمد (٢٠٠٧م) (١١):

تناولت الدراسة أثر العمل الجماعي في إعداد الموازنات التخطيطية على تحسين مستويات الأداء، والكشف عن تأثير المشاركة في إعداد الموازنات على مستوى الأداء، وبيان إلى أي مدى يسهم العمل الجماعي لإعداد الموازنات في تفعيل وظائف التخطيط والرقابة والتنسيق والاتصال التي تؤديها الموازنات. واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والاستنباطي والاستقرائي والوصفي التحليلي. ومجتمع الدراسة وعينتها: ١٠ منظمات الأعمال السودانية بالقطاعات الصناعي والخدمي. أوضحت الدراسة أن المشاركة في إعداد الموازنات لها تأثير سلوكي واضح على الأفراد العاملين، ينعكس في رضائهم عن طبيعة عملهم، ورؤسائهم، ويحسن من مستوى أدائهم الوظيفي. العمل الجماعي في إعداد الموازنات التخطيطية يجعل الأفراد العاملين أكثر ارتباطاً بأهداف الموازنات، كما أنه يقلل من الجهد، والوقت، والتكلفة لعميات الرقابة على الأداء. العمل الجماعي في إعداد الموازنات التخطيطية يزيد من إمكانية تحقيق أهدافها.

محاولة إشراك العاملين في إعداد الموازنات التخطيطية، وتنويرهم حول المهام المطلوبة منهم، لتنفيذ الموازنات بنجاح. وضع الأهداف للموازنة من قبل الإدارة العليا، ومناقشتها مع الإدارات الوسطى والدنيا بأسلوب تشاركي، حتى لا تكون المشاركة عاملاً يؤدي إلى تراخي الموازنات. رفع الروح المعنوية، والرضا الوظيفي للعاملين، من خلال التحفيز المعنوي بجانب التحفيز المادي. تدريب وتأهيل الأفراد العاملين على إعداد الموازنات، وفتح مجال الإبداع، والابتكار أمام العاملين. حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي التعرف على أثر العمل الجماعي في إعداد الموازنات التخطيطية وجعل العاملين أكثر ارتباطاً بأهداف الموازنات، وناقشت الدارسة عدداً من المفاهيم المتعلقة بالموازنة ومبدأ المشاركة والعمل الجماعي ومنظمات الأعمال بالقطاعات الصناعي والخدمي، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في الدراسة الحالية.

(١) محمد خليفة محمد بابكر، اثر العمل الجماعي في إعداد الموازنات التخطيطية على تحسين مستويات الأداء دراسة تطبيقية بمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ٢٠٠٧م.

وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في مجال الدراسة، ولكنها تختلف عنها في زمن الدراسة وبلدها، وتختلف عنها كذلك في أن هذه الدراسة ركزت على مبدأ المشاركة من مبادئ إعداد الموازنات. في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتنطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

دراسة حمدي (٢٠٠٧م)^(١):

تناولت الدراسة بيان الدور الذي تحققه الموازنة من خلال وظائف التخطيط والرقابة في نجاح البلدية، والتقصي والبحث لاستكشاف أهم المشكلات التي تواجهها البلديات عند إعداد الموازنات وتنفيذها، سواء كانت تلك المشكلات تتعلق بالمشكلات الفنية أو بالمشكلات الناتجة عن نقص الوعي بأهمية الموازنة، أو بالمشكلات الناتجة عن نقص الخبرة وعدم توفر المهارات، أو بالمشكلات الناتجة عن عدم واقعية تقدير الموازنة، أو بالمشكلات الناتجة عن النواحي السلوكية عند إعداد الموازنة وتنفيذها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة المعدة لذلك، واستخدمت البرنامج الاحصائي لتحليل البيانات. ومجتمع الدراسة وعينتها: ١٨ بلدية و ٤ مجالس قروية من بلديات قطاع غزة.

أسفرت الدراسة عن وجود مجموعة من المشكلات التي تواجه بلديات قطاع غزة عند إعداد الموازنات وتنفيذها، منها ما هو راجع إلى نقص الوعي بأهمية الموازنة، وبعضها راجع إلى نقص الخبرة وعدم توفر المهارات، ومنها ما هو راجع إلى النواحي الفنية والسلوكية.

أوصت الدراسة بنشر الوعي بأهمية الموازنة من خلال عقد ندوات للإدارات المختلفة بالبلدية، وعقد دورات تدريبية لأفراد لجنة الموازنة وتدريبهم على أفضل الأساليب العلمية وأحدثها في التنبؤ والتقدير والتخطيط وفي تحليل العائد والتكلفة في مجال الموازنة، وتوفير أنظمة المعلومات للعمل على توفير المعلومات والإحصاءات المناسبة، ومشاركة كافة المستويات الإدارية عند إعداد الموازنة، ووضع نظام ملائم للمكافآت والاحتمالات الخاصة بها بما يكفل إنجاز أهداف الموازنة ويقلل الآثار الاتجاهية السلبية نحو الموازنة والتركيز على مكافأة الإنجاز أكثر من عملية عقاب الفشل للتغلب على مشاكل النواحي السلوكية، وتحديد الأهداف بصورة واضحة والتنسيق بينها يُمكن

(١) حمدي شحده زغرب، مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد ١٤ - العدد ٢ - ٢٠٠٦ يونيو.

من برمجة هذه الأهداف لتمثل الأساس في وضع الموازنة للتغلب على مشاكل عدم واقعية تقدير الموازنة.

حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي التعرف على مشكلات إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة. وناقشت الدراسة عددا من المفاهيم المتعلقة بالموازنة ومشكلات إعدادها وتنفيذها، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في الدراسة الحالية. وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مجتمع الدراسة وعينتها، وزمنها وبلدها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على مشكلات إعداد الموازنات وتنفيذها. في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

دراسة يوسف (٢٠٠٨م)^(١):

تناولت الدراسة تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتحدت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: ما هو واقع ممارسة واستخدام المفاهيم العلمية للإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة المعدة لذلك، واستخدمت البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات. ومجتمع الدراسة وعينتها: ٦١٠ جمعية أو هيئة أهلية من المنظمات غير الحكومية. خرجت الدراسة إلى أن الإدارة المالية غير موجودة لدى الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة وغالبيتهم لا يدركون المفهوم العلمي للإدارة المالية ولا تحظى بالقدر المناسب من الأهمية. وأن هناك معوقات تواجه ممارسة واستخدام الإدارة المالية، هي: وجود علاقة بين كل من ممارسة واستخدام المفاهيم العلمية للإدارة المالية وبين الأهمية التي يحظى بها وضوح مفهوم الإدارة المالية لدى المدير المالي، ووجود علاقة بين وضوح مفهوم الإدارة المالية وكل من المؤهل والخبرة والتدريب للمدير المالي، ووجود علاقة سلبية بين ممارسة الوظيفة المالية والمعوقات التي تواجهها في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، ووجود علاقة بين معوقات ممارسة الإدارة المالية وبين المتغيرات الشخصية للمدير المالي.

(١) يوسف سليم النباهين، تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م.

أوصت الدراسة بتوفير مدير مالي أو مراقب حسابات في كل منظمة، وعقد دورات تدريبية للهيئات الإدارية توضح المفهوم العلمي للإدارة المالية، وتخصيص إدارة مستقلة للإدارة المالية، وضرورة أن تتبنى الإدارة المالية الأهداف والوظائف التي وردت في أدب وفكر الإدارة المالية، والعمل على دراسة معوقات ممارسة الإدارة المالية في تلك المنظمات حسب ظروف كل منظمة ثم كيفية التغلب على تلك المعوقات.

حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي التعرف على تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وناقشت الدراسة عددا من المفاهيم المتعلقة بالإدارة المالية، والمنظمات غير الحكومية، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في الدراسة الحالية. وتختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في مجتمع الدراسة وعينتها، وزمنها وبلدها. بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على تقييم أداء الإدارة المالية. في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

دراسة آدم (٢٠٠٨ م)^(١):

تناولت الدراسة بيان مدى تأثير الموازنات التخطيطية على رشد القرارات الاستثمارية. وتتبع أهمية الدراسة من أن التخطيط واتخاذ القرارات الاستثمارية يُعدُّ من الجوانب المهمة في تطوير وتحديث الإدارة، وأن التخطيط واتخاذ القرار الاستراتيجي يعتمد بشكل أساسي على دقة البيانات، وعليه فإن الموازنات التخطيطية تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة. واستخدمت المنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة، ومنهج دراسة الحالة. ومجتمع الدراسة وعينتها: شركة أين العالمية. خرجت الدراسة بأن الموازنات التخطيطية يساعد على رشد القرارات الاستثمارية، ويساعد على تحقيق أهداف الشركة، ومشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية يؤدي إلى نجاحها ورشد القرارات الاستثمارية. وأن ضعف تدريب وتأهيل العاملين بشركة (أين) أثر على أداء الشركة نحو تحقيق أهدافها. وأن ضعف الموازنات التخطيطية بشركة (أين) أدى إلى

(١) آدم إبراهيم، دور الموازنات التخطيطية في رشد القرارات الاستثمارية، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسب، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ٢٠٠٨ م.

عدم اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة. وأن عدم تدفق المعلومات الملائمة في الوقت المناسب بشركة (أين) العالمية أدى إلى ضعف الموازنات التخطيطية.

أوصت الدراسة بضرورة عمل دراسات جدوى كافية عن المشروع الاستثماري قبل اتخاذ قرار الاستثمار فيه، وضرورة اخذ العوامل الاقتصادية والبيئية في الحسبان عند إعداد الموازنات التخطيطية، والعمل على تأهيل العاملين بالشركة بصورة مستمرة حتى تتمكن المنشأة من استغلال مواردها المتاحة بأقصى كفاية ممكنة، والعمل على إشراك كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة.

حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي التعرف على دور الموازنات التخطيطية في رشد القرارات الاستثمارية -دراسة حالة شركة أين العالمية السودانية-، وناقشت الدراسة عددا من المفاهيم المتعلقة بالموازنة واتخاذ القرارات، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في الدراسة الحالية. وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مجال الدراسة، ومجتمعها وزمنها وبلدها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على وظيفة الموازنات التخطيطية في رشد القرارات الاستثمارية. في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

دراسة أمل (٢٠٠٨م)^(١):

تناولت الدراسة بيان واقع تخطيط استغلال الموارد المالية لدى المجالس البلدية بالضفة الغربية في ضوء التغيرات على الساحة الفلسطينية، لما لذلك من أهمية عظمى تعود على البلدية لقيامها بواجباتها أمام المجتمع، ولما للتخطيط من أهمية كبيرة في بناء الاستراتيجيات لحماية موارد البلدية واستغلالها بالشكل الأمثل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة المعدة لذلك، واستخدمت البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات. ومجتمع الدراسة وعينتها: ٣٥ موظف في المجالس البلدية.

خرجت الدراسة بأنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث من أفراد العينة في نظرهم لموضوع تخطيط استغلال الموارد المالية للمجالس البلدية في فلسطين إذ اتفقا على ذلك بنسبة كبيرة، ولا

(١) أمل عدلي الخاروف، تخطيط استغلال الموارد المالية لدى المجالس البلدية في الضفة الغربية في ضوء التغيرات على الساحة الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠٠٨م.

توجد فروق كبيرة بين الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية في نظرهم لموضوع تخطيط استغلال الموارد المالية للمجالس البلدية في فلسطين حيث اتفقوا على ذلك بنسبة متوسطة، وتوجد فروق بين الموظفين ورؤساء الأقسام والمديرين في نظرهم لموضوع تخطيط استغلال الموارد المالية للمجالس البلدية في فلسطين؛ إذ اتفقوا على وجود هذه الفروق بنسبة كبيرة وكانت هذه الفروق لصالح رؤساء الأقسام، ولا توجد فروق بين الموظفين من ذوي الخبرات المختلفة في نظرهم لموضوع تخطيط استغلال الموارد المالية للمجالس البلدية في فلسطين إذ اتفقوا على ذلك بنسبة متوسطة، ولا توجد فروق بين الموظفين الذين يتقاضون رواتب مختلفة في نظرهم لموضوع تخطيط استغلال الموارد المالية للمجالس البلدية في فلسطين إذ اتفقوا على ذلك بنسبة متوسطة.

أوصت الدراسة بضرورة أن يرتبط التخطيط المالي في البلدية بحساب التقديرات المالية اللازمة للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها، وضرورة أن يرتبط التخطيط المالي باختيار الوسائل الأنجع والأكفأ للوصول إلى تحقيق الأهداف، ولا بد أن يسعى التخطيط في البلدية إلى تحقيق الربط بين عملية التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية، وضرورة وجود استراتيجية واضحة لأعمال التخطيط المالي يتم رسمها قبل بداية السنة المالية. والتخطيط الجيد يساهم في استغلال الموارد بالشكل الأكفأ من خلال عمل لجنة متابعة للإيرادات لمتابعة تحصيلها، وإيجاد قسم داخل البلدية للتخطيط يسمى دائرة الموازنة والتخطيط للبلدية، وتشجيع الاستثمار داخل المدينة من قبل فريق عمل معد لجذب الاستثمار.

حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي التعرف على واقع تخطيط استغلال الموارد المالية لدى المجالس البلدية بالضفة الغربية في ضوء التغيرات على الساحة الفلسطينية، وناقشت الدراسة عددا من المفاهيم المتعلقة بالموارد المالية والمجالس البلدية، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في الدراسة الحالية. وتختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في مجتمع الدراسة وعينتها، وزمنها وبلدها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على التعرف على واقع تخطيط استغلال الموارد المالية. في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

تناولت الدراسة مدى إدراك ووعي الإدارة بأهمية التخطيط ومزاياه، وقدرتها على التخطيط باتباع الأساليب الكمية والعلمية، واستخدام الوسائل التي تعينها على ذلك، مثل: الموازنات التخطيطية. ومدى تفهم الإدارة لأهمية الرقابة، واتباع خطواتها، وإجرائها بصورة صحيحة، وتقويم الانحرافات التي تحدث بين الأداء الفعلي والأداء المخطط. ومدى اهتمام الإدارة بتقويم الأداء كوسيلة تحقق بها من مدى تحقيق أهداف المنشأة الموضوعية، ومدى إيمان المسؤولين ومتخذي القرار في المنشأة بأهمية الموازنات التخطيطية كأداة تخطيط ورقابة. واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي، والاستنباطي، والاستقرائي، والوصفي التحليلي من خلال دراسة حالة تطبيقه. ومجتمع الدراسة وعينتها: الشركة السودانية للاتصالات المحددة.

خرجت الدراسة بأن الموازنات التخطيطية تعد أداة ربط مهمة بين التخطيط والرقابة من خلال تقويم الأداء المالي والإداري بالمنشأة. تعد الموازنات التخطيطية وسيلة لتكامل وتنسيق جهود وخطط الأقسام والإدارات بالمنشأة. تسهم الموازنة التخطيطية في تطبيق الأسلوب العلمي في مراحل عملية صنع القرار؛ مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الرشيدة. تعد الموازنات التخطيطية من مكونات نظام الرقابة الداخلية الأساسية بالمنشأة. ملائمة المعلومات المحاسبية والإدارية، وموثوقيتها، وتوفرها في الوقت المناسب، يمكن من إعداد موازنات تخطيطه مناسبة.

أوصت الدراسة بضرورة استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقويم الأداء المالي في المنشآت. ضرورة إيجاد التنسيق الشامل بين أجهزة الرقابة المختلفة بالمنشأة؛ منعا للازدواجية والتضارب في العمل من خلال استخدام الموازنات التخطيطية. ضرورة استخدام الموازنات التخطيطية كأداة رقابية على أنشطة المنشأة، والاهتمام بنتائج تحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ضرورة توفير المعلومات الملائمة والموثوقة والواضحة في الوقت المناسب، لاستخدامها عند الحاجة إليها، والعمل على تحديث قواعد البيانات بصورة منتظمة.

(١) موسى فضل الله على إدريس، دور الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء-دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات المحدودة، رسالة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ٢٠٠٨م.

ضرورة إيجاد التكامل بين النظام المحاسبي والتنظيم الإداري ونظم المعلومات الأخرى، لضمان برمجة العمليات والأنشطة وفقا لما هو مخطط له في الموازنات التخطيطية.

حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي التعرف على دور الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة، وناقشت الدراسة عددا من المفاهيم المتعلقة بالموازنات التخطيطية وقطاع الاتصالات، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في الدراسة الحالية. وتختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في مجتمع الدراسة وعينتها، وزمنها وبلدها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على التعرف على دور الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء. في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

دراسة عبد الله (٢٠٠٩م) (١):

تناولت الدراسة تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من حيث واقع إعدادها وتنفيذها، ودورها في التخطيط والرقابة ومعرفة العوامل المؤثرة في تنفيذ الموازنات، ثم وضع النتائج والتوصيات لتطوير العمل بنظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة المعدة لذلك، واستخدمت البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات. ومجتمع الدراسة وعينتها: ٤ جامعات حكومية.

خرجت الدراسة بأن بتطبيق الموازنات في الجامعات الفلسطينية يتم بصورة متوسطة ومتفاوتة بين الجامعات ولا يتم حسب المفاهيم والأسس المرتبطة بإعداد الموازنة، وأنه لا يوجد اهتمام كاف من قبل إدارة الجامعات في التوفيق بين أهداف الجامعة والعاملين لتحفيزهم على تطبيق الموازنة وتنفيذها بشكل أفضل، وأنه لا يتم تعريف المستويات الإدارية بتكاليف أنشطتهم مما ينعكس سلبا على تنمية الإحساس لديهم للرقابة على التكاليف، ومساهمة نظم الموازنات تتم بصورة مقبولة في تحقيق رقابة فعالة على أداؤها حيث لا يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط بشكل دوري لتحديد

(١) عبدالله عبدالواحد العمور، تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩م.

الانحرافات وقت حدوثها. ولا يتم تدريب القائمين على إعداد الموازنة على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير للإيرادات والنفقات.

أوصت الدراسة بالاهتمام بشكل أكبر في الجامعات بتطبيق نظم الموازنات وتحليل الانحرافات عند حدوثها لمعرفة أسبابها ومعالجتها في الوقت المناسب، وبأن يتم تدريب القائمين على إعداد الموازنة باستخدام الطرق العلمية في التقدير للوصول إلى نتائج أفضل وتقليل الانحرافات، وأن يتم توفير نظم معلومات محاسبية مساعدة كنظام التكاليف المعيارية ومحاسبة المسؤولين، ويجب أن ترفع للإدارة تقارير دورية عن تنفيذ الموازنة من أجل متابعة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وناقشت الدراسة عددا من المفاهيم المتعلقة بالموازنات والجامعات، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في الدراسة الحالية. وكانت هذه الدراسة قريبة من دراسة النجار بعنوان: (العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة). وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مجتمع الدراسة وعينتها، وتختلف عنها أيضا في زمن الدراسة وبلدها، وتختلف عنها أيضا في أن هذه الدراسة ركزت على تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في حين أن الدراسة الحالية ستدرس الواقع الفعلي للموازنات التخطيطية ومشكلات إعدادها وعوائق تنفيذها وصولا إلى تقديم تصور مستقبلي للموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية اليمنية.

دراسة فؤاد (٢٠٠٩م) (١١):

تناولت الدراسة مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق الموازنة الصفرية في بلديات قطاع غزة، والمساهمة في تطويرها لما للموازنة الصفرية من المزايا والإيجابيات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات. ومجتمع الدراسة وعينتها: ١٠٠ - من بلديات قطاع غزة.

(١) فؤاد محمد محمود شلح، مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩م.

خرجت الدراسة بتوفر المقومات الأساسية لنجاح تطبيق الموازنة الصفرية لدى بلديات قطاع غزة، وأن تطبيق الموازنة الصفرية يتم بالدقة المطلوبة وحسب ما هو مخطط له ويساهم في ترشيد النفقات في بلديات قطاع غزة.

أن يتم تطبيق الموازنة الصفرية على بلديات القطاع، لان هذا الأسلوب يعمل على ترشيد المصروفات وتحقيق وفر كبير لها.

حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي توفر مقومات تطبيق الموازنة الصفرية على بلديات قطاع غزة، وناقشت الدراسة عددا من المفاهيم المتعلقة بالموازنات والموازنة الصفرية والبلديات، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في الدراسة الحالية. وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مجتمع الدراسة وعينتها، وزمنها وبلدها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على توفر مقومات تطبيق الموازنة الصفرية. في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

دراسة ناريمان (٢٠٠٩م) (١):

تناولت الدراسة دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي بالقطاع المصرفي، وإمكانية استخدام الموازنات التخطيطية لتقويم كفاءة أداء العمليات المصرفية، والتعرف على المخاطر المستقبلية التي تحيط بهذه المصارف، ومدى المقدرة على إعداد الموازنة التخطيطية للمصارف بالطريقة العلمية، واستخدام التنبؤ في تقدير الأرقام والكميات المطلوبة، والتزام التعليمات المالية المعمول بها.

استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والاستنباطي والاستقرائي، وكذلك المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات. ومجتمع الدراسة وعينتها: بنك الخرطوم – المصارف السودانية. وزمن الدراسة وبلدها: ٢٠٠٩ م -السودان.

وخرجت الدراسة إن الموازنات التخطيطية يساعد في قياس كفاءة الأداء المالي بالقطاع المصرفي. كما تقوم الموازنات التخطيطية بدور فاعل في عملية الرقابة وتقويم الأداء في القطاع

(١) ناريمان سمير وهبة رزق الله، دور الموازنات التخطيطية في رفع مستوى الأداء المالي بالقطاع المصرفي، رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ٢٠٠٩م.

المصرفي. وتساهم مشاركة كافة المستويات التنظيمية في وضع وتنفيذ الموازنات التخطيطية في تحقيق أهداف الموازنة. وتطبيق الأسلوب العلمي في الموازنات التخطيطية يؤدي إلى اتخاذ القرارات السليمة فيما يخص عمليات التخطيط بالقطاع المصرفي. والاعتماد على الموازنات التخطيطية السابقة يساعد الإدارة بالقطاع المصرفي في وضع موازنات تخطيطية جيدة.

وأوصت الدراسة ضرورة مشاركة كافة المستويات الإدارية في عملية وضع وتنفيذ الموازنات التخطيطية بالقطاع المصرفي. واستخدام الموازنات التخطيطية للسنوات السابقة كمعيار لوضع الموازنات التخطيطية المستقبلية. التدريب المستمر للعاملين بالقطاع المصرفي للأسباب العلمية الحديثة في إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية. الاستفادة من الجوانب السلبية في تنفيذ الموازنات التخطيطية السابقة، وتصحيح الانحرافات في الموازنات التخطيطية الحالية. أهمية إعداد الموازنات التخطيطية بصورة دقيقة وواضحة وتفصيلية بغرض سهولة تنفيذها وتحقيق أهداف المصارف.

حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي مساعدة الموازنات التخطيطية في قياس كفاءة الأداء المالي بالقطاع المصرفي، وناقشت الدراسة عددا من المفاهيم المتعلقة بالموازنات والقطاع المصرفي، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في الدراسة الحالية.

تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مجتمع الدراسة وعينتها، وزمنها وبلدها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على دور الموازنات التخطيطية في قياس الأداء. في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

دراسة: عوض (٢٠١٠م)^(١):

تتناول هذا الدراسة معرفة مستوى إدراك إدارات شركات التأمين لأهمية تطبيق الموازنات التخطيطية. ومستوى التوافق بين الموازنات التخطيطية المطبق في شركات التأمين الإسلامية، والأصول العلمية الموازنات المعروفة في الفكر المحاسبي. وكذلك مستوى استعمال مخرجات الموازنات التخطيطية من قبل الجهات المسؤولة عن التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في شركات

(١) عوض محمد عوض علي، دور الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء المالي للشركات - دراسة حالة قطاع التأمين، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ٢٠١٠م.

التأمين. واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والاستنباطي والاستقرائي والوصفي التحليلي. وكان مجتمع الدراسة وعينتها: ٣ شركات تأمين-الشركات التأمينية السودانية.

خرجت الدراسة إلى مساعدة الموازنات التخطيطية لشركات التأمين في توقع حجم التغطيات المستقبلية والتنبؤ بمعدلات الخسارة. ومساعدة الموازنات التخطيطية لشركات التأمين في حجم الوثائق المستقبلية وحجم العوائد على الاستثمار. مساعدة الموازنات التخطيطية في الرقابة على تقدير المصروفات العمومية، ومساعدة الموازنات التخطيطية في تحسين الملائمة المالية لشركات التأمين.

أوصت الدراسة بأنه يجب على الشركات العاملة في مجال التأمين زيادة الاهتمام بالموازنات التخطيطية، وما تحتويه من معلومات محاسبية. يجب على الشركات العاملة في قطاع التأمين العمل بالموازنات التخطيطية، لما تقدمه من معلومات خاصة بتقدير المصروفات العمومية. يجب على الشركات العاملة في قطاع التأمين تحليل الانحرافات، التي تحدث بين المقدر بالموازنة، والمنفذ فعلياً منها، وذلك لتجاوز الانحرافات السالبة مستقبلاً. يجب على شركات التأمين وضع تقديرات الموازنة التخطيطية، وفقاً لمقدرتها المالية. كلما كانت الموازنة التخطيطية تمتاز بالواقعية كلما أدى ذلك إلى سهولة تطبيقها.

حققت الدراسة أهدافها البحثية وهو التعرف على دور الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء المالي للشركات. وناقشت الدراسة عدد من المفاهيم المتعلقة بالموازنات وشركات التأمين. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات والتي يستفاد منها في الدراسة الحالية. تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في مجتمع الدراسة وعينتها وزمنها وبلدها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على دور الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء المالي. في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

تناول هذا الدارسة توضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومدى قدرة تطبيقها بالمنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة في قياس وتقويم الأداء التمويلي، ومعرفة مدى توفر المقومات اللازمة في هذه المنظمات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والعلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الأداء التمويلي، ودراسة الأبعاد الأربعة الخاصة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن ومدى ملاءمتها لبيئة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة المعدة لذلك، واستخدمت البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات. ومجتمع الدراسة وعينتها: ٧٠ شخصا من ١٣٠ شخصا عاملا في المنظمات الأهلية الصحية.

خرجت الدراسة في أن المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة لتقويم الأداء التمويلي تتوفر بنسبة %٧٦,١٨، " وأن إدارة المنظمات الصحية الأهلية تهتم بدرجة كبيرة بتقويم أدائها التمويلي " من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية بنسبة " %٧٢,١٣، " وأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء التمويلي بدرجة كبيرة بنسبة " %٧٢,١٣، " وأن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ملائمة لبيئة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة بدرجة كبيرة بنسبة %٧٣,٦٢.

أوصت الدراسة بانه من الضروري تعزيز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة لزيادة قدرتها على تقويم الأداء التمويلي. وضرورة توفير مقاييس متكاملة تعمل على ربط العمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل بالفقر الكافي تعزز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وضرورة إعادة هيكلة الأبعاد الأربعة للبطاقة، حيث يستبدل بُعد العملاء ببُعد (المجموعات المستهدفة)، وتأخذ المنظمات في الاعتبار تحقيق استراتيجية التنمية المستهدفة لتلك المجموعات، ويستبدل البعد المالي ببعد الجهات المانحة.

حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي توضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة مدى توفر المقومات اللازمة في هذه المنظمات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والعلاقة بين تطبيق بطاقة

(١) عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير منشورة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١م.

الأداء المتوازن وكفاءة الأداء التمويلي. وناقشت الدراسة عدداً من المفاهيم المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن والأداء التمويلي والمنظمات الأهلية الصحية. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات والتي يستفاد منها في الدراسة الحالية.

تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في مجالها وهي المنظمات الخيرية، إلا أن هذه الدراسة ركزت على فئة منها وهي المنظمات الصحية. وتتفق معها كذلك في منهج الدراسة. تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في زمنها وبلدها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على وظيفة تقييم كفاءة الأداء المالي من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

دراسة صلاح (٢٠١١م)^(١):

تناولت هذه الدراسة دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري بالمصارف السودانية، واهتمت الدراسة بمعرفة قدرة إدارات المصارف العاملة في السودان على إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية وفق الأسس والمبادئ العلمية، وكذلك تحديد مشكلات إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية الشاملة بالمصاريف، ومدى استفادة إدارتها من مؤشرات الأداء التي توفرها في تحسين كفاءة أدائها المالي والإداري. واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والاستنباطي والاستقرائي والوصفي التحليلي. مجتمع الدراسة وعينتها: ٣ مصاريف سودانية.

خرجت الدراسة إلى أن الموازنات التخطيطية تُمكن الإدارة من ممارسة أنشطتها في تحقيق أهدافها بكفاءة، ويتوقف نجاحها على مدى اقتناع الإدارة والعاملين بالمصارف في السودان باستبعاد التضارب بين الموازنات التخطيطية الفرعية المكونة لها. وكذلك تساعد الرقابة بواسطة الموازنات التخطيطية في قياس وتقويم كفاءة أداء إدارات المصرف المسئولة عن تنفيذ الخطط الموضوعية. وأيضاً قياس وتقويم الأداء باستخدام الموازنات التخطيطية، يوفر مؤشرات أداء، تؤدي إلى تطوير إعداد وتنفيذ الخطط التي ترفع كفاءة الأداء المالي والإداري في المصرف.

(١) صلاح بابكر عيسى مهاجر، دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري دراسة ميدانية علي بعض المصارف السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ٢٠١١م.

أوصت الدراسة بتعريف المصارف العاملة في السودان بالموازنة التخطيطية الشاملة لكي تتمكن من إعدادها وتنفيذها وفق أسس ومبادئ علمية في تخطيط وتنسيق ورقابة وقياس وتقويم أنشطتها المالية والإدارية. إقناع إدارات المصارف بأهمية استخدام الموازنات التخطيطية المالية في ممارسة وظائفها من أجل رفع كفاءة الأداء المالي والإداري. إنشاء إدارة متخصصة للموازنات التخطيطية بالمصارف أسوة بالبنك الزراعي السوداني. تنظيم وتنسيق جهود الإدارة المتخصصة للموازنات التخطيطية لتعمل بشكل أفضل لتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة

حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري بالمصارف السودانية. وناقشت الدراسة عدداً من المفاهيم المتعلقة بالموازنات التخطيطية وكفاءة الأداء والقطاع المصرفي. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات والتي يستفاد منها في الدراسة الحالية.

تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في زمنها وبلدها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري. في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

دراسة محمد (٢٠١٢م) (١١):

تناولت هذه الدراسة التعرف على خطوات إعداد الموازنة التخطيطية، والأسس التي تبنى عليها. والتعرف على المشاكل والمعوقات التي تحد من استفادة الشركات الصناعية من الموازنات النقدية، ومعرفة الدور المهم الذي تقوم به الموازنة النقدية، في تمكين الإدارة من استثمار الفائض النقدي في أفضل أوجه الاستخدام. وكذلك التعرف على مدى استخدام الموازنة النقدية، في معرفة اختناقات السيولة، وتوقيتها لاختيار البديل الأفضل للتعامل معها. واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والاستنباطي والاستقرائي والوصفي التحليلي. ومجتمع الدراسة وعينتها: مجمع ساريا الصناعي وشركة دانفوديو الصناعية-الشركات الصناعية السودانية.

(١) محمد دفع الله الحسن الصانع، الموازنات النقدية ودورها في إدارة السيولة- دراسة حالة مجمع ساريا الصناعي وشركة دانفوديو القابضة، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ٢٠١٢م.

خرجت الدراسة بأن نجاح الموازنات التخطيطية يعتمد على التحضير الجيد الذي يسبق إعداد الموازنات تطبيق الموازنات. تطبيق الموازنات التخطيطية يجنب الشركات الوقوع في العسر المالي. الموازنات النقدية تعمل على استفادة الشركات من فائض سيولتها إلى أقصى حد. واوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين بالموازنات في إعدادها. توفير قاعدة بيانات للموازنات التخطيطية للاستفادة منها في إعداد الموازنات. الاستفادة من علوم الحاسب الآلي في هذا الشأن. ضرورة تحليل الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الموازنة بصورة علمية. حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي التعرف على الدور المهم الذي تقوم به الموازنة النقدية، في تمكين الإدارة من استثمار الفائض النقدي في أفضل أوجه الاستخدام. وناقشت الدراسة عدداً من المفاهيم المتعلقة بالموازنات التخطيطية والموازنة المالية والشركات الصناعية السودانية. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات والتي يستفاد منها في الدراسة الحالية. تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في زمنها وبلدها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على الموازنة النقدية. في حين أن الدراسة الحالية تدرس الموازنات، وتتطرق إلى وظائف الموازنة المختلفة، وخاصة في تحسين الأداء وتقوية الرقابة وتنمية الموارد المالية.

خلاصة الدراسات السابقة:

توصلت الدراسات السابقة للعديد من النتائج المفيدة، وأوصت بالعديد من التوصيات، ويمكن القول إنها حققت أهدافها البحثية في ضوء ما حددته لنفسها من مسار وبحسب مجتمع الدراسة، والاستفادة منها في الدراسة الحالية كما يلي:

١. الاستفادة في تحديد محاور الدراسة.
٢. الاستفادة في عرض الإطار النظري.
٣. الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، والتأكد منها على أرض الواقع، وتعد هذه الدراسة مكملًا لهذه الدراسات.
٤. الاستفادة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

أهم مميزات الدراسة الحالية:

رغم الجوانب المختلفة التي تناولتها الدراسات السابقة تأتي هذه الدراسة في محاولة لدراسة واقع الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية في بيئة مختلفة وجديدة وهي اليمن، ومعرفة أي الأساليب العلمية التي يتم تطبيقها والتي لا يتم تطبيقها، ومعرفة المشكلات التي تحد من فاعلية إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها على أسس علمية، ومعرفة العوامل التي أدت ببعض المنظمات الخيرية إلى عدم تطبيق الموازنات التخطيطية. من أجل وضع تصور مستقبلي للموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية لما له من فوائد عديدة منها: الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتلك المنظمات، مساعدة الإدارة في وظائفها المختلفة -تخطيط ورقابة وتقييم الأداء وتنسيق واتصال وتحفيز واتخاذ القرارات- من أجل تحقيق أهداف المنظمة. مما يؤدي ذلك كله إلى استمرار المنظمات وتطورها، واستفادة المجتمع من خدماتها. وأهم ما يميز هذه الدراسة كالتالي:

١. قلة الدراسات عن منظمات المجتمع المدني، وخاصة في الجوانب المالية.
٢. أغلب الدراسات التي تمت في المنظمات الخيرية كانت في دولة فلسطين، لما لها من خصوصية في التمويل والتبرعات من الدول الأخرى، باعتبارها القضية العربية والإسلامية الأولى.
٣. تطبق هذه الدراسة على بيئة مختلفة، ومجتمع بحث جديد.
٤. تستمد أهميتها من أهمية مجتمع الدراسة الذي تناولته ذلك القطاع المهم في مجتمعنا اليمني، الذي يتطلب دائماً الدعم والتطوير.

٥. توفير المعلومات بشكل رئيس حول الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية، فحسب علم الباحث فإن هناك نقصاً في عدد البحوث والدراسات التي تتعلق بهذا المجال.
٦. تسير الدراسة وفق التوجه الحديث لتطبيق وتطوير الموازنات التخطيطية على قطاع المجتمع المدني بمختلف أهدافها ونشاطاتها وخاصة المنظمات الخيرية، وتستكمل المسير مع الدراسات السابقة للخروج بصورة كاملة عن مدى تطبيق الموازنات التخطيطية في كافة القطاعات الاقتصادية والتنموية في البلدان العربية وخاصة في اليمن.
٧. تعتبر هذه الدراسة الأولى للتعرف على واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية في اليمن إن لم تكن الأولى في جانب التخطيط المالي في المنظمات الخيرية بحسب علم الباحث.
٨. أغلب الدراسات اتجهت لتقييم الموازنات التخطيطية أو جزء من مكوناتها. أما هذه الدراسة فهي تتجه لدراسة واقع الإعداد للموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية اليمنية، وذلك للتأكد أولاً من استخدام الموازنات التخطيطية من عدمه، ومعالجة مشاكل وعوائق الاستخدام أو التنفيذ، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة التقييم.
٩. تسعى الدراسة لتقديم معالجات ومقترحات للمنظمات الخيرية في اليمن لتحسين استخدام الموازنات التخطيطية، وتقديم تصور الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية اليمنية وفق أسس علمية متعارف عليها لتستوعب المنظمات الخيرية بشكل سهل.

الفصل الأول:

الاطار النظري للموازنات التخطيطية

وتتمثل في الآتي:

المبحث الأول: نشأة ومفهوم وتعريف واهمية وعلاقة الموازنات التخطيطية وتطورها.

المبحث الثاني: أنواع الموازنات التخطيطية بحسب العوامل.

المبحث الثالث: متطلبات ومباني واسس الموازنات التخطيطية ومراحل إعدادها.

المبحث الرابع: مشكلات إعداد الموازنات التخطيطية وجوانبها السلوكية ومنهاج إعدادها.

الفصل الاول

المبحث الأول: مفهوم الموازنات التخطيطية

تعتبر الموازنات التخطيطية إحدى أساليب المحاسبة الإدارية، التي تساعد إدارة المنظمة في ممارسة وظائفها المختلفة^(١). وهي من الأمور الهامة والضرورية لقيام أي مشروع سواء كان كبيراً أو صغيراً، وتقوم بها الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

ومورست الموازنة التخطيطية منذ قديم الأزل، ولكنها كانت ممارسة محدودة وبسيطة يقوم بها الإنسان العادي لينظم بها أمور حياته. ثم انتقلت إلى مستوى الحياة العامة حتى تطورت إلى الشكل الحالي.

أولاً: نشأة الموازنات التخطيطية وتطورها:

بدأت فكرة الموازنات التخطيطية قبل آلاف السنين، حيث مارسها الإنسان العادي في صورتها البسيطة، لتنظيم شئون حياته، ثم تطورت إلى شكلها الحالي مع التطور الحاصل في جميع جوانب الحياة العامة^(٢). وكان الفراعنة هم أول من استخدم الموازنة التخطيطية عند إقامة المشروعات، مثل: المعابد، والحملات العسكرية، والحروب، عن طريق إعداد التقديرات المالية للإيرادات والمصروفات لتصبح موازنة عامة. ومن الأمثلة على ذلك ما ورد في قصة سيدنا يوسف عليه السلام، الذي صاغ أول موازنة عامة حقيقية في مصر، إذا وضع موازنة إنتاج واستهلاك القمح في سنوات الرخاء والقحط، قال: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ

سُنْبُلِهِ ۗ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا حَصَصْتُمْ ۗ﴾^(٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ

وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾ سورة يوسف، الآيات من ٤٧-٤٩.

(١) مؤيد عبدالحسين الفضل، عبدالكريم هادي شعبان، المحاسبة الإدارية، دار عزان، ط ٤، عمان، الأردن، ٢٠٠٣م، ص ١٨٥.
(٢) مؤيد الفضل، نور إبراهيم، عبدخالق الرواي، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م، ص ٢٣١.

وتعود البدايات الأولى لاستخدام الموازنات في التاريخ الحديث، إلى أكثر من ثلاثة قرون في إنجلترا في نهاية عصر الإقطاع في أوروبا، عندما كانت الدولة المركزية قوية، تحتاج إلى موارد مالية من أجل إدارة شئونها، فلجأت إلى فرض الرسوم والضرائب، التي أثقلت كاهل المواطنين. بدأت الاحتجاجات والثورات، مطالبة بوضع حد لسلطات الحاكم، في فرض الإتاوات، والرسوم، والضرائب، وطريقة صرفها، إلا أنها لم تنجح بالشكل المطلوب، وحتى نشوب ثورة ١٦٨٨م بإنجلترا حيث تقرر المبدأ الشهير الذي ينص على أنه لا ضرائب بدون تمثيل. ومن هنا أستقر العرف بأن الموازنات العامة، لا تصبح نافذة المفعول، حتى تقرر من السلطة التشريعية. وبالتالي ظهر مصطلح الموازنة (Budget) لأول مرة في التاريخ المالي في إنجلترا عام ١٦٨٨م، حيث كان وزير المالية حينها يعد تقديرات الموازنة لعرضها على مجلس العموم البريطاني^(١).

وهكذا بدأ استخدام الموازنات الحكومية في بريطانيا منذ القرن الثامن عشر، ثم تبعها دول أوروبية أخرى، وكانت أول دولة عربية تعمل على إعداد موازنة حكومية هي مصر في عام ١٨٨٠م؛ وذلك حينما اختلف مجلس شورى القوانين الذي تم تأسيسه في عهد الخديوي إسماعيل مع مجلس النظام حول أحقية المجلس في مراقبة مالية الدولة^(٢). وتلتها بعد ذلك لبنان في عام ١٩٢١م، ثم بعد ذلك باقي الدول العربية، وكانت اليمن آخر دولة عربية تأخذ بالموازنة التخطيطية في عام ١٩٦٤م^(٣). وأول من استخدم لفظ الموازنة التقديرية هو De Gazeux حيث أدرج في طبعة سنة ١٨٢٥م من كتابه فصلاً كاملاً عن الموازنة التقديرية، حيث كانت الموازنة التقديرية كما وصفها عبارة عن جدول بالاحتياجات من الموارد مع توقيت هذه الاحتياجات^(٤).

وتقوم فكرة الموازنة في الجانب الحكومي على تقدير إيرادات ونفقات الدولة خلال فترة زمنية مستقبلية، ومعالجة العجز أو الفائض بحسب سياسية الدولة. أما في منظمات الأعمال فتقوم فكرة الموازنة على تقدير إيرادات المنشأة المتمثلة في مبيعاتها، ونفقاتها المتمثلة في: تكاليف الإنتاج والبيع والمصروفات الإدارية، مع تخطيط الربح المتوقع. أما في المنظمات غير الهادفة للربح فيتم إعداد موازنات تشمل حجم الإيرادات المتوقعة من: التبرعات والهبات والمساعدات والمنح

(١) فهمي محمود شكري، الموازنات العامة ماضيها وحاضرها ومستقبلها، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ١٩٩٠م، ص ١٣.

(٢) سيد علوه، الإدارة المالية الحديثة، مكتبة جزيه الورد، المنصورة، مصر، ٢٠٠٣م، ص ٥٦.

(٣) مؤيد الفضل، نور إبراهيم، عبد الخالق الرواي، مرجع سابق، ص ٢٣١.

(٤) أحمد نور، المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ١٩٧٦م، ص ٢٥.

وغيرها، وأوجه الإنفاق المتوقعة على أنشطتها^(١). وكذلك اتسع استخدام الموازنات في دراسات الجدوى للمشاريع الجديدة، فتساعد المستثمرين على تحديد كافة الاحتياجات المالية اللازمة لإنشاء وتشغيل المشروع، وتحديد أفضل مصادر التمويل المتاحة مع تكلفة كل مصدر تمويل، وتساعد على إعداد تقديرات للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، والتي تُمكن من تحديد الربحية التجارية للمشروع، والتي يتقرر في ضوءها قبول المشروع أو رفضه^(٢).

وكانت صياغة الموازنة تقتصر على المحاصيل، ثم تطورت إلى إطار مالي عند استخدام العملة الورقية كنفود؛ وكانت فكرتها تقوم على تقدير ما يكمن تحصيله من الأموال، وتقدير ما سيتم إنفاقه. ونظرا للتطور التكنولوجي الذي عرفه العالم، وازدياد حجم المشاريع، وتعقيد المشكلات الخاصة بالإدارة، وازدياد الحاجة إلى المعلومات المالية، التي تساعد على اتخاذ القرارات في المجالات الاستثمارية والإنتاجية والتسويقية^(٣). وكذلك حدوث ظاهرة التضخم التي عرفت معظم دول العالم في بداية الربع الأول من القرن العشرين، الأمر الذي أكد ضرورة الأخذ بمبدأ التخطيط المستقبلي، بإتباع أحدث المبادئ والطرق العلمية، كعلم الإحصاء والرياضيات، وبحوث العمليات.

ويرى كثير من الباحثين أن تطور الموازنات التخطيطية مر بأربع مراحل كما يلي^(٤).

الأولى: كانت فيها الموازنة عبارة عن تجميع للموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين.

الثانية: حيث تم فيها تحديد توقيت زمني للاحتياجات.

الثالثة: أصبحت الموازنة تستخدم التكاليف المعيارية لتحقيق الرقابة.

الرابعة: أصبحت الموازنة تستخدم كوسيلة فعالة للتخطيط والرقابة والتنسيق.

ويخلص الباحث إلى أن الموازنة التخطيطية مرت بعدة مراحل في تطورها، أثرت هذه المراحل على مضمونها وشكلها، بحيث كان لكل مرحلة مقوماتها وخصائصها، مما أدى إلى اختلاف الموازنة في محتواها طبقا للمتغيرات والأهداف المنشودة منها، وعلى الرغم من اختلاف أنواعها، فإنها تعد محصلة خطط فرعية تغطي مختلف أوجه النشاط في المنظمة، تهدف إلى تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة في ضوء الإمكانيات المتاحة والمتوقعة. كما ساهم التطور التكنولوجي بشكل كبير في تطوير الموازنات التخطيطية، وزيادة انتشاره في جميع المنظمات ومختلف الأنشطة

(١) محمد حسن الجديلي، مرجع سابق، ص ٣٣.

(٢) خليل محمد عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، مركز تطوير الدراسات والبحوث بكلية الهندسة جامعة القاهرة، مصر، ٢٠٠٨ م، ص ٥٥.

(٣) زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٨ م، ص ٩.

(٤) مؤيد الفضل، عبدالناصر نور، عبدالخالق الرواي، مرجع سابق، ص ٢٣٢.

سواء الربحية أو غير الربحية، من خلال اختصار الزمن والوقت والجهد وتسهيل الإجراءات والنماذج في إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها عبر البرامج الإلكترونية. وأصبح بإمكان إي منظمة أن تصمم لها برنامج الإلكتروني للموازنات التخطيطية خاصة بها، وتربط جميع فروعها سواء داخل أو خارج البلد بهذا البرنامج عن طريق الشبكة العنكبوتية.

ثانياً: تعريف الموازنات التخطيطية:

يشير مفهوم الموازنة من الناحية اللغوية إلى صيغة مفاعلة من الفعل (وَازَنَ)، كما في حالة القول وازنت بين الشيئين موازنة ووزاناً^(١). ووازنته: عادله، وقابله^(٢). ووازن بين الشيئين معناه ساوى وعادل^(٣). ولعل إطلاق هذا اللفظ على الموازنة يعني المعادلة والمساواة، أو مقابلة الشيء بمثله، أو مقابلة شيء بشيء آخر، هما الإيرادات والنفقات.

ولقد وردت مشتقات الموازنة في القرآن الكريم في العديد من الآيات، منها قول الله ﷻ: ﴿وَالسَّمَاءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ الْمِيزَانَ ﴿٧﴾ أَلَّا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ ﴿٨﴾ وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ ﴿٩﴾﴾ سورة الرحمن، آية ٧-٩، وقال ﷻ: ﴿وَالْوَزْنَ يَوْمَئِذٍ الْحَقُّ﴾ سورة الأعراف، آية ٨، ولقد أمر الرسول ﷺ بالوفاء والعدل في الميزان فقال ﷺ: ﴿يا وزن: زن وأرجح﴾^(٤)، وقال ﷺ: ﴿إذا وزتم فأرجحوا﴾^(٥).

أما عن المفهوم الخاص بالموازنة، فقد تعدد بتعدد وجهات نظر الكُتَّاب، والمحاسبين، والباحثين، والمؤسسات المهنية، ويرجع ذلك إلى نظر كل منهم إلى الموازنة بطريقة مختلفة. فالمحاسبون مثلاً ينظرون إليها من ناحية إعدادها، والأساليب الفنية المتبعة في إعدادها. في حين ينظر المديرون إليها من ناحية تنفيذها. لذلك نجد من يطلق عليها الموازنة التخطيطية، والموازنة التقديرية، والموازنة الرقابية^(٦).

(١) ابن منظور (٧١١ هـ)، لسان العرب، دار المعارف للنشر، القاهرة، مصر، ١٩٥٦ م، ص ٤٨٢٨.
(٢) الفيروز أبادي (٨١٧ هـ)، القاموس المحيط، ط ٣، الهيئة العامة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر، ١٩٧٩ م، ص ٣٣٠.
(٣) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط ٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤ م، ص ١٠٢٩.
(٤) سنن ابن ماجه، كتاب التجارات، باب الرجحان في الوزن، جزء ٢، ص ٧٤٨.
(٥) مصباح الزجاجة، كتاب الكفارات، باب الرجحان في الوزن، جزء ٣، ص ٢٢.
(٦) محمد تيسير الرجبى، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، ط ٤، عمان، الأردن، ٢٠٠٧ م، ص ٢٧٣.

ومن تعاريف الموازنة ما يلي:

١. الموازنة: "خطة مالية كمية، تغطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية، لفترة مالية مستقبلية، وينظر إلى الموازنة على أنها ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى إدارة الوحدة الاقتصادية الوصول إليها"^(١).
٢. الموازنة: "ماهي إلا خطة كمية لاستغلال الموارد المتاحة للوحدة المحاسبية خلال فترة محددة في المستقبل"^(٢).
٣. الموازنة: "خطة عمل شاملة ومفصلة، ومعبّر عنها في صورة مالية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية، وذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة، كما أنها تفيد كأداة للاتصال والدافعية والرقابة وتقييم الأداء"^(٣).
٤. الموازنة: "هي مبلغ من المال تنوي المنظمة أن تجمعها وتنفقه ضمن فترة زمنية معينة، تحقيقاً لهدف محدد"^(٤).
٥. الموازنة: "خطة مالية تستخدمها الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنشأة وتعد على أساس علمي تغطي فترة مالية قادمة غالباً ما تكون سنة وتضم كافة أوجه النشاط المتوقع للمنشأة خلال تلك الفترة ويعبر عنها بشكل مالي"^(٥).
٦. الموازنة: "خطة مالية شاملة، لفترة زمنية محددة، معبراً عنها كمياً ورقمياً، يتم وضعها بغرض تحقيق الأهداف المحددة للمشروع، وتكون في نفس الوقت وسيلة تنسيق بين الأنشطة المختلفة وأداة فعالة للرقابة على هذه الخطة، ووسيلة لتقييم أداء واضعيها ومنفذها"^(٦).
٧. الموازنة: "خطة مفصلة للحصول على الموارد المالية والموارد الأخرى المتاحة، واستخدامها من خلال فترة زمنية محددة، وهي تمثل خطة مستقبلية معبراً عنها كمياً ورقمياً"^(٧).
٨. الموازنة: "هي وثيقة المال الذي ينبغي إنفاقه لتنفيذ الأنشطة التي خططت لها (النفقات)، والمال الذي ينبغي إنتاجه لتغطية تكاليف إنجاز العمل (المدخل). فالموازنة هي تقدير، أو تخمين قائم على معلومات ثابتة، عما تحتاج إليه نقدياً لإنجاز عملك"^(٨).

(١) محمد أبو نصار، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، ط ٣، عمان، الأردن، ٢٠٠٨ م، ص ٣٣٢.

(٢) ليستر هيتجر، سيرج ماتولش، (١٩٨٨ م)، المحاسبة الإدارية، ترجمة احمد الحاج، دار المريخ، الرياض، السعودية، ت ح، ص ٢٢٨.

(٣) ناصر نور الدين عبداللطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٩ م، ص ٢١٣.

(٤) تيري لويس، الإدارة المالية في المنظمات الغير حكومية، أن دي أي، بريطانيا، ٢٠٠٦ م، ص ٢٧.

(٥) إبراهيم محمد عيد، مرجع سابق ص ٤٤.

(٦) عطا محمد العمري، مرجع سابق، ص ٣٢.

(7) Ray H Garrison, Eric W Noreen, **Managerial Accounting**, 10 th ed, McGraw-Hill, USA, 2006, p 418.

٩. الموازنة: "خطة مفصلة لاقتناء واستخدام الموارد المالية وغيرها على مدى فترة مالية محددة مرة وعادة سنة. وتشمل كلا من الجوانب المالية وغير المالية للعمليات والمشاريع المخطط لها"^(٢).

١٠. الموازنة: "هي خطة تفصيلية للحصول على الموارد واستخدامها خلال فترة مقبلة، وهي تمثل خطة للمستقبل معبراً عنها بشكل كمي ورسمي"^(٣).

١١. الموازنة: "خطة تقديرية مالية شاملة لنشاطات المنظمة لفترة مالية مستقبلية معبر عنها كمياً وقيماً، تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وخططها بطريقة مدروسة وبمشاركة جميع المستويات الإدارية المختلفة، وبالتالي تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية باستخدام أفضل الوسائل، والأساليب المتاحة"^(٤).

١٢. الموازنة: "خطة عمل ذات طابع مالي، معدة لفترة زمنية مستقبلية، تمتد سنة في العادة"^(٥).

ويبدو للباحث أن التعريف الشامل للموازنة التخطيطية هي أنها: "عبارة عن خطة^(٦) مالية، شاملة، مفصلة، تقديرية، معبراً عنها كمياً ورقمياً ونقدياً، لفترة زمنية مستقبلية محددة، تعد على أساس علمي، بمشاركة المستويات الإدارية، لتحقيق الأهداف المحددة للمشروع، وتكون مساعدة لوظائف الإدارة المختلفة، ومرشدة لاتخاذ القرارات المناسبة".

ويرى الباحث من خلال هذا التعريف والتعاريف السابقة أن الموازنة: خطة كمية، مترجمة لأهداف المنظمة، تسعى إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة في ظل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، خلال فترة مستقبلية محددة، وعادة ما تكون سنة. يتم إعدادها باستخدام الوسائل والأساليب العلمية، والنماذج الواضحة المتعارف عليها بين العاملين. وتعتبر أداة تخطيط، ورقابة، وتنسيق، واتصال. ويشارك في إعدادها المستويات الإدارية المختلفة المسؤولة عن تنفيذها، لتحفيزهم، وضمان تنفيذهم لها من خلال مشاركتهم في إعدادها.

(١) الحلف العالمي لمشاركة المواطنين، إعداد الموازنة، ترجمة نور الأسعد، إن دي أي، بيروت، لبنان، ٢٠٠٧ م.

(2) Edward Blocher, David Stout, Gary Cokins. *Cost Management A Strategic Emphasis*. The McGraw-Hill Companies, Fifth Edition, USA, 2010, p365.

(٣) ري إتش جاريوس، إريك نورين، ٢٠٠٠ م. المحاسبة الإدارية. ترجمة (محمد زايد، احمد الحاج)، دار المريخ للنشر، ط ٢، الرياض، السعودية، ٢٠٠٦ م، ص ٤١٨.

(٤) وائل محمد خلف الله، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧ م، ص ٢٧.

(٥) إن دي بي، فهم موازنة الدولة العامة، ترجمة ناتالي سليمان، مركز النشر و التوزيع لـ ان دي بي، بيروت، لبنان، ٢٠٠٧ م، ص ٢.

(٦) بعض إدارة المنظمات الخيرية تتخذ قرار بتوفير مبلغ معين لبرنامج أو نشاط معين، كهدف عام للإيرادات المتوقعة، بدون وضع خطة مطبوعة، لا تستخدم فيها النماذج المناسبة، توضح لماذا حدد هذا المبلغ بالضبط، وكيفية جمع المبلغ وكيفية صرفه، لا يعتبر موازنة تخطيطية.

وترتبط الموازنة مختلف الوظائف بخطة شاملة تفصيلية لكافة أوجه النشاط داخل المنظمة نابغة من الخطة الاستراتيجية للمنظمة، يعمل جميع العاملين في المنظمة بتوافق وتنسيق، متقادين أي تناقضات بين الإدارات، والأقسام، والبرامج، والأنشطة المختلفة، داخل المنظمة. مع التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعية، ومعالجة أي انحرافات عما هو مخطط له، في سبيل تحقيق الأهداف المحددة. ومرشدة للإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة.

ويرى الباحث أن البعض فرّق بين الموازنة والخطة، وأن الموازنة ليست في حد ذاتها خطة اقتصادية، ولكنها أداة تعبير مالي لخطة معينة، وأن لجنة الموازنة لا تقوم بعملية التخطيط في المنظمة وإنما تقوم بترجمة تلك الأهداف إلى قيم كمية ومالية عبر استخدام الموازنات، وبذلك هي أداة للتخطيط^(١).

ويتفق الباحث مع الكلام السابق في أن الموازنة ترجمة مالية. ويختلف معه في أن الموازنة التخطيطية تعبير مالي فقط وليست خطة مالية، وذلك للأسباب التالية:

١. الخطة المتكاملة الأركان يجب أن تحتوي على جميع الأجزاء، مثل: الهدف العام والجزئي والنشاط والزمن والمستهدف وجهة التنفيذ بما فيها التكلفة المالية.
٢. إن كانت الموازنة بحسب رأي أصحاب هذا القول ترجمة مالية للخطة فقط، فبالتالي تكون هذه الخطة قبل ترجمتها ناقصة بدون هذه الترجمة المالية التي تقوم بها الموازنة، وبالتالي لا نستطيع أن نقول إن هذه الخطة مكتملة.
٣. بافتراض أن الموازنة ليست خطة مالية بحسب رأي أصحاب القول السابق، وكذلك أي خطة لا تحتوي على التكلفة أو الترجمة المالية لا تعتبر خطة متكاملة، فإذا أين الخطة!!
٤. تحتوي نماذج الموازنة على جميع أجزاء الخطة المتكاملة من: الهدف العام والهدف الجزئي والنشاط والزمن والتكلفة وجهة التنفيذ.
٥. توزع نماذج الموازنات التخطيطية على العاملين والإدارات والأقسام في المنظمات على أنها خطة المنظمة، وبالتالي لا توزع لهم نماذج أخرى مع نماذج الموازنة على أنها خطة المنظمة. ويمكن الجمع بين هذين القولين إن الموازنة أداة ترجمة مالية لعملية التخطيط وخطة مالية في نفس الوقت.

(١) مؤيد محمد الفضل، وآخرون. مرجع سابق، ص ٢٣٣.

وبعد استعراض ما سبق يمكن تحديد خصائص الموازنات التخطيطية كما يلي^(١):

١. تهدف الموازنات التخطيطية إلى تحقيق أهداف المنظمة.
٢. تعتبر الموازنات التخطيطية خطة، شاملة، مفصلة، تقديرية، لفترة مستقبلية.
٣. تعد الموازنات التخطيطية أداة مهمة للتخطيط، والرقابة، وتقييم الأداء، والتنسيق، والاتصال.
٤. وسيلة لتحديد المسؤوليات وربطها بمراكز المسؤولية^(٢).
٥. تنفرع وتشتق من استراتيجية المنظمة طويلة الأجل.
٦. تتصف الموازنة بالمرونة.
٧. تعتمد على التنبؤ والتقدير المستقبلي^(٣).
٨. تعتبر الموازنات التخطيطية قوائم رسمية لخطط المنظمة^(٤).

ويضيف الباحث لها ما يلي:

١. تنظيم الموازنة الموارد البشرية والمادية، وتساعد في عملية التطوير وتحسين الأداء.
٢. تحديد الأولويات حسب الإمكانيات المتاحة.
٣. تمكن الموازنات التخطيطية الإدارة من اتخاذ القرارات المناسبة، وفي الوقت المناسب.

ويقترح البعض عدم استخدام الموازنات التخطيطية أما لصغر حجم المنظمة، أو لأن المدير يقوم بدوره بصورة متكاملة، أو لأن الموازنات التخطيطية لا تتناسب مع احتياجات المنظمة، أو ارتفاع تكلفة الموازنات التخطيطية، مما يظهر من ذلك كله عدم الحاجة إلى الموازنات التخطيطية. ويرى الباحث أن هذه الأسباب ليست كافية بدرجة كبيرة لرفض الموازنات التخطيطية بحجة صغر المنظمة أو ارتفاع تكاليف إعداد الموازنات، كما أن تكاليف عدم استخدام الموازنات التخطيطية يفوق كثيرا تكاليف إعداد الموازنات، وكذلك لما للموازنات من فوائد متعددة على المنظمة، بالإضافة إلى مساهمة التطور التكنولوجي في تخفيف تكلفة وزمن ونماذج إعداد الموازنات التخطيطية ومتابعتها. والناظر اليوم إلى جميع المنشآت والمؤسسات والمنظمات يجد أن

(١) إبراهيم محمد عيد، مرجع سابق، ص ص ٢٨-٢٩.

(٢) أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤ م، ص ٢٨٨.

(٣) فيصل جميل السعيدة، المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧ م، ص ١٨.

(4) John Arnold, Stuart Turley , **Accounting for Management Decisions**, 3 Ed, Prentice-Hall Europe (UK) Limited, 1996.

الموازنات التخطيطية قد زادت وازداد التوسع في استخدامها في الآونة الأخيرة بشكل ملفت، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها ما يلي^(١):

١. الاستغلال الأفضل للموارد الاقتصادية المتاحة للمنظمة.
٢. مواجهة حالة المخاطرة وعدم التأكد التي يتصف بها الواقع العملي.
٣. خلق الحوافز لدى العاملين بالمنظمة ورفع مستوى الأداء وتقوية روح الجماعة لديهم.
٤. وسيلة فعالة للتنسيق بين مختلف أوجه النشاط بالمنظمة.
٥. وسيلة فعالة للاتصال والتغذية العكسية للمعلومات لتتمكن الإدارة العليا من الإلمام بمشاكلهم وإنجازاتهم.
٦. وسيلة فعالة للرقابة وتقييم الأداء.

ثالثاً: أهمية الموازنات التخطيطية:

تأتي أهمية الموازنات التخطيطية من أهمية الدور الذي تقوم به في خدمة احتياجات إدارة المنظمة، وتبرز أهمية الموازنة فيما يلي^(٢):

١. تساعد إدارة المنظمة في وظائفها المختلفة من تخطيط، ورقابة، وتقييم الأداء، وتنسيق، واتصال، وتحفيز، واتخاذ القرار.
 ٢. تساعد في تخطيط ورقابة المصروفات الرأسمالية المنظمة وموازنة الاستثمار، مع مصادر التمويل المتاحة للمنظمة.
 ٣. تساعد الإدارة على وضع أهداف وسياسات واضحة محددة مسبقاً، وتوضيح سلطات ومسؤوليات المديرين المسؤولين عن تنفيذ الخطة.
 ٤. إشراك المستويات الإدارية في وضع خطة المنظمة، وتفويض السلطات إلى الإدارة التنفيذية دون أن تفقد الإدارة العليا سيطرتها على المنظمة.
- ويضيف الباحث لها ما يلي:
١. تعمل على استقرار نشاط المنظمة خلال فترة الموازنة عن طريق دراسة ومحاولة حل مشاكل التغيرات الدورية والتغيرات الفصلية قبل حدوثها.

(١) ناصر نور الدين عبداللطيف، مرجع سابق، ص ٢١١-٢١٢.

(٢) عبدالمنعم عوض الله، وآخرون، أساسيات المحاسبة الإدارية، دم، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م، ص ٢٩٦-٢٩٧.

٢. تخطيط ورقابة وموازنة الدخل والمصروفات، وتمويل المنظمة.

ويرى الباحث أن الموازنات التخطيطية تزداد أهمية في المنظمات الخيرية للأسباب التالية:

١. مواكبة تطور احتياجات المجتمع المختلفة، وتطور الدور الذي تؤديه في حل الكثير من مشاكل

المجتمع: الاجتماعية، والاقتصادية، والتعليمية، والصحية.

٢. ضخامة حجم التحديات والظروف القاسية التي مر بها الشعب اليمني، حيث أشارت نتائج المسح

الميداني للمنظمات الدولية خلال عام ٢٠٠٩ إلى أن حوالي ٤٢,٨ % من الأسر اليمنية تحت

مستوى خط الفقر^(١)، وكذلك أقرت الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية في اجتماعها سبتمبر

٢٠٠٠م، وضع اليمن ضمن ثمان دول، هي الأشد احتياجاً للدعم لتحقيق الأهداف الإنمائية^(٢).

٣. محدودية الموارد المتوفرة لمواجهة الظروف، والمعطيات الجديدة التي تعصف بالمجتمع،

وخاصة في ضوء عجز، وعدم قدرة مؤسسات الدولة، على مواجهة تلك الظروف بمفردها.

٤. اشتراط بعض الجهات المانحة للمنظمات الخيرية في بعض الأحيان، بيان الخطط المستقبلية

وأوجه الإنفاق المختلفة لما يقدمونه من منح ومساعدات، حيث تقوم هذه المنظمات، بإعداد

موازنات تخطيطية، تتضمن حجم المساعدات والدعم المتوقع الحصول عليه خلال الفترات

المستقبلية، وأوجه الإنفاق المختلفة^(٣).

٥. عجز الحكومة اليمنية خلال الفترة من ٢٠٠٦م إلى ٢٠١١م، من الاستفادة من نتائج مؤتمر

المانحين لليمن في لندن، حيث حصلت على تعهدات بأكثر من ٥ مليار دولار، ولم تتمكن

الحكومة من إنفاق سوى قرابة ١٥% منها فقط، بسبب الفساد والبيروقراطية وضعف القدرة

الاستيعابية للحكومة، والتوجه الجديد لهذه الدول المانحة في التعاون مع المنظمات بدلا عن

الحكومة.

٦. الاعتبارات في التوجه العالمي الجديد، نحو: تقليص الدعم والتمويل لحكومات دول العالم الثالث

للمشاريع التنموية، والتعامل بدلا منها مع المؤسسات والمنظمات الأهلية باعتبارها شريكا رئيساً

في عملية التنمية، بحيث ينحصر دور الدولة في تهيئة البيئة القانونية والبنية التحتية الملائمة

لعمل القطاعين الخاص والأهلي^(٤).

(١) جمعية قطر الخيرية، تقرير استقراء الوضع الإنساني وتحديد استراتيجيات عمل قطر الخيرية في اليمن للفترة من ٢٠١٢-٢٠١٤م.

(٢) برنامج الأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية ٢٠١٠ م الصادر من برنامج الإنمائي للأمم المتحدة.

(٣) سالم عبدالله حلس، مرجع سابق، ص ١٣١.

(٤) جهاد محمد شرف، مرجع سابق، ص ٣.

رابعاً: الفرق بين الموازنة والميزانية:

يخلط كثير من الأشخاص بين مصطلحي الموازنة والميزانية، ومنهم من يعتبرها نفس الشيء، والبعض الآخر يطلق عليها الميزانية التقديرية. وربما يرجع ذلك الخلط بين لفظ الموازنة بسبب خطأ شائع ينشأ عن التقارب اللفظي بين المصطلحين في اللغة العربية^(١). فالموازنات عمل تقديري لأنشطة مستقبلية، أما الميزانية، والتي تُتبع عادة بكلمة عمومية فهي بيان فعلي حقيقي بالمركز المالي للمنظمة في تاريخ معين. كما يطلق على الموازنات عدة مسميات منها الموازنات التخطيطية، والموازنات التقديرية، والموازنات الرقابية، فكل صفة للموازنات في التسميات السابقة تشير إلى إحدى السمات والوظائف للموازنات. والميزانية العمومية تمثيل لوضع المنظمة المالي الحقيقي في وقت محدد عادة نهاية السنة، وهي تشمل قائمة بأصولها والتزاماتها^(٢). ويوضح الجدول رقم (١/١/١) لنا الفرق بينهما:

جدول رقم (١/١/١) الفرق بين الموازنة والميزانية

الميزانية	الموازنة
تحتوي على أرقام فعلية عن عمليات حدثت.	تحتوي على أرقام مسبقة قبل حدوثها.
تهدف إلى إيضاح المركز المالي للمنظمة.	تهدف إلى تحقيق وظائف الإدارة.
تعد في نهاية الفترة.	تعد في بداية الفترة.
تعد في تاريخ محدد عن فترة مضت.	تعد لفترة زمنية مقبلة محددة.
تتكون من أصول وخصوم كل منهما يتساوى مع الآخر.	تمثل تقديرات للإيرادات والمصروفات.
قد تطلبها بعض الجهات (البنوك للاقتراض منها) ^(٣) .	قد تطلبها بعض الجهات.

المصدر: ليلي فتح الله، كمال الدين علي. المحاسبة الإدارية. دار البيان للطباعة، القاهرة، مصر، دت. ص ٢٠.

ويضيف الباحث مجموعة من الفروق إلى ما سبق وهي كما يلي:

جدول رقم (٢/١/١) الفروق الإضافية بين الموازنة والميزانية

الميزانية	الموازنة
إعدادها بقوة القانون.	إعدادها اختياري.
يقوم بإعدادها إدارة الحسابات.	يشارك في إعدادها جميع الإدارات.
أرقامها إجمالية سنوية.	أرقامها فرعية (شهرية، ربعية).
تفاصيلها أقل.	تفاصيلها أكثر.
لها مبادئ خاصة لإعدادها.	لها مبادئ خاصة لإعدادها.
تعتمد من الإدارة العليا والمحاسب القانوني والجمعية العمومية.	تعتمد من الإدارة العليا.

المصدر: إعداد الباحث ٢٠١٤م.

(١) سالم عبد الله حلس، مرجع سابق، ص ١٣٥.

(٢) Belverd E Needles, Marian Powers. Financial Accounting, 9th, Houghton Mifflin Company, USA, 2007, pp 24.

(٣) كونستانس بيني، تشارلز لوفول، الميزانية التقديرية، ترجمة هدي خربوشة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩م، ص ٤.

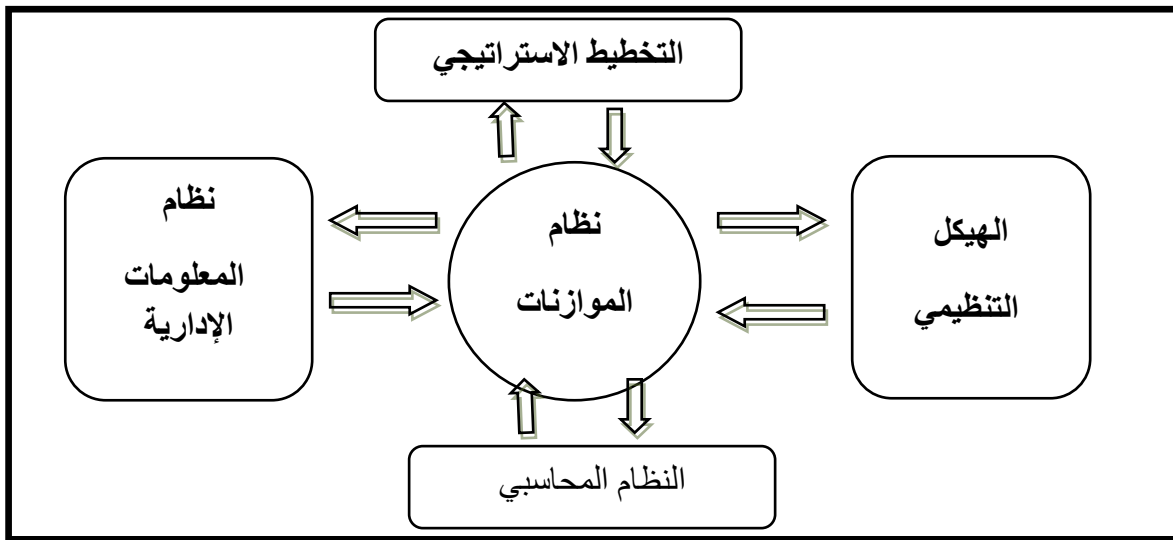
خامساً: علاقة الموازنات بالأنظمة الأخرى داخل المنظمة:

إن الموازنات ليس نظاماً مستقلاً بذاته داخل المنظمة، ولكنه نظام يرتبط ارتباطاً عضوياً بسائر الأنظمة داخل المنظمة، يأخذ منها العديد من المعلومات، ويمدها بالعديد من المعلومات أيضاً. ولعل أكثر أنظمة المنظمة ارتباطاً بالموازنات التخطيطية:

١. الهيكل التنظيمي.
٢. التخطيط الاستراتيجي.
٣. النظام المحاسبي.
٤. نظام المعلومات الإدارية.

والشكل رقم (١/١/١) يُظهر علاقة الموازنات بالأنظمة الأخرى داخل المنظمة.

شكل رقم (١/١/١) علاقة الموازنات بالأنظمة الأخرى داخل المنظمة



المصدر: محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦م، ص ٤٠.

١. علاقة الموازنات التخطيطية بالهيكل التنظيمي:

يعتمد الموازنات على الهيكل التنظيمي للمنظمة، الذي يقوم على أساس تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية تسمى مراكز المسؤولية. ونظراً لأن تطبيق الموازنات وتحقيق الأهداف التي تعبر عنها يتم من خلال مراكز المسؤولية المذكورة، فلا شك أن الأمر يستوجب أن يتم تصميم الموازنات

على أساس هذه المراكز وبشكل يتناسب مع الهيكل التنظيمي للمنظمة^(١). فإذا لم يكن كذلك فعلى المنظمة أن تتخذ الكثير من القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل وتحديد العلاقات والمسؤوليات وغيرها من القرارات^(٢).

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق الموازنات، يتيح الفرصة لإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة؛ بمعنى أنه في حال وجود قصور في الهيكل التنظيمي، فإن الموازنات يمثل أداة فعالة، لاكتشاف كافة الثغرات والأخطاء الموجودة فيها، وإجراء التعديلات اللازمة عليه، لتصحيح القصور الموجود، وذلك حتى يتمكن الهيكل التنظيمي من الاضطلاع بأداء المهمة المنوطة به في تسهيل تحقيق للمنظمة لأهدافها.

٢. علاقة الموازنات التخطيطية بالتخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي نظرة شمولية إلى أوضاع المنظمة وأنشطتها، وإلى كيفية تطوير هذه الأوضاع والأنشطة خلال السنوات القادمة، ويشمل التخطيط الاستراتيجي تحديد الرؤى المستقبلية لأهداف المنظمة واستراتيجياتها في كافة الأنشطة والمجالات^(٣). وتقدم الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل الأساس الذي من خلاله يتم وضع الخطط قصيرة الأجل، مع ملاحظة أن الخطط طويلة الأجل تخضع للمراجعة وإعادة النظر بصورة دورية – مرة على الأقل كل سنة – بغية التأكيد أنها مازالت صالحة ومرغوب فيها، ويحدث هذا غالباً بشكل متواز مع وضع الخطط قصيرة الأجل التي تُعبر عنها بالموازنات التخطيطية^(٤).

٣. علاقة الموازنات التخطيطية بالنظام المحاسبي:

يرى البعض أن هناك خطأ شائع في اعتبار الموازنات جزء من النظام المحاسبي، والتسليم بقبول هذا الخطأ، يحد من نطاق الموازنات، ومن دورها كأداة شاملة، للتخطيط، والتنسيق والرقابة. وبالمقابل فإن استقلالية الموازنات التخطيطية عن النظام المحاسبي، لا تنفي وجود علاقة وثيقة بين النظامين، حيث أن النظام المحاسبي يوفر للموازنات التخطيطية ما يلي^(٥):

(١) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦م، ص ٤٢.

(٢) عبد الله السنفي، منصور العريقي، الإدارة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، ٢٠١١م، ص ٢١.

(٣) عيد الدويهي، تعلم التخطيط في ساعات، معهد الكويت للأبحاث العلمية، الكويت، ٢٠٠٧م، ص ١٠.

(٤) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص ٤٠.

(٥) المرجع السابق، ص ٤٥.

١. المعلومات المالية التاريخية: والتي تعد بمثابة نقطة الأساس في تحديد أهداف المنظمة ووضع استراتيجيتها وخططها وسياستها، وذلك في إطار مادي وكمي صالح للاستخدام في إعداد الموازنات.

٢. المعلومات المالية الفعلية: وهي النتائج المالية الفعلية الضرورية لإعداد تقارير الأداء، ومقارنة النتائج الفعلية بالتقديرات الواردة في الموازنات، واحتساب الانحرافات ومعالجتها. ومن ناحية أخرى فإن العلاقة الوثيقة بين الموازنات التخطيطية والنظام المحاسبي تتطلب حداً أدنى من التنسيق بين النظامين لاسيما في المجالات التالية^(١):

١. توحيد تصنيف الحسابات وتسميتها، فمن الضروري وجود نظام متكامل وموحد لتصنيف الحسابات وتسميتها بشكل يتلاءم مع متطلبات إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.

٢. الاعتماد على نفس مستوى التفصيل في الحسابات، خاصة بالنسبة إلى حسابات نتائج الأعمال ومراكز المسؤولية، فلا شك أن المقارنات التي يستوجب إجرائها بين النتائج الفعلية والمقدرة تصبح غير عملية وتفتقد للدلالة، إذا لم يكن مستوى التفصيل في الحسابات في النظام المحاسبي هو نفسه الموجود في الحسابات المستخدمة في الموازنات.

٣. إتباع قواعد وأساليب وسياسات محاسبية موحدة، خاصة فيما يتعلق بأساس الاستحقاق، وحساب الإهلاك، ومعدلات المصروفات غير المباشرة. فتوحيد القواعد والأساليب والمعدلات بين النظامين تأكيد على سلامة المقارنة مع النتائج الفعلية، وقياس الانحرافات وتحليل أسبابها.

٤. البساطة في إعداد وتصميم القوائم المالية، حتى يسهل استيعابها من قبل مستخدميها على كافة المستويات.

٤. علاقة الموازنات التخطيطية بنظام المعلومات الإدارية:

لا يستطيع الموازنات التخطيطية العمل بمفرده عن نظام المعلومات الإدارية في المنظمة، حيث يمد نظام المعلومات الإدارية الموازنات بالمعلومات التي يحتاج إليها، سواء المتعلقة بالأنشطة داخل المنظمة، أو تلك الخاصة بالأوضاع والظروف الاقتصادية السائدة خارج المنظمة. ويحتاج الموازنات إلى نوعين من المعلومات هما كما يلي^(٢):

(١) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص ٤٦.
(٢) فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، ط ٣، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٣٠٨.

١. المعلومات اللازمة لإعداد الموازنات: والتي هي بمثابة جزء هام من محتويات نظام المعلومات الإدارية المتكامل، والتي بدورها تنقسم إلى نوعين من المعلومات: يتضمن النوع الأول كافة المعلومات من داخل المنظمة المرتبطة بالتنظيم الإداري والبيانات الإحصائية عن أنشطة المنظمة وتلك المتعلقة بالبرامج والأنشطة، فيما يتضمن النوع الثاني كافة المعلومات التي يمكن الحصول عليها من خارج المنظمة والتي تتعلق بالأوضاع والظروف العامة السائدة.

٢. المعلومات عن الأداء الفعلي: والتي تأتي من داخل المنظمة، والتي تساعد على تقييم النتائج الفعلية لأعمال المنظمة ومقارنتها بالنتائج المخططة.

ومن ناحية أخرى يقوم الموازنات التخطيطية بتغذية نظام المعلومات الإدارية في المنظمة بمختلف التقارير التي تتضمن مختلف المعلومات عن التقديرات والانحرافات وتحليل وتقييم أسبابها، ويقوم نظام المعلومات بدوره بتخزين كافة هذه المعلومات ليعود مرة أخرى ليغذي الموازنات بها، وذلك عند إعداد هذه الموازنات في السنوات اللاحقة.

ويخلص الباحث مما سبق إلى:

أن الموازنة التخطيطية عبارة عن خطة مالية، شاملة، مفصلة، تقديرية، معبراً عنها كمياً ورقمياً ونقدياً، لفترة زمنية مستقبلية محددة، تعد على أساس علمي، بمشاركة المستويات الإدارية، لتحقيق الأهداف المحددة للمشروع، وتكون مساعدة لوظائف الإدارة المختلفة، ومرشدة لاتخاذ القرارات المناسبة.

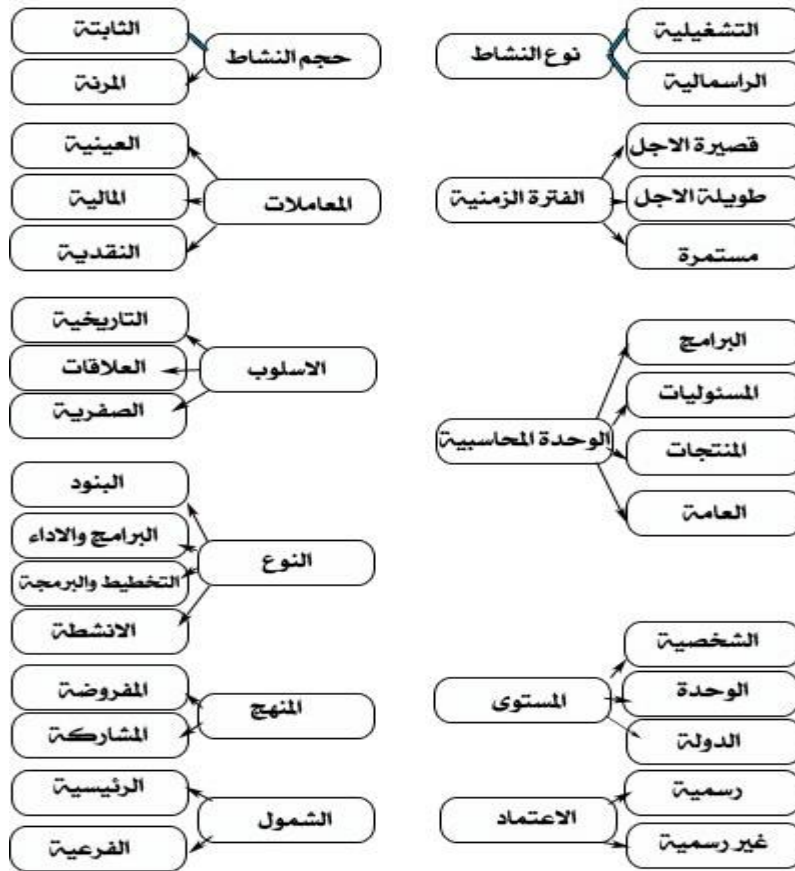
كما تطورت الموازنة التخطيطية في مضمونها وشكلها عبر الزمن. وتأتي أهميتها من أهمية الدور الذي تقوم به في خدمة احتياجات إدارة المنظمة. وليس الموازنات نظاماً مستقلاً بذاته داخل المنظمة، ولكنه نظام يرتبط ارتباطاً عضوياً بسائر الأنظمة داخل المنظمة، يأخذ منها العديد من المعلومات ويمدها بالعديد من المعلومات أيضاً.

المبحث الثاني

أنواع الموازنات التخطيطية

توجد العديد من أنواع الموازنات التخطيطية، التي تختلف باختلاف أنواع الوحدات الاقتصادية، وكذلك حسب الأهداف المتوخاة من وراء إعداد وتنفيذ الموازنة. وإن اختلاف الموازنات من منظمة إلى أخرى، راجع لمجموعة عوامل عرفت بالفكر المحاسبي الإداري المعاصر العوامل الشرطية، التي اختلف الباحثون حول عددها، ومن ضمن هذه العوامل: حجم المنظمة، وتنوع المنظمة، ودرجة المركزية، والبيئة الخارجية، والهيكل التنظيمي، والمنافسة والتكنولوجيا... الخ^(١). والشكل رقم (١/٢/١) يوضح ذلك:

شكل رقم (١/٢/١) أنواع الموازنات التخطيطية بحسب العوامل.



المصدر: إعداد الباحث ٢٠١٤م

يتم التمييز بين أنواع الموازنات، طبقاً للمعايير التالية:

(١) مؤيد الفضل وآخرون، مرجع سابق، ص ٢٣٩.

أولاً: نوع النشاط: تنقسم الموازنات تبعاً لنوع النشاط إلى:

١. الموازنة التشغيلية:

تختص بتخطيط النشاط في المنظمة بكل جوانبه من حيث الموارد المستخدمة والمنتجة. وتتكون الموازنة التشغيلية^(١) من: موازنة المبيعات، موازنة مستلزمات الإنتاج من مواد وأجور مباشرة ومصاريف صناعية غير مباشرة، موازنة المخزون وبرنامج الإنتاج، موازنة المصاريف البيعية والمصاريف الإدارية، الموازنة النقدية، وقائمة الموارد والاستخدامات المالية الجارية.

٢. الموازنات الرأسمالية:

تختص بالخطوة الاستثمارية في كل من المدى القصير والطويل، مع تحديد كيفية تمويلها، والرقابة على تنفيذها بحسب الخطة الموضوعية^(٢). وتمثل المبالغ التي تنفقها المنظمة لشراء أصول ثابتة، أو لزيادة طاقة، أو فاعلية أحد الأصول الثابتة الموجودة، والتي تفيد أكثر من فترات لاحقة. وتكون الموازنات الرأسمالية، عادة، طويلة الأجل، ثم تُقسم إلى موازنات سنوية، لأغراض متابعة ورقابة التنفيذ. وقد تأخذ فترة زمنية طويلة في المستقبل ٣٠ سنة أو أكثر^(٣).

ثانياً: الفترة الزمنية للموازنة: تنقسم الموازنات تبعاً للفترة الزمنية التي تغطيها إلى:

١- الموازنات قصيرة الأجل:

تغطي فترة محاسبية واحدة مقبلة عادة سنة. وتقسم على مدار الفترة الزمنية التي تغطيها، مثل: تقسم إلى موازنات ربع سنوية، أو شهرية، أو حتى أسبوعية، إذا اقتضت الضرورة ذلك^(٤). وتكون أداة تخطيط ورقابة. وتكون أكثر دقة، وتفصيل، وأقرب وضوحاً، وأكثر أهمية بالنسبة للعمليات اليومية، من الموازنات طويلة الأجل^(٥).

(١) أسامة الحارس، مرجع سابق، ص ٢٩٣.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٩٣.

(٣) ري إتش جاريسون، إريك نورين، مرجع سابق، ص ٤٢٠.

(٤) مبروك محمد عادل، مقدمة في الأسس العملية والتطبيقية للإدارة المالية-منهج اتخاذ القرارات، دار النهضة العربية، مصر، ١٩٩٧ م، ص

٢١.

(5) Coombs, Hugh. Hobbs, David. Jenkins, Ellis. **Management Accounting Principles and Applications**, C&M Digital (P) Ltd, Chennai, India, 2005, p 87.

٢- الموازنات طويلة الأجل:

تغطي عادة فترة زمنية لعدة سنوات في المستقبل، تتراوح عادة بين ثلاث وعشر سنوات^(١). ويكون الهدف منها أساساً تخطيطياً، وليس رقابياً، إذ تهدف إلى التنسيق بين الأهداف والإمكانات في المستقبل، في ضوء الأهداف والإمكانات في الحاضر، وعلى أساس الخبرة المكتسبة في الماضي^(٢). وتقسم الموازنات طويلة الأجل إلى موازنات سنوية، بحيث تُصبح الموازنة قصيرة الأجل جزءاً من الموازنة طويلة الأجل.

٣- الموازنة المستمرة:

تغطي فترة اثني عشرة شهراً، وتضيف بشكل مستمر فترة شهر، أو ربع سنة جديدة، مع نهاية كل فترة من عمر الموازنة. وتتميز بأنها تجبر الإدارة على التفكير في فترة زمنية قادمة بشكل واقعي، تسمح بالتجاوب مع الظروف المتغيرة خلال الفترة القادمة، دون الحاجة إلى إعداد تصور جديد^(٣). وتتميز الموازنة المستمرة بأنها تؤدي إلى زيادة فعالية نظام التخطيط والرقابة، وبالتالي يمكن إدارة المنظمة على معرفة طبيعة هذه المشكلات، والبحث باستمرار عن حلول لها^(٤). ويعاب عليها أنها تتطلب نفقات أكبر لإعدادها، لضرورة الاستمرار في عملية إعدادها^(٥).

ثالثاً: بحسب مستوى النشاط: تنقسم الموازنات تبعاً مستوى النشاط إلى:

١- الموازنة الثابتة:

تعد الموازنة الثابتة لمستوى واحد من النشاط، أو مزيج واحد من مستويات الأنشطة. وتكون جميع التقديرات الخاصة بالموازنة بناء على ضوء ذلك المستوى. ومن عيوبها: أنه إذا تغير مستوى النشاط تفقد الرقابة فاعليتها، لاختلاف المستوى الفعلي للنشاط عن المستوى المخطط، وليس لها القدرة على التجاوب مع أي تغيير في الظروف المتغيرة^(٦).

(1) John Arnold, Stuart Turley . opera citato ,p 320.

(٢) أسامة الحارس، مرجع سابق، ص ٢٩٢.

(٣) ري إتش جاريسون، إريك نورين، مرجع سابق، ص ٤٢١.

(٤) مؤيد عبدالحسين الفضل، عبدالكريم هادي شعبان. مرجع سابق، ص ٢٧٨.

(٥) تشارلز هورنجون، جورج فوستر، بكاش داتار. محاسبة التكاليف مدخل إداري، ترجمة (احمد حامد حجاج)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ٢٠٠٣م، ص ٢٩٣.

(٦) أسامة الحارس. مرجع سابق، ص ٢٩٣.

٢ - الموازنة المرنة:

تعد الموازنة المرنة على أساس مستويات متعددة من النشاط، طبقاً للتقلبات المتوقع حدوثها، خلال فترة الموازنة، وتكون التكاليف فيها مقدرة في ظل أحجام، وأنشطة إنتاجية مختلفة^(١). وعند تقييم الأداء، يتم على أساس مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي، بما هو مخطط لنفس مستوى التنفيذ الفعلي^(٢). وتمتاز بأنها تغطي مدى معين من النشاط، وأنها ديناميكية، وتسهل قياس، وتقييم الأداء.

رابعاً: بحسب المعاملات: تنقسم الموازنات تبعاً للمعاملات إلى:

١ - الموازنة العينية:

تختص الموازنة العينية بنشاط المنظمة، وتقوم على وحدات القياس العينية، مثل: عدد الأيتام، عدد الأسر الفقيرة، عدد المساجد^(٣). وتوضح نشاط المنظمة مشتملاً على المستلزمات السلعية والخدمية، والاحتياجات من القوى العاملة، ويُعبّر عن ذلك في شكل وحدات عينية، من دون ترجمتها إلى قيم نقدية^(٤).

٢ - الموازنة المالية:

توضح الترجمة المالية للموازنة العينية، كما توضح الخطة التمويلية للوحدة، وتكون وحدة القياس في الموازنة المالية هي وحدة النقد. وتبين أثر تنفيذ الخطة على المركز المالي للمنظمة، المترتبة على حركة المقبوضات والمدفوعات^(٥).

٣ - الموازنة النقدية:

هي ترجمة للتدفق النقدي للموازنة المالية، وذلك باستخدام الأساس النقدي وليس أساس الاستحقاق، مع استبعاد كافة النفقات غير النقدية. وتمثل الموازنة النقدية، قائمة المتحصلات والمدفوعات النقدية خلال الفترة المالية المقبلة، وما يرتبط بها من فائض أو عجز نقدي، يمكن أن يحدث خلال الفترة^(٦).

(١) جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م، ص ٤٩.

(٢) بديع الدين ريشو، الموازنات التشغيلية والمالية والرأسمالية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ٢٠١٠م، ص ٦٤.

(٣) عطا محمد العمري، مرجع سابق، ص ٣٦.

(٤) أحمد محمد زامل، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي، مكتبة الملك فهد، ج ١، الرياض، السعودية، ٢٠٠٠م، ص ٢٤٩.

(٥) لمرجع السابق، ص ٢٤٩.

(٦) لمرجع السابق، ص ٢٤٩.

وتعد الموازنة النقدية أداة رقابية، لها فوائد عديدة، منها ضمان وجود سيولة كافية، وهو مؤشر جيد على نجاح المديرين في إدارتهم للنقدية والرقابة عليها. كما تعمل على تقدير الاحتياجات المالية المستقبلية، والتخطيط للحصول عليها من مختلف المصادر. وتساعد الإدارة بالتنبؤ بأوقات حدوث العجز النقدي، وأوقات حدوث الفائض منه، مما يعطيها الوقت الكافي لمعالجة هذه الانحرافات بطريقة ملائمة.

خامساً: بحسب الوحدة المحاسبية: تنقسم الموازنات تبعاً للوحدة المحاسبية إلى:

١- موازنات البرامج:

يُقسّم نشاط المنظمة إلى برامج محددة، يهدف كلٌّ منها إلى تحقيق هدف معين. ثم تُعدّ موازنة لكل برنامج على حدة. وعلى ذلك، يصبح كل برنامج بمثابة وحدة محاسبية^(١). مثال ذلك: قد تُعدّ موازنة لبرنامج الإنتاج، بحيث يُظهر البرنامج علاقة حجم الإنتاج بالزمن، على مدار فترة الموازنة.

ويمكن أن تكون موازنات البرامج طويلة الأجل، أو قصيرة الأجل. كما يمكن أن تكون خاصة بالنشاط الإنتاجي أو بالنشاط الاستثماري. ويمكن أن يكون لها جوانبها، العينية والمالية والنقدية.

٢- موازنات المسؤوليات:

تعد الموازنة بناءً على مراكز مسؤولية التنفيذ، وتقوم على مبدأ محاسبة المسؤولية. وتُقسّم الموازنات إلى أجزاء، بحيث يصبح تنفيذ كل جزء من مسؤولية شخص محدد، أو مجموعة محددة من الأشخاص. وتصبح الموازنة، على هذا الأساس، مجموعة من الأهداف المعيارية، موزعة على حسب مسؤولية تنفيذها، وتهدف أساساً إلى فرض الرقابة على كفاية التنفيذ، وتقييم كفاية الأداء. ويترتب على ذلك أنه يصبح من المفضل أن تشمل موازنات المسؤوليات على العناصر (التكاليف أو الإيرادات)، التي تخضع لرقابة كل مسؤول من المسؤولين^(٢).

٣- موازنة المنتجات:

وتقوم على أساس أن كل منتج، يُعدّ وحدة محاسبية مستقلة، لأغراض الموازنة. وتتضمن موازنة المنتج، برنامج الإنتاج والتشغيل الخاص به، وبرنامج المبيعات، والمخزون الخاص به،

(١) عبدالمنعم صالح مصطفى المحمود، مرجع سابق، ص ١١.

(٢) كمال خليفة أبو زيد، مرجع سابق، ص ٧٠.

وتخطيط عناصر النفقات، والمستلزمات اللازمة له، وتقدير الإيرادات المتوقع الحصول عليها منه. وتساعد موازنة المنتجات على تخطيط ربحية المنتجات المختلفة والرقابة عليها وتحسينها.

٤ - الموازنات العامة:

وتقوم على أساس أن المنظمة بأنشطتها المختلفة، وبرامجها المتعددة، وأقسامها المتنوعة، ومراكز مسؤولياتها العديدة، بمثابة الوحدة المحاسبية، لأغراض إعداد الموازنة. ويترتب على ذلك أن الموازنة العامة تمثل الهيكل العام، الذي تستقر فيه الموازنات الأخرى، بحيث تُنسق أهدافها مع الأهداف العامة للمنظمة. من ثمّ، فإن الموازنة العامة هي ملخص لكل الموازنات الفرعية الأخرى.

سادساً: بحسب الشمول: تنقسم الموازنات تبعاً للشمول إلى:

١ - موازنة رئيسية:

تغطي كافة أوجه النشاط الرئيسية داخل المنظمة، وتلخص الموازنات الفرعية في المنظمة إلى موازنة رئيسية، وتحتوي على: الموازنات التشغيلية، الموازنات المالية^(١).

٢ - موازنة فرعية:

تشمل جميع أنشطة أحد الأقسام أو الإدارات على حدة، وتسمى أحياناً بالموازنة الوظيفية، وتكون أكثر تفصيلاً^(٢).

سابعاً: بحسب أسلوب تقدير الموازنة: تنقسم الموازنات تبعاً بحسب أسلوب إعداد

الموازنة إلى:

١ - التاريخي (الأسلوب التقليدي):

تعد الموازنة التاريخية بالاعتماد على البيانات التاريخية، حيث تعتبر نقطة الأساس الذي تعد عليه موازنة الفترة القادمة. وهي تفترض أن ما حدث في الماضي سوف يستمر حدوثه في المستقبل، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المتوقعة في العام المقبل، وكذلك ظاهرة التغيرات في

(١) أحمد حسين حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة (تسعير المنتجات، تقييم الأداء، نظم الإنتاج الحديثة)، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، ١٩٩٨م، ص ١٤٣.
(٢) محمد تسير الرجبى، مرجع سابق، ص ١٨٩.

مستويات الأسعار، والتي غالباً ما يشار إليها بالتضخم تؤدي إلى انخفاض مستمر في القوة الشرائية للنقد، والتي تعتبر معيار للقيمة قد يتفاوت من دولة لأخرى، ومن فترة لأخرى في نفس الدولة^(١). وتمتاز هنا الموازنة بالبساطة، وسهولة التحضير والإعداد. إلا أن لها عدة عيوب منها: احتمال انتقال أخطاء التقدير من سنة لأخرى، كما قد تعد التقديرات وفق معايير موضوعية، حيث قد يسعى المديرون إلى زيادة التقديرات، وتسعى الإدارة العليا إلى خفضها. وكذلك عدم ربط النفقات بالبرامج مما يحول دون تحليل التكلفة والعائد.

٢ - العلاقات:

تعد الموازنة هنا بناء على العلاقة بين المدخلات والمخرجات: وتستخدم في المشاريع التي تكون فيها العلاقة بين المدخلات والمخرجات معروفة، أو قابلة للتحديد والصياغة في معادلة رياضية، مثل: نسبة المصاريف العمومية من الإيرادات العامة^(٢).

٣ - الصفرية:

ظهر أسلوب الأساس الصفري في إعداد الموازنات في بداية الستينات بالقرن الماضي، كرد فعل على الأسلوب التقليدي لإعداد الموازنات، حيث يعتمد الأسلوب التقليدي على موازنة الإنفاق للسنة السابقة مع إضافة نسبة مئوية لتغطية التضخم، ولإجراء التعديلات على العوامل الطارئة^(٣). وتمسى الموازنة الصفرية، والتي تتطلب إجراءات للإعداد تكون مستقلة من سنة إلى أخرى، ويجب على كل قسم في المنظمة أن يبرر مقترحاته حول هذه الموازنة. وتعرف الموازنة الصفرية على أنها "عبارة عن أسلوب يمكن من خلاله إعداد الموازنة على أساس تقييم مدى جدوى جميع البرامج والأنشطة والمشروعات، سواء كانت قائمة من قبل أو كانت جديدة، حيث يتم دراستها وتحليلها وتقييمها ومقارنتها مع المشاريع البديلة المقترحة، من أجل اتخاذ القرار المناسب الذي يحقق الكفاءة والفاعلية في الإنفاق للمنشأة"^(٤).

وفي ظل الموازنة الصفرية نجد أن البند الذي ظهر في موازنة الفترة الماضية، قد لا يظهر في موازنة الفترة الحالية، إذا ثبت عدم جدوى بقاء النشاط أو البرنامج الذي يتضمن ذلك البند. وتعتمد

(١) مدحت فوزي عليان، أثر التضخم على الإفصاح المحاسبي للقوائم المالية في وحدات الاقتصاد الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦م، ص ٢٩.

(٢) تشارلز هورنجرن، جورج فوسنر، سريكانت داتار، مرجع سابق، ص ٢٧٢.

(٣) عبدالرحمن محمود عليان، دراسات متقدمة في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، دت، ص ١٧١.

(٤) بهاء الدين أحمد العربي، إطار مقترح لتطبيق الأساس الصفري في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧م، ص ٣٤.

الموازنة الصفرية على التخطيط كمرحلة أساسية في إعدادها، عن طريق تحليل التكلفة للمشروعات والوظائف، وأولوية الترتيب، بحيث يكون هناك تبريراً لكل نفقة مطلوبة لتنفيذ البرامج.

وتتميز الموازنة الصفرية بما يلي^(١):

١. تركيز اللامركزية، وتسمح بمشاركة أوسع للعاملين في اتخاذ القرارات.
 ٢. تزيد من فاعلية قنوات الاتصال بين الأطراف ذات العلاقة.
 ٣. تزيد من دقة تحديد الأهداف، وزيادة كفاءة المنظمات، لأن الأداء سيخضع للتقويم المستمر.
 ٤. تعطى قدرًا أكبر من المرونة للإدارة العليا فيما يتعلق بإعادة توزيع الموارد، أو إجراء تغييرات في هيكل الموازنة للوحدات التنظيمية.
 ٥. إتاحة تنمية مهارات العاملين من خلال مشاركتهم في عملية التخطيط، وتقويم التنفيذ.
- وأمام ما يميز الموازنة الصفرية توجد بعض المشاكل التي يمكن أن تكون مصاحبة لاستخدامها، وهي ما يلي^(٢):

١. زيادة الوقت، والجهد المطلوب لإعدادها.
٢. تحتاج إلى قدر كبير من التحليل والدراسة، والكثير من المعلومات والبيانات التي قد يكون من الصعب الحصول عليها.

ثامناً: بحسب نوع الموازنة: تنقسم الموازنات تبعاً لنوع الموازنة إلى:

١ - موازنة البنود:

تعتبر موازنة البنود أو الموازنة التقليدية من أقدم أنواع الموازنات التي تم استخدامها، وما زال استخدامها جارياً حتى الآن، لما تتصف به من يسر وبساطة في إعدادها وعرضها وتنفيذها والرقابة عليها. وتبنى موازنة البنود على التبويب النوعي للنفقات، حيث يجري تصنيف المبالغ التي تخصص لكل منظمة، وذلك حسب الغرض من النفقة، التي تسمى مواد الإنفاق أو بنود الإنفاق، مثل: تقديرات الرواتب والأجور والنفقات الجارية والتحويلات الجارية. كما تقدر النفقات من خلال تقدير احتياجات كل وحدة اقتصادية من الموظفين والمهمات والخدمات عن السنة القادمة، مع الالتزام بتبويب الموازنة حسب أنواع النفقات، وطبقاً للهيكل التنظيمي. ويركز هذا الأسلوب على

(١) عبدالمنعم صالح مصطفى المحمود. مرجع سابق، ص ١٨.

(٢) عطا محمد العمري، مرجع سابق، ص ٣٢.

التبويب الإداري والنوعي، من أجل التسهيل والمساعدة في إجراءات الرقابة قبل عملية الصرف، وبعده للتأكد من عدم تجاوز المخصصات المرصودة للبند. وقد أعتبر البعض هذا النوع من الموازنات عامل مساعد للنظام المحاسبي^(١).

ويتميز موازنة البنود بما يلي^(٢):

١. يسهل عملية تبويب النفقات إلى جارية ورأسمالية لكل وحدة من وحدات المشروع.
 ٢. لا يوجد قيود أو قواعد يمكن على أساسها تبويب الموازنة.
 ٣. سهولة الإعداد، وبساطة تبويب النفقات، وفهمها ومقارنتها.
 ٤. إمكانية تحقيق أهداف رقابية محدودة.
 ٥. تساعد في استخدام مفهوم محاسبة المسؤولية، وأن بياناتها صالحة للمقارنة، ويمكن تجميعها لعدة سنوات متتالية، لغرض تسهيل معرفة اتجاه الإنفاق والتحصيل.
- وعلى الرغم من هذه المميزات، فإن لموازنة البنود مجموعة من نقاط الضعف منها^(٣):
١. لا تساعد على توضيح السياسة المالية للمشروع، ولا تتحدد فيها أولويات البرامج.
 ٢. يصعب في ظل هذا الأسلوب قياس كفاءة أداء الوحدات والعاملين فيها لافتقارها إلى وسائل المتابعة.
 ٣. عدم دقة التقديرات، حيث يتم تقدير النفقات بشكل جزافي دون الاعتماد على أسس علمية في وضع التقديرات.
 ٤. تشجع المسؤولين على الإنفاق بدلاً من تحقيق التوفير، وذلك أن تقييم الأداء يميل إلى التركيز على حجم الإنفاق.
 ٥. يؤدي إلى إهمال مفهوم التخطيط العلمي، حيث يتم إعدادها بناء على مستويات الإنفاق الجاري، مما يؤدي إلى تكرار الأنشطة السابقة، سواء أكانت مناسبة أم لا، الأمر الذي يؤدي إلى الفشل في تحديد أهداف واضحة.

٢- موازنة البرامج والأداء:

ظهرت موازنة البرامج والأداء إلى حيز الوجود عقب تشكيل لجنة لدراسة النظام المالي والاقتصادي في الولايات الأمريكية، سميت هذه اللجنة بلجنة هوفر، وأوصت اللجنة بضرورة

(١) سليمان احمد اللوزي وآخرون، إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٧م، ص ٣٩.
(٢) وائل محمد خلف الله، مرجع سابق، ص ٤١.
(٣) المرجع السابق، ص ٤٢.

إصلاح نظام الموازنة العامة وطرق تبويبها، بحيث تتلاءم مع الاتجاهات الإدارية الحديثة، وأن تبنى الموازنات الحكومية على أساس الأنشطة والبرامج والمشاريع.

وعرفت لجنة التنمية الاقتصادية بالولايات الأمريكية موازنة الأداء والبرامج بانها " نظام أو أسلوب لصياغة وتحقيق أهداف محددة بشكل كمي، ويركز على الوسائل البديلة للوصول إلى الأهداف وعلى مقارنة النتائج بالتكاليف"^(١). وإن هذا النظام يزود من يستخدمه بمعلومات لا يمكن له الحصول عليها من خلال طرق الموازنة التقليدية، إذ يساعد في الحصول على نتائج أساسية، ويهيئ قاعدة أفضل لاتخاذ القرارات^(٢).

وفي هذا النوع من الموازنات يتم تقسيم أنشطة المنظمة إلى برامج محددة، يهدف كل منها إلى تحقيق هدف معين أو التوصل إلى نتيجة معينة، ثم يتم إعداد موازنة لكل برنامج على حدة^(٣). وتتميز موازنة الأداء والبرامج بما يلي^(٤):

١. إمكانية تقسيم العمليات إلى وظائف، والوظائف إلى برامج، ومن ثم تقسيم كل برنامج إلى مجموعة أنشطة، لتحقيق أهداف البرنامج.

٢. إمكانية تصميم خطة لكل برنامج على مدى عدة فترات زمنية، وتنسيق هذه البرامج لمنع الازدواجية.

٣. تساعد على مقارنة نتائج تنفيذ الموازنة بتقديراتها من خلال الرقابة المالية، والرقابة على الأداء.

٤. توسيع صلاحيات المديرين في مجال التخطيط والرقابة، والمساهمة في تطبيق مبدأ المسائلة والمسئولية.

ويعاب على موازنة الأداء والبرامج ما يلي^(٥):

١. صعوبة التطبيق، حيث يحتاج تطبيق، مثل: هذه الموازنة إلى قواعد بيانات متكاملة عن أنشطة الوحدة الاقتصادية، وإلى موظفين مؤهلين وعلى درجة عالية من الكفاءة والخبرة.

(١) عبدالمنعم صالح مصطفى المحمود، مرجع سابق، ص ١١.
(٢) فريد أحمد غنام، إطار مقترح لإعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء في فلسطين، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦م، ص ٥٤.

(٣) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص ٣٧.

(٤) وائل محمد خلف الله، مرجع سابق، ص ٤٤.

(٥) المرجع السابق، ص ٤٤.

٢. تعمل على قياس تكلفة الأنشطة بالتفصيل، دون دراسة مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف، ومدى أداء الأنشطة بطريقة مثلى.

٣- موازنة التخطيط والبرمجة:

ظهرت موازنة التخطيط والبرمجة لعلاج القصور في موازنة البرامج والأداء، والربط بين الموازنات الفرعية للوحدات الإدارية الحكومية وبين الأهداف القومية. وتعرف على أنها الموازنة التي تهتم أساساً بالتخطيط الشامل، وتكاليف المهام أو الأنشطة.

ومدخل موازنة التخطيط والبرمجة يستلزم التحديد المسبق للتكلفة الكلية للمهمة المعينة، بغض النظر عن الوحدات التنظيمية التي قد تستخدم لتنفيذ هذه البرامج. وتهدف موازنة التخطيط والبرمجة إلى المساعدة على ترشيد القرارات فيما يتعلق بتخصيص الموارد، وتحليل نتائج البرامج في ضوء الأهداف الموضوعية لكل برنامج، كما أنها تساعد على قياس تكلفة البرامج، وتحليل البدائل من أجل الوصول إلى أكثر الوسائل كفاءة.

وهذا النوع من الموازنات يركز على الاعتبارات طويلة الأجل، وتحليل الأنظمة والتكلفة والعائد، وتطوير وعرض البيانات عن الآثار الكلية. ولا يلتزم بقاعدة السنوية، حيث أنها ترتبط بأهداف محددة يتم تحقيقها على مدى يزيد عن السنة.

وتتميز موازنة التخطيط والبرمجة بما يلي^(١):

١. تركز على تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع أو الدولة.

٢. الشمولية من خلال توزيع مخصصات البرنامج الواحد بين الأقسام المختلفة ذات العلاقة.

٣. تعتمد المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

٤. تتميز بالمرونة والتتابع، حيث يمكن التعديل في البرامج كلما اقتضت الضرورة ذلك.

ويعاب على موازنة التخطيط والبرمجة ما يلي^(٢):

١. صعوبة التعبير الكمي عن مخرجات معظم البرامج.

٢. ميلها إلى تركيز السلطة في يد الإدارة العليا، وتقليل سلطة المستويات الإدارية الأخرى.

٣. غياب البيانات الأساسية المتمثلة في القياس الكمي للأهداف والمجهودات ونتائج الأنشطة، والتعبير عنها بشكل بيانات مالية.

(١) عطا محمد العمري، مرجع سابق، ص ٣٣.

(٢) وائل محمد خلف الله، مرجع سابق، ص ٤٥.

٤. تتطلب موظفين بكفاءة عالية، ويتمتعون بقدرة كبيرة على التحليل الكمي والمالي والاقتصادي.

٤- موازنة الأنشطة:

تعرف موازنة الأنشطة بأنها عملية التخطيط والتحكم في الأنشطة المتوقعة من المنظمة، لاشتقاق موازنة فعالة، وتركز على النتائج. وتعني بنوع العمل المطلوب أدائه وكمية هذا العمل وبالتالي تكلفته.

وتتميز موازنة الأنشطة بالتالي^(١):

١. تركز موازنة الأنشطة على التحكم في العملية، حيث يمكن من خلال العملية أن تتحسن النتائج، وبالتالي فإن الموازنة تميل إلى التركيز على النتائج وليس على الأسباب.
٢. تسعى موازنة الأنشطة إلى القضاء على السبب الأساسي للمشكلة، من خلال التحكم في الأنشطة.
٣. تركز موازنة الأنشطة على النتيجة وليس على السبب، حيث تركز على ما هو العمل المطلوب أدائه، وكيف يؤدي العمل وكمية العمل المؤدى، وعلى ذلك تكون الموارد المطلوبة هي فقط نتيجة للأنشطة المطلوب أدائها.
٤. تستخدم موازنة الأنشطة لغة مشتركة (لغة الأنشطة التي يؤديها كل فرد)، وهي لغة يفهمها الجميع على عكس الموازنة التقليدية، والتي تستخدم مصطلحات غير معروفة إلا للمتخصصين وحدهم.

تاسعاً: بحسب جهة الإعداد: تنقسم الموازونات تبعاً لجهة الإعداد إلى:

١- الموازنة الذاتية (المفروضة):

هي الموازنة التي يتم إعدادها من جانب مستوى إداري معين، أعلى المستويات الإدارية في غالب الأحيان. ومن ثم يتم فرضها على باقي المستويات الإدارية داخل المنظمة، وقد تؤدي إلى الاستياء والمعارضة بدلاً من التعاون وزيادة الإنتاجية^(٢).

(١) جيمس برمسون، جون انتوس، الموازنة القائمة على الأنشطة، ترجمة عادل حماد، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠١٠م، ص ١١٧٥.
(٢) ري إتش جاريسون، إريك نورين، مرجع سابق، ص ٤٢١.

٢- الموازنة بالمشاركة:

هي الموازنة التي تسمح للعاملين من مختلف المستويات بالمشاركة في إعدادها. وتعتبر من أكثر الموازنات نجاحاً، وتتميز بأن الأشخاص الذين يشاركون في إعداد الموازنة يلتزمون بها، ويحققون نتائج أفضل من الأشخاص الذين لا يشاركون في إعدادها^(١).

عاشراً: بحسب درجة الاعتماد: تنقسم الموازنات تبعاً لدرجة الاعتماد إلى:

١- الموازنة الرسمية:

وهي الموازنة الشاملة المعبر عنها مالياً، والمطبوعة والموزعة على كافة الأشخاص ذوي العلاقة، والذي يجري اعتمادها كأداة تخطيط وتنسيق ورقابة، وتعتبر كأساس لقياس الأداء.

٢- الموازنة غير الرسمية:

وتتمثل في الجداول الإحصائية التي تعد فقط للاسترشاد بها دون اعتمادها كموازنة رسمية.

حادي عشر: بحسب المستوى: تنقسم الموازنات تبعاً للمستوى إلى:

١- على المستوى الشخصي:

عبارة عن قيام الشخص بتقدير الدخل الذي سوف يحصل عليه خلال فترة زمنية في المستقبل. والتخطيط بكيفية إنفاقه على الطعام، الملابس، السكن، الخ، وكيفية الحصول على الأصول الشخصية له ولأسرته، مثل: الأثاث، السيارة، بناء مسكن، سواء عن طريق التوفير من الدخل أو القرض من الآخرين أو البنك، ثم سداد ذلك^(٢).

٢- على مستوى الوحدة الاقتصادية:

عبارة عن خطة شاملة ومنسقة على مستوى الوحدة الاقتصادية، وذلك لفترة زمنية مستقبلية محددة، تحدد فيها الإيرادات المتوقعة على ضوء ما تسفر عنه دراسة السوق، ومحاولة ضغط التكاليف للوصول إلى أكبر ربحية بأقل تكاليف ممكنة، وهي بذلك تسعى للبحث عن الأنشطة الأكثر ربحية على غيرها.

(١) ري إتش جاريسون، إريك نورين، مرجع سابق، ص ٤٢١.
(٢) المرجع السابق، ص ٤١٨.

٣- على مستوى الدولة:

عبارة عن خطة مالية تحدد بنود الإنفاق الحكومي، لسنة مالية قادمة في ضوء توقعات الدولة لأوجه الإنفاق التي تحقق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وتقدير لموارد الإيرادات المتوقعة التي تغطي تلك النفقات، بما تملكه الدولة من سلطة للوصول إلى توازن الموازنة، مع ضرورة اعتماد تلك التقديرات من السلطة التشريعية في البلاد لإكسابها الصفة القانونية.

ويخلص الباحث مما سبق إلى:

تعدد وتنوع الموازنات التخطيطية نتيجة لاختلاف نظر الكتاب واتجاهاتهم الفكرية والعملية. وأن جميع أنواع الموازنات التي تم ذكرها مكملة لبعضها مهما اختلف التقسيم. فمثلا من حيث طبيعة المجال، توجد الموازنة الجارية وتم تصنيفها من حيث الفترة الزمنية بموازنة قصيرة الأجل، ومن حيث موضوع المعاملات التي تغطيها بالموازنة المالية، ومن حيث أسلوب الإعداد من الممكن أن يتم إعدادها إما بالاعتماد على البيانات التاريخية، ويتم تصنيفها ضمن الموازنة التاريخية، أو أن يتم إعدادها بافتراض أن النشاط عند نقطة الصفر، وبذلك تصنف ضمن الموازنة الصفريّة.

المبحث الثالث

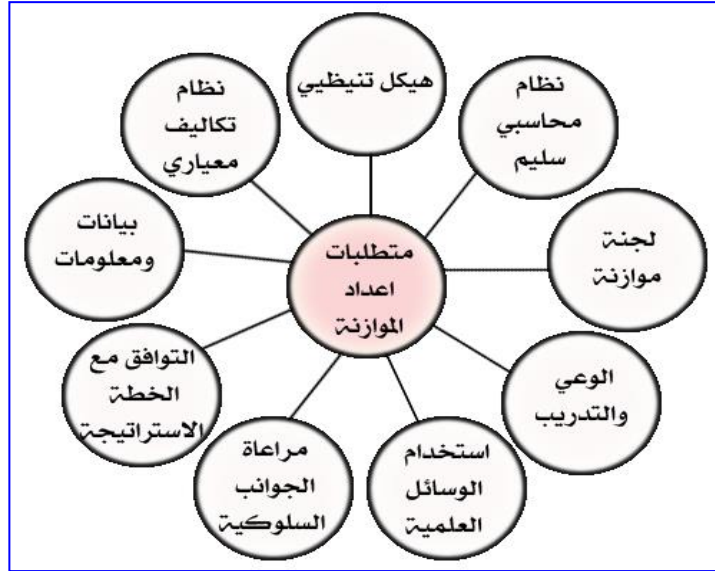
متطلبات الموازنات التخطيطية ومراحل إعدادها

تعمل إدارة المنظمة في بيئة اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية معقدة، تقع إلى حد كبير خارج نطاق سيطرتها، تؤثر على فعالية الموازنات التخطيطية. ومن أجل نجاح الموازنات التخطيطية في المنظمة، تراعي إدارة المنظمة ولجنة الموازنة مجموعة من العوامل ذات التأثير الفعال عليها، ليحقق الموازنات التخطيطية الأهداف المنشودة منه. وهي كما يلي:

أولاً: متطلبات إعداد الموازنات التخطيطية:

توجد مجموعة من المتطلبات التي يجب توافرها عند إعداد الموازنات التخطيطية، تتمثل في الأساليب الإدارية الضرورية ذات التأثير الفعال على الموازنات التخطيطية. والشكل رقم (١/٣/١) يوضح المتطلبات كما يلي:

شكل رقم (١/٣/١) متطلبات إعداد الموازنات التخطيطية



المصدر: إعداد الباحث ٢٠١٤م.

ونستعرضها بشيء من التفصيل كما يلي:

١- وجود هيكل تنظيمي:

يحدد الهيكل التنظيمي في المنظمة نطاق وصلاحيات الإدارات في المنظمة. مما يساعد في تحديد مسؤوليات كل إدارة في تنفيذ ما هو محدد عليها في الموازنة، والرقابة على ما نفذ لاحقاً،

وتحديد الانحرافات عن الخطة. وكذلك يساهم في تقييم أداء العاملين، مقارنة مع الخطة الموضوعة لهم في الموازنة (١). ويُفعل أيضاً دور الموازنات التخطيطية كوظيفية اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

٢- وجود نظام محاسبي سليم:

يوفر النظام المحاسبي السليم الموازنات التخطيطية المعلومات المالية التاريخية الضرورية. ويساعد في عملية التنبؤ بالمستقبل، بناء على المؤشرات التي تم الحصول عليها من التقارير السابقة. وكذلك يوفر المعلومات لتقييم الأداء، من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة الواردة في الموازنات (٢).

٣- لجنة للموازنة:

لقد أدت ضخامة عدد العاملين الذين لهم دور في إعداد الموازنة التخطيطية، وتداخل الأعمال والقرارات، أن أصبح التنسيق فيما بينهم مشكلة تستدعي إنشاء قسم أو لجنة تختص بشئون الموازنة التخطيطية (٣). وتظهر أهمية لجنة الموازنة من خلال الدور الذي تقوم به لمتابعة إعداد الموازنة وتنفيذها، ومقارنة نتائج الأداء الفعلية مع تقديرات الموازنة لمعرفة مدى سلامة سير التنفيذ، ومتابعة معالجة أي انحرافات.

وتقوم لجنة الموازنة باختيار أنواع وأساليب الموازنات التي تتناسب مع المنظمة، وإعداد دليل الموازنة موضحاً فيه جميع الإجراءات وآلية الإعداد ومواعيد رفع التقارير وتحليلها، مزمن كل ذلك في جدول. والتنسيق بين مختلف الإدارات عند إعداد الموازنات وتنفيذها. وتقسيم الموازنة إلى فترات زمنية، لتقوم كل إدارة بمتابعة تنفيذ ما حدد لها في الموازنة، واكتشاف الانحرافات بشكل سريع، ومعالجتها في الوقت المناسب بدلاً من معالجتها نهاية العام (٤).

٤- استخدام الأساليب العلمية:

استخدام الأساليب العلمية (الإحصائية والرياضية) بالتنبؤ بتقديرات الموازنة التخطيطية، على ضوء الظروف الداخلية والخارجية، حتى يتم وضع تقديرات واقعية قابلة للتحقيق بعيداً عن التخمين والعشوائية، الذي يؤدي إلى فشل الموازنات التخطيطية في تحقيق أهدافها (٥).

(١) محمد أبو نصار، مرجع سابق، ص ٣٠٩.

(٢) شوقي حسين عبدالله، التمويل والإدارة المالية، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠م، ص ٢٦١.

(٣) منير محمود سالم، مرجع سابق، ص ١١٥.

(٤) محمد موسى النجار، مرجع سابق، ص ٥٧.

(٥) وائل محمد خلف الله، مرجع سابق، ص ٥٠.

١- إعداد الموازنة على أساس التوافق مع الخطة الاستراتيجية:

يعد التخطيط الاستراتيجي نظرة شمولية طويلة الأجل لأوضاع المنظمة وطموحاتها المستقبلية. ويشمل تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف، ويغطي كافة مجالات ونشاطات المنظمة. ويتم وضع خطط المنظمة قصيرة الأجل بناء على الخطة الاستراتيجية، وبالتالي فإن النتائج الفعلية هي الرابط ما بين الخطة المالية قصيرة الأجل والتخطيط طويل الأجل. وبذلك فإن مقارنة النتائج الفعلية بالخطة قصيرة الأجل تشكل عنصر رقابة هام وتحقق إدارة فعالة ودائمة للخطة الاستراتيجية^(١).

٦- مراعاة الجوانب السلوكية عند إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية^(٢):

تمثل الموازنة خطة المنظمة، التي يعدها الإنسان من أجل الإنسان، وتلك الخطة لا يمكنها أن تنجز بمفردها. فهو إذا الذي يعد الموازنة وينفذها بمساعدة الموارد المادية. ومن هنا كان لا بد مراعاة النواحي السلوكية المرتبطة بسلوك الإنسان داخل المنظمة التي تؤثر على الموازنات التخطيطية، والأخذ بعين الاعتبار احتياجات وأهداف واتجاهات العاملين عند إعداد الموازنات وتنفيذها^(٣). كما أن العاملين يكونون أكثر التزاما بتنفيذ القرارات التي شاركوا في اتخاذها^(٤).

٧- توعية وتدريب الإدارات على إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها:

توعية وتدريب الإدارات في المنظمة بالمسئوليات والواجبات الملقاة عليها، لضمان حسن إعداد الموازنة وتنفيذها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة. وتتم عبر الأدلة، والبرامج، والنشرات، واللقاءات، وورش عمل، والدورات التدريبية^(٥).

فليس من السهل أن نجد الفنيين المطلوبين في الاقتصاد والإحصاء والتخطيط وغيره، لذلك يلزم المنظمة تأهيل وتدريب المسؤولين لديها على إعداد الموازنات وتنفيذها بالشكل السليم. وذلك من خلال توضيح وشرح أهداف الموازنات لهم، والسياسات والإجراءات العامة، وطرق تطبيق الموازنات، والمشكلات المتوقعة وكيفية مواجهتها، ومسئوليات ومهام كل مسئول عن وحدة

(١) وائل محمد خلف الله، مرجع سابق، ص ٥١.

(٢) تم التطرق للجوانب السلوكية للموازنات التخطيطية في المبحث الرابع في هذا الفصل بشكل مستفيض.

(٣) عبدالله عبدالواحد العمور، مرجع سابق، ص ٤٨.

(٤) ظاهر الشيخ، عمرو عبدالمنعم، نظام دعم القرار، دت، القاهرة، مصر، ١٩٩٧ م، ص ١٢.

(٥) عبدالرحمن محمود عليان، مرجع سابق، ص ١٥١.

إدارية، وأن يقتنعوا بجدواها وبضرورة أن يشتركوا في إعدادها واستخدامها، مع توفير الإمكانيات الفنية والعملية لهم للتعامل مع هذا النظام بكفاءة وفعالية^(١).

٨-البيانات والمعلومات:

تعد والبيانات والمعلومات العنصر الأساسي في وظائف الإدارة، ودون توفرها فان جهود المنظمة لتحقيق التنمية المستقبلية وخدمة المواطنين لا يمكن أن تتحقق على أرض الواقع^(٢). ويجب على إدارة المنظمة توفير هذه المعلومات والإحصاءات، وتكوين قاعدة بيانات داخل المنظمة تحتوي على جميع المعلومات والإحصائيات والدراسات والتقارير وغيرها، سواء كانت صادرة من داخل المنظمة أو خارجها، حتى يتم الرجوع إليها. ويجب استخدام الطرق العملية في تجميع المعلومات والإحصاءات والبيانات، كي يتم الاستفادة منها مستقبلاً^(٣).

٩-وجود نظام تكاليف معياري:

يقوم نظام التكاليف المعياري بتحديد التكاليف المتوقعة لتنفيذ الأنشطة المختلفة لكل إدارة، فلا يمكن إعداد خطة مستقبلية دون المعرفة المسبقة لتكاليف الأنشطة المختلفة داخل المنظمة^(٤). وتمثل التكاليف المعيارية مقياساً لما يجب أن تكون عليه تكلفة المخرجات، فهي نمط أو أداة لمعرفة مدى كفاءة وفعالية الأداء الفعلي. ولا تعد التكاليف المعيارية بديلاً عن التكاليف الفعلية، ولكنها تُعد أكثر عدالة منها فهي تمثل معايير محددة مقدماً لأجل تقييم الأداء وتحليل الانحرافات، حيث يتم تصميمها بعناية بعد دراسات علمية وعملية لأجل الدقة وبدون إسراف^(٥).

(١) محمد أبو نصار، مرجع سابق، ص ٣٠٩.
(٢) علا سليمان الحكيم، دور الإحصاءات في تفعيل عملية التنمية، المؤتمر الإحصائي العربي الأول، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٢.
(٣) إبراهيم محمد عيد، مرجع سابق، ص ٨٥.
(٤) المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، إعداد الموازنات وإعداد التقارير، الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ٢٠٠٨، ص ٣٣.
(٥) سالم توفيق مكي، مرجع سابق، ص ٣١.

ثانياً: المبادئ العلمية لإعداد الموازنة التخطيطية:

يستند نجاح الموازنة في أداء مهمتها على مجموعة من المبادئ العلمية، التي تعتبر مرجعاً يتم الاسترشاد بها لاستمرار المراحل المختلفة التي تمر بها الموازنة. وتساهم هذه المبادئ في تحقيق ما يلي^(١):

١. إيضاح طبيعة الموازنة وتعميق فهمها وشرح دلالتها.

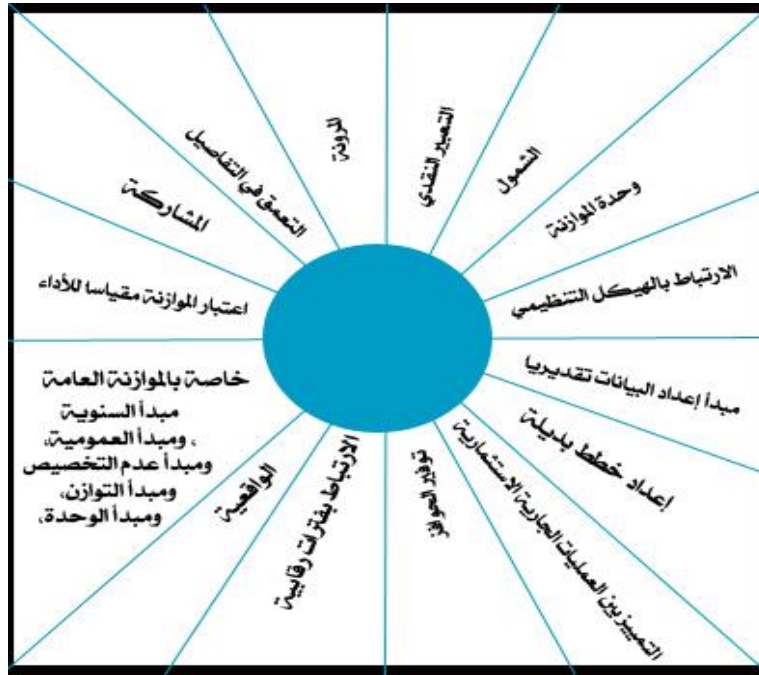
٢. تطوير الأساليب والإجراءات المستخدمة في إعداد الموازنة.

٣. ترشيد استخدام الموازنة في الحياة العملية.

وقد عرفت المبادئ العلمية التي تحكم إعداد الموازونات بأنها: "أسس إرشادية تؤدي إلى حسن استخدام الموازونات كأداة قيمة للتخطيط وتزيد فاعليتها في مجال الرقابة، وتعتبر المبادئ أساسيات ومقومات لازمه لإنجاح الموازونات"^(٢).

والمبادئ العلمية للموازنة هي واحدة، ولا تختلف من جهة إلى أخرى، أو من نشاط لآخر في مجال التطبيق. والشكل رقم (٢/٣/١) يوضح تلك المبادئ التي يجب مراعاتها ما يلي:

شكل رقم (٢/٣/١) المبادئ العلمية لإعداد الموازونات التخطيطية



المصدر: إعداد الباحث ٢٠١٤م

(١) جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة خان، مرجع سابق، ص ٤٠.

(٢) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص ٢٠.

١- مبدأ الشمول:

يجب أن تشمل الموازنة جميع أوجه النشاط للمنظمة، بمعنى جميع إدارتها ومراكز مسؤوليتها، وأن تكون كاملة ومتماسكة الأطراف تأخذ بحسبانها التوازن الاقتصادي والمالي للمنظمة. أما التخطيط الجزئي لبعض العمليات أو الأنشطة أو الإدارات أو الأقسام فلا يشكل خطة متماسكة، يُعتمد عليها لتحقيق وظائف الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة والتنسيق واتخاذ القرارات^(١)، وتحقيق التوازن والمواءمة بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة يسود التفاهم والتعاون مختلف المستويات الإدارية^(٢).

وهنا تقوم الموازنات التخطيطية بالتنسيق الذي يُموجه يتم توحيد الجهود بين الإدارات المختلفة لتشمل جميع أنشطة المنظمة؛ بحيث تعمل كل إدارة منها نحو تحقيق الهدف العام^(٣).

٢- مبدأ وحدة الموازنة:

من المعروف بأن الموازنة تتكون من سلسلة من الخطط الفرعية والخطط التفصيلية والعديد من القوائم التقديرية، التي من الضروري أن تجمع كلها في خطة شاملة لتحقيق التجانس والتكامل فيما بينها؛ لأن كل جزء منها يتأثر بأجزاء الموازنة الأخرى نتيجة العلاقات التبادلية بينها^(٤). وكذلك توحيد إجراءات وأساليب ونماذج الموازنات لجميع الإدارات، وذلك لتسهيل عملية الربط والمقارنة بين مختلف الموازنات خلال نفس الفترة وبين الموازنات خلال فترات متفاوتة.

ويعطي هذا المبدأ صورة إجمالية عامة عن نفقات وموارد المنظمة، ويسهل مراقبتها من قبل المستويات الإدارية المختصة، فضلاً عن أنه يساعد على التعرف على الخطة العامة للمنظمة.

٣- مبدأ ارتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي:

يتيح مبدأ ارتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي ربط تقديرات الأنشطة الرئيسية والفرعية بالإدارات في المنظمة، مما يعني النظر إلى الإدارات على أنها مراكز للمسؤولية. وتعرف مراكز المسؤولية بأنها: "الوحدات التنظيمية في المنظمة التي تتخذ أساساً لتحديد السلطة والمسؤولية، وبغض النظر عن حجم هذه الوحدات"^(٥). والمسؤولية هي الواجب أو النشاط المخصص لشخص

(١) وليد ناجي المجالي، المدخل في المحاسبة الإدارية، مؤسسة مي للطباعة، الدنمارك، ١٩٩١م، ص ٤٦.
(٢) جنان على حمودي، حذام فالج النعيمي، دور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة، هيئة التعليم التقني، مجلة التقني، العدد ٢، المجلد ٢٠، بغداد، العراق، ٢٠٠٧م، ص ١٧١.
(٣) عبدالعزيز محمود رجب، المحاسبة الإدارية، دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ١٩٩٦م، ص ١٦٤.
(٤) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص ٢١.
(٥) جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، مرجع سابق، ص ٤٣.

معين، تحت ظرف معين، للقيام بمهمة معينة. أي استخدام السلطة التي تم تفويضها، مع إقرار من أعطى تلك السلطة بوجود شخص أعلى منه سيقوم أداءه مقابل تلك السلطة الممنوحة له لأداء عمل ما^(١).

ويعمل هذا المبدأ على أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحاً، مع وصف تفصيلي للوظائف وتحديد المسؤوليات للمستويات الإدارية المتعددة، وتوضيح خطوط السلطة. ومن ثم تقسم الموازنة بما يتلاءم والهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث يسمح بانسياب العمل الروتيني وفقاً للجدول الموضحة، دون تعارض بين مراكز المسؤولية المختلفة. وبالتالي إمكانية متابعة النتائج الفعلية لنشاط مركز المسؤولية بحسب خطته، والتعرف على أسباب الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات التصحيحية^(٢). وفي حالة صعوبة ربط الأنشطة بمراكز المسؤولية، تحاول الإدارة إدخال التعديلات اللازمة على هيكلها التنظيمي، حتى تتمكن من تطبيق هذا المبدأ.

ويحقق هذا المبدأ فاعلية الموازنة التخطيطية عبر الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية في المنظمة.

٤- مبدأ إعداد البيانات تقديرياً:

تعد بيانات الموازنة التخطيطية بشكل تقديري لفترة زمنية مستقبلية عادة تكون سنة، وذلك عن طريق التنبؤ المستقبلي لأوجه النشاط. ويتم التنبؤ على أسس وقواعد منطقية بيانية تربط المستقبل بالحاضر والماضي بعيداً عن التخمين. ويتطلب التنبؤ تحليل الكثير من البيانات الخارجية والداخلية، واستخدام الأساليب والطرق الإحصائية والرياضية، ومن هذه الأساليب والطرق: أسلوب النسبة المئوية من المبيعات أو أسلوب تحليل الانحدار^(٣).

٥- مبدأ المشاركة^(٤):

تنبع الخطط التفصيلية أصلاً من الإدارات المختصة بالتنفيذ، وتعد نتيجة تفاعل وتعاون الإدارات بمختلف مستوياتها، وهذا ما يجمع عليه معظم خبراء الموازنات على ضرورة ألا تكون الموازنة مجرد قرارات وتعليمات مفروضة من الإدارة العليا^(٥). فلا بد إذا من إشراك العاملين في

(١) سالم توفيق مكي، مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، دراسة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩م، ص ٢٨.
(٢) وليد المجالي، مرجع سابق، ص ٤٨.
(٣) وليد المجالي مرجع سابق، ص ٤٧.
(٤) تم التطرق لمنهج المشاركة في الموازنات التخطيطية في المبحث الرابع في هذا الفصل بشكل مستفيض.
(٥) وليد المجالي، مرجع سابق، ص ٤٨.

الإدارات المختلفة في المنظمة في إعداد الموازنات للاستفادة من خبرتهم عند التخطيط، وتنمية الشعور بالمسؤولية والرضا لديهم خلال تنفيذها، وأن يكونوا مقتنعين بالأهداف ومؤيدين للخطة حتى يعملوا على تنفيذها بدقة وكفاءة^(١)، لأن عدم اقتناع المنفذين بالخطة يؤدي إلى ضعف الاهتمام بتنفيذها^(٢). بالإضافة الى توحيد جهودهم في الإدارات المختلفة بحيث تعمل كل منها نحو تحقيق الهدف المرسوم^(٣).

ويخلق مفهوم المشاركة الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكن التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح المنظمة من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وهو ما يسمى دور غير المديرين^(٤). وليس معنى فكرة المشاركة أن كل فرد في المنظمة لديه القدرة والخبرة في إعداد الموازنات، وإنما تضمن لكل فرد في المنظمة الحق في أن يناقش ويفهم كل جزئية من جزئيات الموازنة^(٥).

٢- مبدأ التعمق في التفاصيل:

تحضير الموازنة على أساس الأرقام الإجمالية لا يحقق أهداف التخطيط الصحيح، ولا الرقابة الدقيقة لتخفيض التكاليف. وحتى يجرى التخطيط على أسس سليمة والرقابة بصورة أدق، ينبغي مراعاة مبدأ التعمق في تفاصيل الأنشطة. وهذا يؤدي إلى تحديد الانحرافات بشكل مفصل وعلى مستوى كل قسم أو إدارة، واتخاذ القرارات التصحيحية بشأن كل تفصيل^(٦).

٧- مبدأ الارتباط بفترات رقابية:

ترتبط الموازنة بفترة زمنية مدتها عام، ولو بقيت على ذلك، فإنها لن تحقق هدف الرقابة. وإن الارتباط بفترة الموازنة يعنى أن الانحرافات لن تُحدّد إلا في نهاية العام، ومن ثمّ لن تتخذ أي قرارات تصحيحه خلال التنفيذ. لذا فالأمر يتطلب أن ترتبط التقديرات بفترات أقصر تسمى فترات رقابية، تكون عادة، أسبوعاً أو أربعة أسابيع أو ثلاث أشهر^(٧). ولا يعنى هذا توزيع التقديرات

(١) ليستر هيتجر، سيرج ماتولش، مرجع سابق، ص ٢٦٥.

(٢) شكري محمد الجزار، المحاسبة الإدارية الاطار الفكري، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨١، ص ١٧٦.

(٣) عبدالعزيز محمود الإمام، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة على حساب الشركات العامة، دار المريخ، السعودية، ١٩٨٣، ص ٧.

(٤) نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط ٥، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٥، ص ٢١٨.

(٥) ليستر هيتجر، سيرج ماتولش، مرجع سابق، ص ٢٦٥.

(٦) مؤيد الفضل، عبدالكريم شعبان، مرجع سابق، ص ٢٨٦.

(٧) مؤيد الفضل، عبدالناصر نور، عبدالخالق مطلق، مرجع سابق، ص ٣٣٥.

توزيعاً متساوياً على تلك الفترات، بل المقصود هو ضرورة تحديد توقيت العمليات المختلفة بالنسبة لكل فترة رقابية في برنامج زمني يحقق التوازن بين أنشطة المنظمة^(١). وهذا المبدأ يجعل باكتشاف الانحرافات، واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمعالجة الآثار السلبية لتلك الانحرافات قبل تراكمها، ولمنع تكرارها في الفترات اللاحقة خلال مرحلة تنفيذ الموازنة بدلاً من الانتظار حتى نهاية العام. وكذلك يحقق التوازن بين مختلف أنشطة المنظمة على مدار العام، وهو ما يزيد فعالية الموازونات التخطيطية في علمية الرقابة والتنسيق.

٨- مبدأ التعبير النقدي:

تصاغ الموازنة التخطيطية في صورتها الأولية على شكل وحدات قياسية غير نمطية (الطول، العرض، الحجم، الوزن، العدد)، إلا أنه عند الانتهاء من الموازنة تجرى ترجمة الوحدات القياسية العينية إلى وحدات قياس نمطية (نقدية)^(٢)، وذلك لتوحيد أساس القياس بين الموازونات المختلفة.

ويؤدي هذا المبدأ إلى بيان أثر الخطة على المركز المالي للمنظمة في نهاية فترة الموازنة، وأثر الخطة المقترحة على رأس المال في المنظمة عن طريق إعداد القائمة المعيارية للموارد والاستخدامات، وأثر الخطة المقترحة على مركز النقدية للمنظمة عن طريق إعداد قائمة التدفقات النقدية.

٩- مبدأ توفير الحوافز:

لا ينبغي تجاهل الجوانب السلوكية للعاملين عند إعداد الموازنة، إذ إن الموازنة قد تخضع خلال التنفيذ لعدم اكتراث العاملين بالالتزام بها، إذا أهمل دراسة هذه الجوانب عند تحضير الموازونات.

ومن هذه الجوانب السلوكية الحوافز التي تدفع العاملين إلى الالتزام بالخطة، وقد تكون تلك الحوافز مالية أو معنوية. كما ويمكن ربط نظام الترقيّة لشغل مناصب إدارية أعلى بمدى تنفيذ الموازنة وتحقيق الخطط المرسومة.

(١) مكرم عبدالمسيح باسيلي، المحاسبة الإدارية الأصالة والمعاصرة، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م، ص ٢٤٩.
(٢) وليد المجالي، مرجع سابق، ص ٤٨.

وتوضع الحوافز الممنوحة للعاملين بناء على دراسة واعيه لدوافع العاملين وحاجاتهم المختلفة، حيث تعمل هذه الحوافز على إشباع حاجات العاملين وتوجيه سلوك الإنسان باتجاه حاجاته ودوافعه (١).

١٠- مبدأ الواقعية:

ويقوم هذا المبدأ على أساس أن الأهداف المحددة ممكنة التحقق في ظل الإمكانيات المتاحة للمنظمة. وتكون التقديرات في الموازنة عملية وواقعية وفق الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وقابلة للتحقق على الواقع وليس مبالغ فيها لما له من أثر سلبي على سلوك العاملين في المنظمة. إذا إن التقديرات المبالغ فيها ستؤدي إلى انحرافات في غير صالح المنظمة، وتشوه عملية تقييم الأداء، وتهبط من عزم وهمم العاملين وشعورهم بعدم عدالة معايير التقييم (٢). ومن ناحية أخرى، إذا اتصف الهدف بسهولة التحقيق فهذا يعني أن الانحرافات الحاصلة بين النتائج الفعلية وأرقام الموازنة سوف تكون في صالح المنظمة، وهذا يجعل الإدارات التنفيذية متفائلة من حيث الوصول إلى المستوى المطلوب مما يؤثر سلبيًا على معدل نمو المنظمة. لذلك ولتحقيق واقعية الموازنة فلا بد أن تكون أرقام الموازنة التخطيطية ممكنة التحقيق في ضوء الإمكانيات المتاحة فلا تتصف بصعوبة تحقيقها أو بسهولة الوصول إليها، كما أنه يجب أن تقتنع الإدارات القائمة على تنفيذ الموازنة بتقديراتها. ولتحقيق ذلك فلا بد مراعاة مبدأ المشاركة.

١١- مبدأ المرونة:

يساعد مبدأ المرونة إدارة المنظمة على تحقيق أهدافها بأكبر كفاءة ممكنة، وذلك متى تغيرت الظروف والتقديرات التي وضعت في ظلها الموازنة. وحيث أن الموازنة تتعلق بالمستقبل الذي يتميز بعدم التأكد، فإن تقديراتها يجب أن تتسم بالمرونة. ويقصد بالمرونة هنا إمكانية تعديل أرقام وتقديرات الموازنة بسهولة ويسر مع المحافظة على صلاحيتها كأساس للتخطيط والرقابة (٣). فالواقع العملي يتصف غالبًا بالتغيير الدائم والتقلبات وعدم الاستقرار وتعدد البدائل، وينبغي أن تعبر الموازنة عن المستقبل بكافة الاحتمالات، فالخطة المثالية ينبغي أن تكون ديناميكية للاستجابة للتغيرات التي يمكن أن تحدث (٤). أما إذا لم يتم صياغة الموازنة بنوع من المرونة الكافية يتم فيها

(١) شكري محمد الجزار، مرجع سابق، ص ١٨٣.

(٢) مؤيد محمد الفضل، وآخرون، مرجع سابق، ص ٢٣٦.

(٣) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص ٢٥.

(٤) مؤيد محمد الفضل، وآخرون، مرجع سابق، ص ٢٣٧.

مراعاة كافة الاحتمالات، فهذا سيؤدي إلى فقدان الموازنة لفاعليتها. وبصفة عامة فإن مرونة الموازنة تتعلق بالجوانب الثلاثة: طرق القياس وإعداد الموازنة وتطبيق الموازنة، حيث يجب الاعتماد على الأساليب الإحصائية والقياس الاحتمالي الذي يأخذ في حسابه ظاهرة عدم التأكد، وأن تتم مساءلة المسئول في حدود صلاحياته ومسئوليته فقط^(١).

١٢- مبدأ اعتبار الموازنة مقياساً للأداء:

تعتبر الرقابة أحد أهم الأساليب التي تحقق أهداف الموازنة، وتظهر مدى كفاءة المنظمة في استغلال الموارد المتاحة لديها، حيث من الضروري ربط مقياس الأداء بأهداف المنظمة. ويمكن اعتبار الموازنة بعد اعتمادها معياراً لتقييم الأداء خلال فترة الموازنة، إذ تصبح عندئذ ملزمة لكافة المستويات الإدارية في المنظمة، مما يضمن تحقيق رقابة فعالة على عمليات المنظمة. وفي الوقت نفسه يمثل اعتماد الموازنة أدنا بتنفيذ جميع العمليات الواردة فيها من ناحية. ومن ناحية أخرى تعتبر الموازنة بعد اعتمادها مستنداً رقابياً هاماً، لذلك يجب أن تتسلم كل وحدة تنظيمية نسخة من قوائم الموازنة ليتم الرجوع إليها والاسترشاد بها عند تنفيذ العمليات المختلفة^(٢). لذلك يعتبر هذا المبدأ ضرورياً حتى يتوافر عنصر الالتزام بالموازنة، وحتى يعمل الجميع على التقيد بها، والسعي إلى تحقيق الأهداف التي ترمى إليها^(٣).

ويمكن القول بأن وظيفة تقييم الأداء للموازنة التخطيطية تقيس وتقيم الأداء الفعلي، خاصة إذا كانت تقديرات الموازنة مرتبطة بمراكز المسؤولية المختلفة داخل المنظمة.

١٣- مبدأ التمييز بين العمليات الجارية والعمليات الاستثمارية:

ويعني هذا المبدأ الفصل بين الموازنة التي تتضمن العمليات الجارية، وهي كل ما يخص عمليات النشاط. وبين موازنة العمليات الاستثمارية، التي تخص التكوين الرأسمالي والإضافات. ويهدف هذا المبدأ إلى تحقيق أكبر استفادة من الطاقة الموجودة في المنظمة. بينما الهدف من الموازنة الخاصة بالاستثمارات هو تحقيق النمو في حجم الطاقة المتاحة للمنظمة، عن طريق إضافة أو استبدال أصول أو إحلال آلات حديثة محل آلات قديمة. ويهدف أيضاً هذا المبدأ في موازنة العمليات الجارية التعمق في تفاصيل الأنشطة وقصر المدة بما يحقق الرقابة بشكل أكبر، بينما

(١) أحمد محمد زامل، مرجع سابق، ص ٢٥٤.

(٢) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص ٢٨.

(٣) وليد المجالي، مرجع سابق، ص ٤٨.

موازنة العمليات الاستثمارية عادة تكون طويلة المدة وبصفة إجمالية وتقريبية، نظراً لأن التنبؤ البعيد المدى أقل دقة من التنبؤ القصير المدى^(١).

١٤- مبدأ إعداد خطط بديلة:

قد تواجه المنظمة ظروفاً طارئة تختلف كلياً عن الظروف المتوقعة والتي تم إعداد الموازنة على ضوءها. مما يوجب الاستعداد بخطط بديلة للموازنة لمواجهة هذه الظروف الطارئة الممكن حدوثها، والتي لا تسمح فيها بمرونة في تعديل بعض التقديرات. ومما يعزز هذا المبدأ الظروف التي رافقت بعض الدول العربية -الربيع العربي- التي قبلت كل التقديرات والتوقعات، بحيث لا يُترك الأمر للتعديل في حينه.

١٥- مبادئ خاصة بالموازنة العامة للدولة:

توجد مجموعة أخرى من المبادئ الخاصة بالموازنة العامة للدولة يجب مراعاتها، مثل: مبدأ السنوية، ومبدأ العمومية، ومبدأ الوحدة، ومبدأ التوازن، ومبدأ عدم التخصيص^(٢).

ويخلص الباحث إلى أهمية هذه المبادئ العلمية التي تحكم عملية إعداد الموازونات التخطيطية. ودورها في توضيح طبيعة الموازنة، وترشيد إعدادها وتنفيذها. وكذلك مساعدة إدارة المنظمة في وظائفها المختلفة من تخطيط، ورقابة، وتنسيق، واتصال، وتحفيز، واتخاذ القرارات. ومن هنا ينبغي على إدارة المنظمة ولجنة الموازنة أن تراعي التطبيق العلمي لهذه المبادئ، باعتبارها مرجعاً يمكن الاهتداء بها في مراحل الإعداد وتنفيذها، وذلك لضمان فاعلية ونجاح الموازنة التخطيطية.

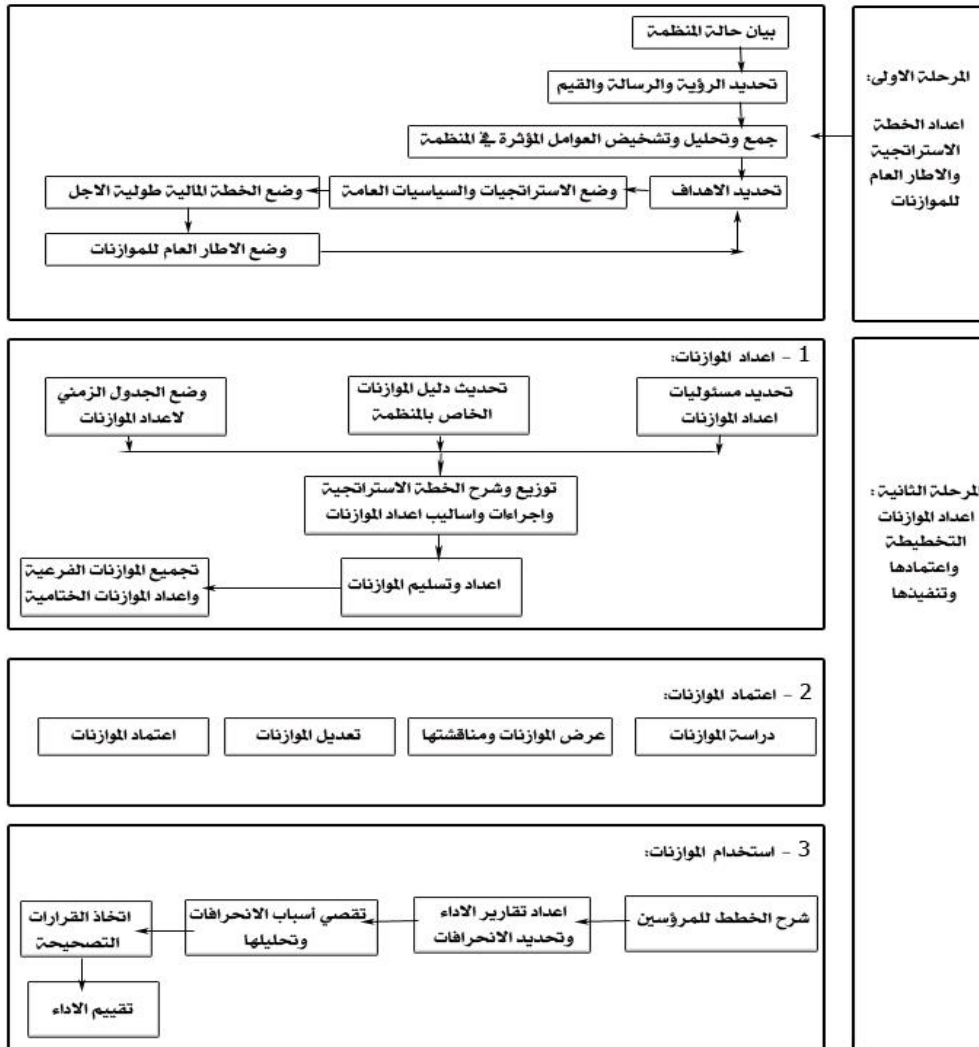
(١) مؤيد الفضل، عبدالكريم شعبان، مرجع سابق، ص ٢٨٦.
(٢) ولتفصيل أكثر ينظر: حياة إسماعيل، تطوير إيرادات الموازنة العامة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩م، ص ٨-

ثالثاً: مراحل إعداد الموازنات التخطيطية:

تمر عملية إعداد الموازنات التخطيطية بعدة مراحل. وحسن الترتيب والإعداد لها يزيد من فعالية الموازنات التخطيطية، ويحقق الأهداف المرجوة منها. وعملية الإعداد تتطلب تضافر الجهود والطاقات في المنظمة، فليست بعملية بسيطة وسهلة بل معقدة وتحتاج إلى وقت.

وتمر عملية إعداد الموازنات التخطيطية بخطوات رئيسية تتمثل في: مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية والإطار العام للموازنات، ثم مرحلة إعداد الموازنات التخطيطية السنوية، ونوضح بالتفصيل كل مرحلة من هذه المراحل. والشكل رقم (٣/٣/١) يوضح مراحل وخطوات إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها كما يلي:

شكل رقم (٣/٣/١) مراحل إعداد الموازنات التخطيطية



المصدر: إعداد الباحث ٢٠١٤م.

المرحلة الاولى: إعداد الخطة الاستراتيجية والاطار العام للموازنات:

تعد مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية على قدر كبير من الأهمية، حيث يتم من خلالها معرفة الوضع العام للمنظمة، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، ووضع تصور للأهداف والسياسات^(١). وأصل كلمة استراتيجية مأخوذة من الكلمة اليونانية Strategos، وتعني جنرال أي قائد الجيش^(٢). وأول من استخدم مصطلح الاستراتيجية هي القوات المسلحة لتعني الطرق التي تستخدم في القتال ضد العدو، والعمل على هزيمته. ثم انتقل مصطلح الاستراتيجية إلى الإدارة المدنية، ليعني كيف ستعمل المنظمة على وضع خطة لزيادة حصتها على حساب المنافسين. أما في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح فتهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين معها، وتسعى إلى الوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة^(٣).

وتمثل الاستراتيجية التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه، من خلال تحديد رسالتها ورؤيتها وقيمتها وأهدافها وإدراك العناصر المؤثرة على سير عملها. ويمكن تعريفها بأنها: "هي المسار الرئيس الذي تختاره المنظمة لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة ونقاط القوة والضعف في البيئة في ضوء الرؤية والرسالة"^(٤).

ولقد مارست المنظمات عملية التخطيط بأشكال مختلفة عبر سنوات طويلة، إلا أنه لم يستطع تحقق جانبين مهمين هما تشخيص مشكلات المنظمة وتوفير نقطة تركيز واتجاه للمنظمة، إلا أن التخطيط عندما أخذ البعد الاستراتيجي استطاع أن يكتسب المظاهر الاستراتيجية التي ساهمت في تعزيز أهميته بين المنظمات المختلفة^(٥).

وعرّف اتحاد النقابات التخطيط الاستراتيجي على أنه: "عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه"^(٦).

(1) Peter Atrill, Eddie McLaney, Op cit, p 177.

(2) عبدالجليل سعيد الحميري، الإدارة الاستراتيجية ببطاقة الأهداف المتوازنة، مؤسسة أبرار ناشرون وموزعون، صنعاء، اليمن، ٢٠١١م، ص ٢٤.

(3) فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص ٢٩٥.

(4) عبدالجليل سعيد الحميري، مرجع سابق، ص ٥٥.

(5) عبير محمد كرماشة، يوسف حجيم الطائي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد ١، الإصدار ١٩، العراق، ٢٠١٠م، ص ١٣٣.

(6) نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع بعنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، من ٣ إلى ٥ نوفمبر ٢٠٠٩م، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٥.

ويعتبر بعض العاملين أن التخطيط الاستراتيجي شيء تختص به المشروعات الكبيرة فقط، مع أنه ينطبق أيضا وبنفس الدرجة على المشروعات الصغيرة^(١)، فعن طريق التخطيط الاستراتيجي تحدد المنظمة-كبيرة أم صغيرة-الأهداف العامة للمنظمة، وكيف يمكن لها أن تحققها، وما الموارد المطلوبة لذلك، ومدى توفرها في الحاضر والمستقبل. وهذا النوع من التخطيط ينطوي على التنبؤ بالمستقبل مستندا في ذلك على مجموعة من القواعد والأسس لما ستكون عليه الأحداث الاقتصادية في المستقبل، ولا بد من مراعاة الدقة في هذه الأسس^(٢).

ويتميز التخطيط الاستراتيجي بالسمات الآتية^(٣):

١. موجه لإنجاز مجموعة محددة من الغايات.
 ٢. يبحث في أساليب بديلة لأداء العمل ويوفر تقديرات للموارد المطلوبة.
 ٣. يوفر معياراً لقياس ما تم إنجازه.
- وتظهر أهمية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة حتى لا تقع المنظمة في العمى الاستراتيجي، وهي المنظمة التي ليس لديها خطة استراتيجية أو اتجاه استراتيجي، وفي هذه الحالة لا تستطيع المنظمة التقدم بخطوات إلى الأمام باعتبار أنه ليس لديها محدد تتجه إليه. أو تقع كذلك في الدوار الاستراتيجي، وهي المنظمة التي تريد تحقيق أهدافا بدون تحديد اتجاه استراتيجي واضح، لذلك تتخبط في أنشطتها^(٤).

لذا فإن وجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة استراتيجية، يخلق دافعا لدى المنظمات، يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المنظمات لقيمة وأهمية هذا العمل بالنسبة لهم. فالخطة الاستراتيجية هي أداة إدارية، تقود المنظمة إلى أن تعمل بشكل أفضل، لأنها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المنظمة، وتدفعهم في نفس اتجاه تحقيق الأهداف^(٥).

وتوجد علاقة متداخلة بين الاستراتيجية والتخطيط والموازنة، وتؤثر على بعضها بعضا. فالموازنات توفر تغذية عكسية للإدارة حول التأثيرات المحتملة على خططهم الاستراتيجية،

(١) سكوت سافرانسكي، إيك وان وون، التخطيط الاستراتيجي للمشروعات، ترجمة شرين الاشرقي، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩م، ص ٤.

(٢) سليمان احمد اللوزي، وآخرون، مرجع سابق، ص ١٤.

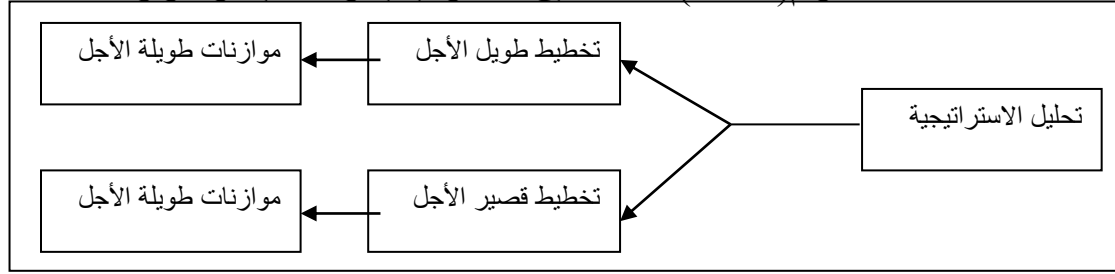
(٣) البرات أفرايد، إعداد الموازنة وعملية التخطيط الاستراتيجي، ترجمة طارق حماد، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠١٠م، ص ٣١.

(٤) عبدالجليل سعيد الحميري، مرجع سابق، ص ٥٦.

(٥) أمال نمر صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٠م، ص ٢.

وبالتالي الإدارة تستخدم التغذية العكسية في تحسين، مثل: هذه الخطط الاستراتيجية. والشكل رقم(٤/٣/١) يوضح العلاقة بين الاستراتيجية والتخطيط والموازنة^(١):

شكل رقم(٤/٣/١) العلاقة بين الاستراتيجية والتخطيط والموازنات



المصدر: تشارلز هورنجرن، جورج فوستر، سريكانت داتار، مرجع سابق، ص ٢٨٩.

وتمر مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية والإطار العام للموازنات التخطيطية كالتالي:

١- تحديد الرسالة والرؤية والقيم:

تقوم إدارة المنظمة بتحديد رؤية المنظمة، وهي النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة لصنعها، إي ما تود الوصول إليه. أما الرسالة فهي المهمة أو الدور أو الغرض من إنشاء المنظمة ومبرر وجودها. فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها، وتحدد سبب تواجدها، والذي يحدد ما هو نشاطها. وتعد الرسالة السبب الجوهري لبداية المنظمة وأساس وجودها، والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها والوصول إليها، كما تبنى الأهداف والسياسات والاستراتيجيات على هدى من توجهاتها. وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة. ويمكننا أن نلمس بعض أبعاد الرسالة من بينها ما يلي^(٢):

١. تمثل الإطار المميز للمنظمة، فيما يشكل تفردا وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.

٢. توجه كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة، فهي تبرر لوجود المنظمة.

٣. تعد الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس لوضع الغايات.

٤. يتم التعبير عنها بشكل إجمالي، وليس بشكل تفصيلي.

٥. توضح الاتجاه العام للمنظمة، وطبيعة أعمالها.

(١) تشارلز هورنجرن، جورج فوستر، سريكانت داتار، مرجع سابق، ص ٢٨٩.

(٢) عبدالجليل سعيد الحميري، مرجع سابق، ص ٩٠.

أما القيم فهي قواعد إرشادية وإطار سلوكي، يعبر عن نظرة المنظمة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين. وتنطلق القيم من الثقافة المؤسسية التي تحرص المنظمة على تعميمها، وضمان التزام الإدارة والموظفين بتطبيقاتها ومتطلباتها^(١).

ويجب على إدارة المنظمة الأخذ بالحسبان بعض العوامل المؤثرة في صياغة رسالة وأهداف المنظمة، مثل: البيئة الخارجية، وموارد المنظمة، وتاريخ المنظمة^(٢).

٢- تحليل الوضعية الاستراتيجية للمنظمة في محيطها:

ويتم في هذه الخطوة جمع وتحليل البيانات والمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، عبر الدراسات والوثائق والإحصائيات ذات العلاقة والمسوحات وورش العمل والتقارير، من أجل تقييم وتوصيف شامل للوضع الراهن للمنظمة، ومعرفة مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات. وتوجد مجموعة من أدوات التخطيط الاستراتيجي في تحليل البيئة منها: أسلوب التحليل الرباعي SWOT، وأسلوب الإطار المنطقي، وأسلوب أداة بونات، وأسلوب أداة أكاوت^(٣). وذلك لأن تحليل البيئة باي أسلوب من الأساليب السابقة يؤدي إلى إدراك المنظمة حدود الإمكانيات والقدرات التي تتمتع بها، والتي بدونها لا يمكن أن تحدد أهداف أو وضع استراتيجيات وسياسات واقعية، واستخلاص القضايا الرئيسية التي يجب أن تعالجها الخطة. ويمكننا أن نحدد أهم العوامل التي تؤثر على خطة المنظمة:

١. التوجهات العالمية.
٢. سياسية الدولة والقوانين والتشريعات.
٣. الوضع الاقتصادي والوعي الثقافي والاجتماعي.
٤. المنافسون والداعمون.
٥. التكنولوجيا.
٦. حجم المنظمة وتاريخها ومواردها ووضعها القانوني.
٧. الوعي الإداري والمالي للإدارة والعاملين في المنظمة والكوادر المؤهلة.

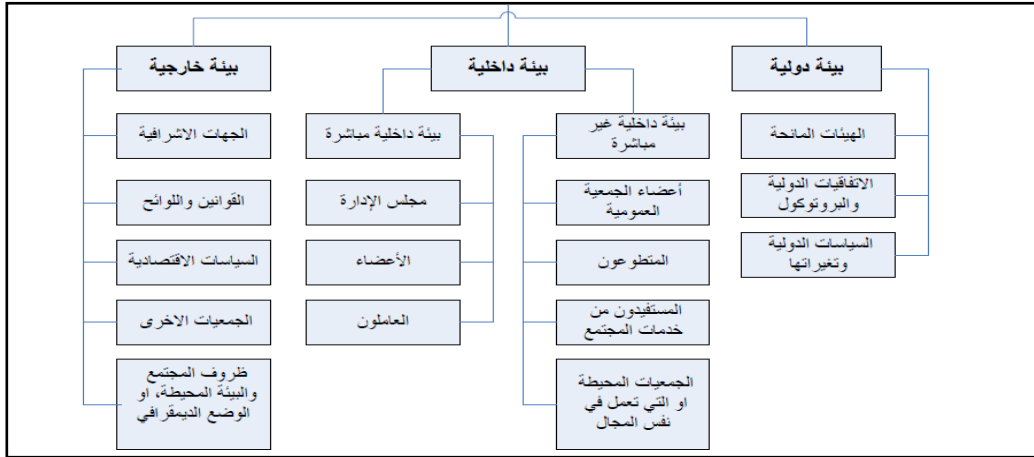
(١) ماهر مكي، إبراهيم عودة، إعداد خطة استراتيجية للمنظمات الغير حكومية، بحث تخرج، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، دت، ص ١١.

(٢) سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، ٢٠٠٧، ص ٣٤.

(٣) ماهر مكي، إبراهيم عودة، مرجع سابق، ص ١١.

والشكل رقم (٥/٣/١) يوضح بيئة عمل المنظمات الخيرية

شكل رقم (٥/٣/١) بيئة عمل المنظمات الخيرية



المصدر: الصندوق النرويجي، وحدة دعم المنظمات غير الحكومية، www.ug-law.org

٣- تحديد الأهداف الاستراتيجية:

بناء على تحديد رسالة ورؤية المنظمة وقيمها، والقيام بتحليل الوضعية الاستراتيجية للمنظمة في محيطها، يتم وضع الأهداف الاستراتيجية الموصولة إلى تحقيق النتائج المطلوبة. وتقوم الإدارة العليا في المنظمة بوضع الأهداف الاستراتيجية، والتي تمثل الخطوط العريضة أو المهام الرئيسية. وتقوم المستويات الإدارية الأخرى بوضع الأهداف السنوية، والتي تمثل أهداف فرعية للهدف الاستراتيجي، والذي ينفذ خلال عام، مع كيفية تطبيق تلك الأهداف بما يناسبها ويتماشى مع الأهداف الاستراتيجية. ويضع العاملون ورؤسائهم المباشرون بالأقسام الأهداف التشغيلية، والتي تمثل خطة الأداء السنوي الشخصي لكل موظف^(١).

ويجب أن تتوافر في هذه الأهداف الشروط الذكية^(٢) (واضح، مقاس، واقعي، مزمّن، محدد) حتى يمكن تطبيقها والتعاطي معها بشكل إيجابي، وتكون مقبولة لدى العاملين. ولا تتصف هذه الأهداف بصعوبة أو سهولة التحقيق أو بعيدة المنال، لان ذلك سيفقد الموازنات التخطيطية فعاليتها والدور المطلوب منها. ويتم الانتباه عند تحديدها إلى ما يلي^(٣):

١. تحديد الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، بحيث تكون الأهداف قصيرة الأجل خطوة على الطريق للوصول إلى الأهداف طويلة الأجل.

(١) عبدالرحمن محمود عليان، مرجع سابق، ص ص ١١٥-١١٦.

(٢) سكوت سافرانسكي، إيڤ وان وون، مرجع سابق، ص ١٢.

(٣) جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، مرجع سابق، ص ٥١.

٢. الأهمية النسبية للأهداف المختلفة، حتى يمكن ترجمة الأهمية النسبية ترجمة واضحة وسليمة في خطط وسياسات العمل، وحتى لا يكون هناك تضارب بين الأهداف المختلفة أثناء التخطيط والتنفيذ.

٣. الأهداف الممكنة التحقيق، إذ يجب أن يكون الهدف وسطاً فلا هو سهل التنفيذ ولا هو صعب التحقيق، بل يجب أن يكون الهدف ممكناً طبقاً لمعايير وأساليب مدروسة دراسة وافية.

٤- وضع السياسات العامة:

في هذه الخطوة تضع الإدارة العليا في المنظمة السياسات العامة، التي يؤدي إتباعها إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي حددتها. وتعرف السياسات "بأنها مجموعة المبادئ والقواعد التي تضعها الإدارة العليا للاسترشاد بها عند ممارسة الأنشطة والعمليات في غيرها من المستويات بما يسهم في تحقيق الأهداف"^(١). وتراعي الإدارة العليا أثناء وضع تلك السياسات التناسق فيما بينها، وألا تتعارض مع بعضها بعضاً، وأن تكون واضحة ومحددة ومعلومة لجميع العاملين، وأن تتسم بالثبات النسبي والواقعية. ومن الضروري أن تتسجم سياسات المنظمة مع الأهداف الموضوعية، فمثلاً: السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف، وليس من أجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف^(٢).

٥- وضع الخطة المالية طويلة الأجل:

يتم في هذه الخطوة ترجمة الأهداف العامة والسياسات العامة إلى خطة مالية طويلة الأجل، تتضمن أرقامًا إجمالية يخضع جزء كبير منها لبعض المرونة، نظرًا لصعوبة إجراء التقديرات الدقيقة على المدى الطويل^(٣).

٦- وضع الإطار العام للموازنات:

بعد أن يتم تحديد الأهداف، ووضع السياسات التي من شأنها تسهيل تحقيق تلك الأهداف، يجب أن تحدد المسؤوليات. فإن مراكز المسؤولية المختلفة تقوم بتحديد خطط أكثر تفصيلاً، تتماشى مع الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة العليا. ثم تقدم هذه الأهداف إلى الإدارة العليا لدراستها

(١) عبدالحاميد عبدالفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، الرياض، السعودية، ٢٠٠٤ م، ص ٢٨٠.

(٢) وائل محمد خلف الله، مرجع سابق، ص ٨٢.

(٣) أحمد السيد كدري، مبادئ الإدارة المالية في منظمات الأعمال العصرية، دت، مصر، ٢٠١٠ م، ص ٨٢.

وتنسيقها واعتمادها، لتكون بمجملها الإطار العام للموازنات. وتشكل الأهداف التفصيلية القاعدة، التي سيقوم على أساسها كل من المسؤولين بوضع القسم الخاص به من الموازنات^(١).

المرحلة الثانية: إعداد الموازنات التخطيطية واعتمادها وتنفيذها:

يتم إعداد الموازنة بمشاركة المشرفين على مراكز المسؤولية في المنظمة، وعلى ضوء الأهداف والاستراتيجيات العامة والإطار العام للموازنات التخطيطية، وانطلاقاً من الأهداف التفصيلية لكل مركز من مراكز المسؤولية والخاصة بالسنة التي تغطيها الموازنات^(٢)، وتمر على النحو الآتي:

أولاً: إعداد الموازنات التخطيطية السنوية:

ويتم إعداد الموازنة التخطيطية وفقاً للخطوات التالية:

١- تحديد مسؤوليات إعداد الموازنات:

يحتاج إعداد موازنات سليمة وصحيحة، إلى تحديد جهة تقوم على تنسيقها وإخراجها بشكل يضمن فعاليتها، هذه الجهة تسمى في الغالب بلجنة الموازنة. ويحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة الأطراف المسؤولة عن إعداد الموازنات، وهذه الأطراف هي: الإدارة العليا، لجنة الموازنة، مدير إدارة الموازنة، المسؤولون الفنيون والمسؤولون التنفيذيون. ويمكن أن تتلخص مهام لجنة الموازنة في الآتي^(٣):

١. اختيار أنواع وأساليب الموازنات التي تتناسب مع أهداف المنظمة.
٢. مراجعة التقديرات التي وضعها رؤساء الأقسام والإدارات.
٣. إجراء التعديلات التي تراها مناسبة.
٤. اعتماد تقديرات الموازنات.
٥. وضع جدول زمني لتنفيذ الموازنات.
٦. متابعة تنفيذ الموازنات، وتحليل التقارير الدورية عنها، واقتراح ما تراه مناسباً، على ضوء تلك التقارير.

(١) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص ٥٣.

(٢) جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، مرجع سابق، ص ٥٥.

(٣) منير محمود سالم، مرجع سابق، ص ١١٥-١١٦.

٢- تحديث دليل الموازنات الخاص بالمنظمة:

تعد لجنة الموازنة كتاب يسمى دليل إعداد الموازنات التخطيطية، يوضح فيه كافة الإجراءات والتعليمات الخاصة بإعداد الموازنات، وتحديثه سنويا بما يتناسب مع الوضع الحالي والبيئة المحيطة. ويحتوي دليل الموازنة على الجدول الزمني للموازنة، وإرشادات يستشير المديرون بها في إعداد موازنتهم، ونسخ من النماذج التي يتم استخدامها مع طريقة التعبئة، وخريطة بأسماء العاملين المسؤولين عن كل موازنة، وقائمة الأسماء التي يمكن الاتصال بها للاستفسار عن أي مشكلات تتعلق بالموازنة^(١). كما يجب تطوير النماذج الخاصة بإعداد تلك الموازنات.

٣- تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنات:

يوضح الجدول الزمني توقيت عمل كل إجراء، أي يوضح توقيت البدء به، وتوقيت الانتهاء منه، وهذا يفيد في النقاط الآتية^(٢):

١. عدم التقاعس من قبل الإدارات المعنية، في إعداد الموازنات، والسرعة في إعدادها.

٢. عرض الموازنات للمصادقة عليها في الوقت المناسب والمحدد.

٣. الانتهاء من إعداد الموازنات قبل البدء في السنة المالية التي تتعلق بها.

٤- توزيع وشرح إجراءات وأساليب إعداد الموازنات:

توزيع وشرح الخطة الاستراتيجية والإطار العام للموازنات على الإدارات في المنظمة، مع توضيح إجراءات وأساليب إعداد الموازنات. وتتم كالتالي^(٣):

١. تزويد كافة مسؤولي مراكز المسؤولية في المنظمة، بنسخة من الخطة الاستراتيجية، والأهداف التفصيلية التي تم اعتمادها.

٢. تزويد كل المسؤولين بنماذج الموازنات المطلوب تعبئتها، بالإضافة إلى أوراق العمل الخاصة بها.

٣. تقديم وعرض وشرح كافة النماذج والأساليب والمتطلبات الإجرائية الضرورية لإعداد الموازنات المختلفة، ومدى ارتباط كل منها بالأخرى.

(١) سعود محمد دعيح، دور المتغيرات السلوكية في إعداد الموازنة لأهداف التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والمحاسبة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠١٠م، ص ١٠٨.

(٢) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص ٥٥.

(٣) المرجع السابق، ص ٥٧.

٥- إعداد وتسليم الموازنات:

يقوم المسؤولون المكلفون بإعداد الموازنات-وفقاً للجدول الزمني الخاص-في ضوء الأهداف والسياسات العامة التي وضعتها الإدارة العليا، ثم يقومون بعد ذلك بتسليمها إلى لجنة الموازنة- حسب الموعد المحدد لذلك-مع ملاحظة تدعيم الأرقام الواردة بالموازنات بالعناصر الآتية^(١):

١. وصف للنشاط الذي يقوم به مركز المسؤولية المعني بهذه الموازنات.

٢. المعلومات الاقتصادية عن النشاط، ومؤشرات النشاط.

٣. المعلومات التاريخية عن كافة العناصر الواردة في الموازنات.

٤. مصادر المعلومات التي تم الاستناد إليها في التقدير.

٥. أساليب التقدير التي تم استخدامها.

٦- تجميع الموازنات، وإعداد الموازنات الختامية:

تستلم لجنة الموازنة موازنات الإدارات المختلفة في المنظمة، ثم تقوم بتجميع كافة الموازنات، والتنسيق وحل التعارض فيما بينها إن وجد، والتأكد من صحتها، وأنها تسير في اتجاه تحقيق الأهداف، ومن ثم الخروج بموازنة شاملة لكل أوجه النشاط المختلفة.

ثانياً: مرحلة اعتماد الموازنات التخطيطية:

تمر عملية مرحلة اعتماد الموازنات بعدة خطوات مهمة، وليست بالعملية الروتينية البسيطة، لما تتضمنه من عملية، تحديد اتجاه سير المنظمة في الفترة القادمة، وهي كما يلي^(٢):

١- دراسة الموازنات التخطيطية:

بعد استلام الموازنات التخطيطية من الإدارات المختلفة في المنظمة-مراكز المسؤولية-، توزيع نسخ على جميع أعضاء لجنة الموازنة والمعنيين، لدراستها ووضع ملاحظاتهم عليها.

٢- عرض الموازنات التخطيطية ومناقشتها:

تعرض وتناقش ملاحظات أعضاء لجنة الموازنة، على الإدارات-مراكز المسؤولية-التي وضعتها، من أجل الخروج بموازنات أكثر منطقية وأكثر قابلية للتطبيق. كما يعرض كل مسؤول تنفيذي موازنته بشكل مفصل، ويمكن له الاستعانة بأي من رؤوسيه لشرح تفاصيل الموازنة ومقوماتها.

(١) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص ٥٧.

(٢) المرجع السابق، ص ٥٩-٦٠.

٣- تعديل الموازنات التخطيطية:

بعد مناقشة الموازنات التخطيطية مع واضعيها، يمكن عمل التعديل المناسب، والذي تم الاتفاق عليه، بما يحقق أقصى نفع ممكن.

٤- مرحلة اعتماد الموازنات التخطيطية:

بعد الانتهاء من إعداد الموازنات الختامية، ترفع لجنة الموازنة جميع الموازنات إلى الإدارة العليا، للموافقة عليها واعتمادها، ثم توزع على المسؤولين المعنيين في المنظمة^(١).

ثالثاً: تنفيذ الموازنات التخطيطية:

بعد إعداد الموازنات من قبل المسؤولين التنفيذيين واعتمادها من قبل إدارة المنظمة، يتم العمل على تنفيذها، وتتضمن هذه المرحلة أربع خطوات كما يلي^(٢):

١- شرح وتنفيذ الموازنة:

بعد اعتماد الموازنة التخطيطية بشكلها النهائي، يجرى العمل على تنفيذ الخطة، وتبدأ بقيام المسؤولين التنفيذيين على مراكز المسؤولية في المنظمة بتقديم وعرض الموازنات على رؤوسهم، وشرح الأهداف والاستراتيجيات والسياسيات التي تتضمنها هذه الموازنات، والإجابة على كافة أسئلة واستفسارات الرؤوسين بهدف إزالة أي سوء فهم من قبلهم، علماً بأنه من المفترض أن يكون قد تم إشراك الرؤوسين في مختلف المراحل التي مرت بها عملية إعداد الموازنات.

٢- قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات:

يتم تحديد شكل ومضمون التقرير الذي يجب إعداده من قبل مركز المسؤولية، انطلاقاً من خصائص ومميزات النشاط الذي يقوم به كل مركز مسؤولية. ومن الجديد بالذكر القول إن تقارير الأداء يجب أن تتضمن مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة، فضلاً عن ذلك فإنه يجب أن يتم إعداد تقارير الأداء وتوزيعها على أساس شهري، بالرغم من أنه قد يكون من الضروري أن يتم إعداد هذه التقارير أو بعضها أسبوعياً أو حتى يومياً في بعض المجالات.

٣- تقصي أسباب الانحرافات وتحليلها:

بعد تحديد الانحرافات التي أشارت إليها تقارير الأداء، يتم تصنيفها وتحليلها وتقصي أسبابها، سواء كانت انحرافات ملائمة أو غير ملائمة، بعد أن تناقش الانحرافات مع هؤلاء المتسببين فيها.

(١) إبراهيم عثمان شاهين، نظم الموازنات التخطيطية، مطابع دياب، القاهرة، مصر، ٩٧٩م، ص ٧٦.

(٢) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص ٦٠-٦١.

٤- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

بعد تحليل الانحرافات وتقصى أسبابها تتخذ الخطوات المؤدية إلى تصحيح الوضع غير السليم. من هنا لابد من دراسة مختلف الخطوات والإجراءات التي يمكن اتباعها واختيار الأفضل والأنسب منها لاتخاذ الأجراء التصحيحي إذا لزم الأمر. ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من فعاليتها من جهة، وتحقيق فعالية إجراءات الرقابة في المستقبل من جهة أخرى.

رابعاً: مرحلة المتابعة والتقويم الدوري للموازنات التخطيطية:

تقوم لجنة الموازنة في المنظمة بإعداد تقرير لتقويم الموازنة، والذي يتضمن مدى تحقيق الوحدات المختلفة للموازنة الخاصة بكل منها، وتحليل الانحرافات التي نشأت أثناء فترة الموازنة، ومدى تحقيق نتائج جيدة خلال العام، ويرفع هذا إلى الإدارة العليا، التي تقوم بدراسته، وتحديد الحوافز المقررة للإدارات التي قامت بتحقيق أرقام الموازنة، ودراسة الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق بعض الإدارات لأرقام الموازنة، وسبل معالجتها، وتحديد أهداف الموازنة للعام القادم، وذلك في ضوء الأهداف والأرقام المحققة خلال العام الحالي، وفي ضوء نتائج التقويم المستمر، يتم تعديل الموازنة لمواجهة أي تغيرات طارئة أو غير مأخوذة في الحساب^(١).

خامساً: مرحلة تقويم الموازنة التخطيطية:

تعد الموازنة التخطيطية في أحسن حالاتها تقرير للمستقبل ومهما كانت الأساليب المستخدمة في إعدادها أساليب علمية، فلا بد أن تحوي قدراً من عدم الدقة، لأنه لا يمكن لأي من رجال الإدارة أن يقدر ما سيحدث في المستقبل على وجه الدقة، ويوجد عنصران هامان يؤثران في فاعلية وكفاءة الأداء الفعلي هما:

١. الموازنة التي يصعب التنبؤ باتجاهاتها أو التحكم فيها والسيطرة عليها قبل الإدارة.

٢. عدم قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المتعددة.

لذلك تستخدم الموازنة المرنة أو المتغيرة لتحقيق درجة المرونة للموازنات التخطيطية لمواجهة

حالات عدم التأكد والتغيرات غير المتوقعة والمؤثرة في كفاءة الأداء^(٢).

(١) محمد البلتاجي، أسس إعداد الموازنة التخطيطية في المصارف الإسلامية، المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر ١٩٩٦م، ص ٤٠.

(٢) محمد عثمان إسماعيل، أساسيات التمويل الإداري واتخاذ قرارات الاستثمار، دار النهضة، القاهرة، مصر، ١٩٨٦م، ص ٢٨.

رابعاً: مداخل إعداد الموازنات التخطيطية:

تعتمد طريقة إعداد الموازنة التخطيطية المدخل الذي تبدأ منه هذه الموازنة، وتتعدد مداخل إعداد الموازنة التخطيطية، ولا تتفق على مدخل واحد؛ لان تحديد هذا المدخل يتوقف على عوامل متعددة داخلية وخارجية، تتعلق بالعوامل الأساسية المتحركة بالمنظمة.

إذن تختلف مداخل إعداد الموازنة من منظمة إلى أخرى، بحسب العوامل التي تحكم وتؤثر في سياسة المنظمة؛ لذلك لا بد من قيام المنظمة بدراسة شاملة، ووافية لمعرفة هذه العوامل المتحركة في إعداد الموازنات. فقد يكون عامل حجم الإيرادات المتوقع تحصيلها، هو العامل الأساسي في المنظمة. بينما في منظمة أخرى قد يكون عامل الطاقة الإنتاجية ومستوى المنظمة، وفي منظمة ثالثة قد يكون العامل الذي يحكمها، هو مدى المنفعة المحققة من تنفيذ هذا البرنامج أو النشاط^(١).

وبناءً على ما سبق فإن تحديد العوامل المتحركة يقلل من احتمالات الخطأ في التنبؤ بالمستقبل وعلى ضوء دراسة الاحتمالات للعوامل المتحركة يتم اختيار المدخل المناسب لإعداد الموازنات من بين المداخل التالية:

أولاً: مدخل التنبؤ بالمبيعات (الإيرادات):

يعتبر مدخل التنبؤ بالمبيعات أكثر المداخل لدى الكثير من الشركات للبدء بإعداد الموازنة. وتعد الموازنات بناء على هذا المدخل وفق نظام تسلسلي يبدأ بتحديد الإنتاج المخطط على ضوء كل المبيعات المستهدفة وسياسية التخزين المحددة^(٢).

ويتعين على إدارة المنظمة أن تقوم بدراسة خاصة للتنبؤ بالمبيعات عن طريق الوكلاء ومدوبي المبيعات أو باستخدام الاستثمارات الموجهة إلى الزبائن، وكذلك دراسة السياسة الإعلانية والدعائية والترويج المناسب والملائم.

ثانياً: مدخل التنبؤ بالطاقة الإنتاجية:

يقوم هذا المدخل على تقييم طاقة المنظمة الفعلية والمتوقعة، وذلك للوصول إلى تقدير دقيق للطاقة المتاحة للمنظمة، ويتم الاستناد إلى ذلك في تحديد التكاليف المترتبة على استخدام هذه الطاقة.

(١) رضوان حلوة حنان، جبرائيل جوزيف كحالة، مرجع سابق، ص ٥٦.
(٢) خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتخلي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦م، ص ١٤٨.

وعليه يكون إعداد الموازنات وفق هذا المدخل معتمداً على المعلومات المتوفرة عن الطاقة المتاحة، فيتم تحديد البرامج والأنشطة كنتيجة للمعلومات المتوفرة عن الطاقة المتاحة، وبالتالي تحديد الإيرادات كنتيجة للمعلومات المتوفرة عن البرامج والأنشطة، وتحديد نتائج النشاط كنتيجة للمعلومات المتوفرة عن التكاليف المتوقعة والإيرادات المتوقعة. وفي هذا المدخل يجب دراسة المشاكل الرئيسية المرتبطة بالطاقة المتاحة^(١).

ثالثاً: مدخل التنبؤ بالربحية:

وفقاً لهذا المدخل يبدأ من تحديد الربحية المراد تحقيقها، ومن ثم تقدر الإيرادات اللازمة لتحقيق هذه الربحية، ونظراً لعدم وجود الربح في المنظمات الخيرية يتم استبداله بالتنبؤ بالمنفعة، وبالتالي تحدد البرامج والأنشطة المطلوبة لذلك. وغالباً يتم اعتماد هذه المدخل في المنظمات التي تحكمها التكاليف، أو التي تتمتع بمرونة كافية تمكنها من اختيار البديل المناسب على ضوء تحليل العلاقة بين التكلفة وحجم النشاط والإيراد. ويتطلب هذا المدخل دراسة موضوعية ودقيقة للإيرادات والتكاليف المتوقعة خلال فترة الموازنة كما يجب مراعاة الأمور التالية^(٢):

١. حجم الإيرادات اللازمة لاسترداد التكاليف وتحقيق المنفعة المستهدفة.
٢. طاقة المنظمة المتاحة لتحقيق ذلك.
٣. حجم البرامج والأنشطة المنفذة في ظل الطاقة المتاحة.
٤. نقطة التعادل لكل برنامج أو نشاط وكذلك للمنظمة ككل.

رابعاً: مدى توفر مستلزمات البرامج والأنشطة:

يعد مدخل مدى توفر مستلزمات البرامج والأنشطة من مداخل تقديرات الموازنة، فقد تعدّ مستلزمات البرامج والأنشطة قيداً على البرنامج أو النشاط، وعاملاً مؤثراً في إعداد الموازنة، في حالة نقص عنصر من هذه المستلزمات، على الرغم من توافر الطاقة الإنتاجية، وتوفر الإيرادات. ويرى الباحث أنه لا توجد أفضلية لمدخل على آخر، بل كل مدخل مكمل للآخر، ويمكن الاستفادة منها مجتمعة، بما يخدم أهداف المنظمة ويعطي صورة متكاملة للإدارة، لأن العوامل المتحركة في سياسة المنظمة قد تختلف من فترة إلى أخرى، وقد يختلف العامل المتحكم من نشاط إلى آخر.

(١) رضوان حلوة حنان، جبرائيل جوزيف كحالة، مرجع سابق، ص ٥٨.
(٢) المرجع السابق، ص ٥٩.

خامساً: طرائق التنبؤ بالتقديرات:

وتوجد عدة طرق للتنبؤ بالتقديرات، ومنها ما يلي:

١. **طريقة الاعتماد على الأرقام التاريخية:** طبقاً لهذه الطريقة يتم تحليل إيرادات الفترات السابقة وتدرس اتجاهاتها بهدف تحديد الإيرادات المنتظرة خلال الفترة القادمة. مثلاً قد يتضح للمنظمة أن الإيرادات الفعلية لكل سنة تزيد عن السنة السابقة بنسبة ١٠%، في هذه الحالة تفترض المنظمة أن إيرادات السنة القادمة تعادل الإيرادات السنة الحالية + ١٠%.
وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق استخداماً في المنظمات الخيرية نظراً لسهولةها. وبالنسبة للمشاريع الجديدة التي لم ترد في خطة المنظمة في العام السابق تضاف في الموازنة الجديدة.
٢. **طريقة الاعتماد على تنبؤات مندوبيّ التحصيل** لتحديد تقديراتهم بناء على ما تم جمعه، ويعمم بموجب هذه الطريقة على مندوبي الإيرادات التابعين للمنظمة كل حسب منطقتهم المحددة بتقديم تقدير لإيراداتهم المرتقبة خلال السنة، مع تقرير يفسر الأسس والمعايير التي تم اعتمادها في تقدير الإيرادات المتوقعة لهؤلاء المندوبين، وتقوم الإدارة بإعادة تقييم هذه التقديرات في ضوء نسبة الخطأ التي سجلت على كل مندوب في السابق بالنسبة للإيرادات السابقة المتوقعة والإيرادات السابقة التي تحققت، وبعد طرح نسبة الخطأ أو إضافته، يتم جمع تقديرات هؤلاء المندوبين بعد تعديلها على ضوء ما تقدم لتشكل مجموعتها الإيرادات الكلية للمنظمة.
٣. **طريقة المؤشرات أو حصر العوامل:** ترتبط إيرادات المنظمات ببعض المؤشرات الخاصة بالاقتصاد القومي، فمثلاً كلما كان الاقتصاد القومي جيد ارتفعت تبرعات المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية ومسئوليتها الاجتماعية، والعكس صحيح، وخير مثال على ذلك: نقص إيرادات المنظمات الخيرية في ظل الأزمة المالية عام ٢٠٠٧م إلى النصف، بسبب انخفاض حجم الميزانيات التي تخصصها الشركات والمؤسسات الخاصة للمنظمات الخيرية نتيجة لكبر حجم الخسائر التي واجهتها، بالإضافة إلى قلة إسهامات رجال الأعمال والمانحين والمتبرعين

لهذه المنظمات وانخفاض الإيرادات، والتي كانت تمثل مصدراً ورافداً أساسياً لتمويل برامج ونشاطات المنظمات في العمل الخيري^(١).

وكذلك من المؤشرات معدل الوضع الإنساني حيث ترتبط إيرادات المنظمات الخيرية بالوضع الإنساني، مثلاً ترتفع إيرادات الإغاثة بمعدل الوضع الإنساني والمجاعة فيها وتفاعل المجتمع والدول والمنظمات الدولية من الوضع الإنساني فيها.

٤. استخدام الأساليب الإحصائية الرياضية: وتشتمل على العديد من الطرق منها: المتوسطات البسيطة، المتوسطات المرجحة، تحليل السلاسل الزمنية.

وتقوم هذه الأساليب على تحليل العلاقات فيما بينها مثل العلاقة بين الإيرادات والفترات الزمنية أو العلاقة بين الإيرادات والمصروفات العمومية والإدارية.

ويخلص الباحث مما سبق:

إلى أهمية متطلبات ومبادئ إعداد الموازنات التخطيطية. ودورها في توضيح طبيعة الموازنة، وترشيد إعدادها وتنفيذها. مع أهمية مراعاة إدارة المنظمة ولجنة الموازنة التطبيق العلمي لهما، باعتبارهما مرجعاً يمكن الاhtداء بها في مراحل الإعداد وتنفيذها. وأيضاً أهمية التزام إدارة المنظمة ولجنة الموازنة بخطوات ومراحل إعداد الموازنات التخطيطية وان تكون وفقاً لاستراتيجية المنظمة ضمن جدول زمني محدد؛ وذلك لضمان فاعلية ونجاح الموازنة التخطيطية.

(١) ماجد سعود العوشن، الأزمة المالية العالمية وتأثيرها في منظمات العمل الخيري، جريدة الجزيرة، ٣-١٠-٢٠٠٩م، العدد ١٣٥١٩، السعودية، ٢٠٠٩م، ص ٢٢.

المبحث الرابع

مشكلات إعداد الموازنات التخطيطية وجوانبها السلوكية

يواجه الموازنات التخطيطية بعض المعوقات والمشكلات التي تحد من فاعليته، والتي ينبغي على إدارة المنظمة تجاوزها، من أجل نجاح الموازنات التخطيطية في تحقيق أهداف المنظمة. ونوجز فيما يلي بعض المعوقات والمشكلات التي تتعلق بإعداد واستخدام الموازنات التخطيطية:

أولاً: مشكلات إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها:

١ - صعوبة التنبؤ والتقدير:

يعتمد إعداد الموازنة التخطيطية على التنبؤ بالأهداف والنتائج المتوقعة مستقبلاً. وعملية التنبؤ هذه ليست مهمة سهلة في كثير من الأحوال، ولا يمكن أن تكون دقيقة بشكل كامل. ولكن يجب أن يتم ذلك وفقاً لكل ما هو متاح من بيانات ومعلومات متصلة بالأحداث موضع التنبؤ، وبصفة خاصة في حالة الموازنات التخطيطية لمنظمة جديدة تزاوّل النشاط لأول مرة، لعدم وجود سجلات تاريخية فعلية تُبين النفقات والإيرادات الفعلية التي حدثت في الماضي والتي تبني عليها للمستقبل^(١). وتعتمد الموازنات بشكل كبير على عنصر التقدير، إذ أن الموازنات لا تتعدى كونها تنبؤات لنشاط المنظمة في عام قادم، وبذلك فهي لا تعكس حقائق مؤكدة. وإن حدث إن فشلت إحدى الموازنات الهامة كموازنة الإيرادات في المنظمات الخيرية مثلاً، فإن آثار ذلك ستكون ملموسة في النشاطات الأخرى للمنظمة^(٢). وتتوقف كذلك كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤ التي تقوم عليها الخطة، واعتمادها على مصادر عديدة للمعلومات، وعلى أساليب عديدة للتنبؤ، مثل: النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة^(٣).

وترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصور يشمل كافة الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل: نسبة التضخم، ومعدلات نمو الاقتصاد القومي، ومدى توافر المواد الخام في المستقبل، وأسعار العملات المختلفة... الخ. وذلك جنباً إلى جنب مع الظروف الداخلية للمنظمة. وعند القيام بعملية التنبؤ لا بد من دراسة كل الظروف المتوقعة والظروف غير المتوقعة. حيث أن

(١) مؤيد الفضل، عبدالكريم شعبان، مرجع سابق، ص ٢٧٧.

(٢) منصور إبراهيم السعيدة، مرجع سابق، ص ٢٧٤.

(٣) أحمد نور ٢، المحاسبة الإدارية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ١٩٨٦م، ص ٦٨.

تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها المنظمة عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة يعتبر من صميم عمل القارئ بالتنبؤ والتحليل المالي^(١). وأيضاً ترجع صعوبة التنبؤ إلى حالة عدم التأكد، وتزيد كلما طالت المدة التي يتم التنبؤ عنها أو عدم توافر نظام محاسبي وتكاليفي سليم، يمكن أن يعد أساساً في وضع التقديرات. أو استخدام عنصر التقدير الشخصي في إجراءات الموازنة، ويبدو ذلك واضحاً عند التنبؤ وتحديد الأهداف أو تقدير الظروف الخارجية أو الداخلية أو تحليل ودارسات البيانات والحكم على مسببات الانحرافات^(٢).

٢- الأوضاع والتوجهات العالمية والتشريعات الحكومية:

تتأثر موارد المنظمات الخيرية بالتوجهات العالمية والتشريعات الحكومية. فكما هو معروف أن التوجهات العالمية بمكافحة الإرهاب وغسيل الأموال أدت إلى تشديد الإجراءات بشكل عام وعلى العمل الخيري الإسلامي خاصة بدون تمحيص أو تدقيق^(٣). وبالتالي تم إصدار تشريعات دولية ومحلية متشددة جداً تمثلت في التضييق على منظمات العمل الخيري، وتجفيف منابعه، ومحاصرة رموزه والقائمين عليه، وتشويه الدور الذي يقوم به^(٤).

أما عن الأوضاع العالمية فيُعد ٧ سبتمبر ٢٠٠٨ م هو الذكرى السنوية للأزمة المالية العالمية، حيث شهد العالم خلالها أسوأ أزمة مالية، وألقت هذه الأزمة بظلالها على الجميع، وأصبحت مخاوف الإفلاس والانهيار الاقتصادي تهدد اقتصاديات العالم. ولم تكن المنظمات الخيرية بمعزل عن هذه الأزمة، فلقد انخفضت حجم الميزانيات التي تخصصها الشركات لها نتيجة لكبر حجم الخسائر التي واجهتها، بالإضافة إلى قلة إسهامات رجال الأعمال والمانحين لهذه المنظمات وانخفاض الإيرادات. أو من خلال زيادة الطلب على الدعم من قبل المستفيدين الذين ستقل مواردهم بسبب قلة التبرعات، بالإضافة إلى زيادة المستفيدين الذين تأثروا بهذه الأزمة المالية العالمية. ولم تواجه المنظمات الخيرية قلة الموارد فقط، بل واجهت ارتفاع الأسعار نتيجة هذه الأزمة مما أثر في

(١) احمد سيد كدري، مرجع سابق، ص ٨٥.

(٢) يوحنا عبد آل آدم، صالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط ٢، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م، ص ١٨٩.

(٣) احمد الزغبي، الفرد والمجتمع في عالم ما بعد ١١ سبتمبر ٢٠٠١، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مجلة التفاهم العلمية الفصلية، العدد ٣٥، سلطنة عمان، ٢٠١٢م، ص ٢١١.

(٤) أميمة السيد، معوقات التمويل الخيري ومحاولات تذليلها، موقع المركز الدولي للأبحاث والدراسات الخيرية، ٢٠١٢-٤-٣٠،

<http://www.medadcenter.com/articles/show.aspx?Id=267>

تكاليف المشاريع التي تقوم بتنفيذها، إضافة إلى المرحلة الصعبة التي مر بها العمل الخيري بعد أحداث سبتمبر ٢٠٠١ م، مما جعل المشكلة تتعمق بشكل أكبر^(١).

كما تُؤثر سياسيات الدولة من حيث إصدار التشريعات والقوانين المنظمة لعمل المنظمات الخيرية فيها، فمثلا يشترط القانون مناقشة الجمعية العمومية في المنظمة الخيرية موازنتها واعتمادها بداية العام، أو اشتراط موافقة الجهات الرسمية مسبقا على قبول المنظمة الخيرية لأي تبرعات^(٢)؛ مما يؤثر على موازنة الإيرادات في المنظمة وبالتالي ينعكس هذا التأثير على جميع الموازنات الأخرى. أو تتأثر الموازنات التخطيطية بشكل غير مباشر بسياسات الدولة من حيث مدى تدخل الدولة في الاقتصاد، وتأثير ذلك على الشركات ومؤسسات الأعمال، مما يقل معه أرباح هذه الشركات، وبالتالي انخفاض نسبة تبرعاتها للمنظمات الخيرية.

٣- الجمود وعدم مراعاة المرونة:

لا يحقق الموازنات التخطيطية أهدافه المرجوة إذا لم تُراعَ فيه اعتبارات المرونة، والتي تقضي بالسماح بمراجعة وتحديث التقديرات خاصة إذا حدثت وقائع جوهرية، من شأنها جعل تلك التقديرات غير صالحة عند قياس وتقييم الأداء^(٣). ولكن مراعاة المرونة في النظام لا يجب أن يفسر بشكل واسع ويسمح بإعادة النظر في التقديرات بشكل متكرر، حتى لا تفقد الموازنات التخطيطية هيبتها ويقل دورها الرقابي. ومن هنا يجب مراجعة وتحديث التقديرات، التي يجب أن تقتصر على الظروف التي يحدث فيها تغيير جوهري يجعل التقديرات الأصلية للموازنة غير صالحة للاستخدامات المختلفة التي أُعدت من أجلها^(٤).

٤- سوء فهم الإدارة للموازنة التخطيطية ونقص الوعي الإداري:

إن إعداد الموازنة لا يمكن أن يحل محل الإدارة الجيدة أو يكون بديلا عنها، بل هي أداة يعتمد استخدامها على المهارات التي تحملها الإدارة، وبرغم أن الإدارة تتضمن ما هو أكثر بكثير من الموازنة، تظل حقيقية أن هناك تشابكا وتلاحما وثيقا بين الإدارة والموازنة والعلاقة بينهما مطابقة،

(١) ماجد سعود العوشن، مرجع سابق، ص ٢٢.

(٢) احمد خميس، يونس عقل، المحاسبة في الوحدات الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩م، ص ٢٢.

(٣) زينب هادي علي، الموازنة التخطيطية للمبيعات في الرقابة على الأداء، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العدد ٣، المجلد ١٥، ٢٠٠٨م، ص ١٢٠٢.

(٤) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص ٢٦.

ويمكن اعتبار العلاقة بين منظمة ما وموازناتهم على أنها علاقة تكافلية، حيث تشكل كل منهما الأخرى^(١).

فقد لا تعطي الإدارة اهتمامها بالموازنات التخطيطية بسبب نقص الوعي لديها بأهمية الموازنات التخطيطية. ويظهر ذلك من خلال ما يلي^(٢):

١. عدم الاستجابة لما يحتاجه إعداد النظام وتنفيذه إلى كوادرن فنية وخبرات إدارية.
٢. لا تربط بين الموازنات التخطيطية ونظام الحوافز، الأمر الذي يقلل من فاعلية الجانب التحفيزي للموازنات التخطيطية.
٣. قد تُعدّل في مستويات الأهداف الواردة بالموازنات التخطيطية من جانب واحد دون إخطار أو مشاركة العاملين الذين لهم ارتباط بذلك.
٤. لا تخصص الموارد على الأقسام، كما أنها أيضا ليس وفقا للاستراتيجية المنظمة^(٣).
١. تتراجع في صرف الحوافز الناتجة عن تحقيق الأهداف الواردة بالموازنات التخطيطية، بحجة أن مستويات تلك الأهداف المحددة في الموازنة التخطيطية تقديرات.
٢. تتجاهل الموازنات التخطيطية بعد إعدادها، وعدم متابعة النتائج الفعلية التي تتحقق في ضوء ما تحتويه تلك الموازنات من أهداف ومعايير.
٣. عدم قناعة الإدارة في بعض المنظمات باستخدام أسلوب الموازنة.
٤. عدم مساندة الإدارة للموازنات التخطيطية.
٥. فرض الموازنة على العاملين بدون إشراكهم في إعدادها.
٦. ضعف معرفة العوامل والمؤثرات الخاصة بالمنافسة والانفتاح على الممولين والمنظمات الدولية، فوجد أكثر من منظمة خيرية في منطقة عمل ونفس المجال، فاحتمال تعاون الممولين والمتبرعين معها أكثر بسبب المنافسة وتميز المنظمة الأخرى.

٥- عدم سلامة الهيكل التنظيمي للمنظمة والإطار القانوني والحجم:

ضعف الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون أحد معوقات الموازنات التخطيطية، فإذا كانت الاختصاصات والمسئوليات غير محددة بوضوح، فإن ذلك قد يؤدي إلى بعض الصعوبات في

(١) أثر مرتيزي، إعداد الموازنة والعملية الإدارية، ترجمة طارق عبدالعال حماد، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠١٠م، ص ٥.

(٢) يوحنا آل آدم، صالح الرزق، مرجع سابق، ص ١٩١.

(٣) جليلة عيدان الذهبي، مواب دليل القسوس، أثر الموازنة على أساس الأنشطة في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٥، العدد ٥٥، العراق، ٢٠٠٩م، ص ٢١٦.

التقدير، بالإضافة إلى تعذر المحاسبة عن نتائج تنفيذ الموازنات التخطيطية، ومن هنا تبرز ضرورة وحمية وجود تنظيم إداري سليم في المنظمة، حتى يمكن تطبيق محاسبة المسئولية جنباً إلى جنب مع الموازنات التخطيطية، الأمر الذي يزيد من فعالية تلك الموازنات وخاصة من الناحية الرقابية^(١). وكذلك ضعف الهيكل التنظيمي يؤدي إلى ضعف نظام المعلومات، وصعوبة استخراج المعلومات بطريقة سريعة.

كذلك يؤثر الإطار القانوني للمنظمة على الموازنات التخطيطية، فمثلاً إذا كانت المنظمة تابعة لمنظمة أخرى سواء داخل البلاد أو خارجها، فتكون بالتالي مرتبطة بنظام المنظمة الأم. وهذا من شأنه أن يؤثر إلى حد ما على درجة استقلالية المنظمة في اتخاذ قراراتها المتعلقة بالتخطيط وإعداد الموازنات التخطيطية.

كما يؤثر حجم المنظمة واتساع نشاطها وانتشاره على مستوى البلد لدى الممولين والمانحين، ويعتبر ذلك مصداقية لديهم على نشاط المنظمة، وأنها قادرة على تنفيذ المشروع بسبب بنيتها التحتية وإمكاناتها وانتشارها على مستوى البلد. وقد ينظر بعض الممولين نظرة شك إلى بعض المنظمات الجديدة، وعن أهدافها وأسباب تأسيسها وقدرتها على تنفيذ المشاريع، أو ضعف قدرة بعض المنظمات صغيرة الحجم على تنفيذ مشاريع كبيرة.

٦- سوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية وضعف خبرتهم:

لا تقتصر معوقات الموازنات التخطيطية على المشكلات التي تنجم عن عدم وعي الإدارة وسوء فهمها كما ذكر سابقاً، بل يشمل أيضاً سوء فهم العاملين للموازنات في بعض الأحيان، ومن الأمثلة على ذلك ما يلي:

١. فقد ترفض لجنة الموازنة بدون دراسة أية طلبات ترد من تلك الإدارات للحصول على مبالغ أو مواد إضافية، وقد يؤدي ذلك الرفض إلى خفض الإنتاجية من جانب الإدارات القائمة بالتنفيذ، وذلك لكي تثبت وجهة نظرها في طلب مبالغ ومواد إضافية كانت سليمة، وأن وجهة النظر من لجنة الموازنة هي التي كانت خاطئة.

(١) وليد المجالي، مرجع سابق، ص ٤٩.

٢. ما قد يحدث من تحيز في التقدير عند مشاركة العاملين في إعداد التقديرات، ويتمثل ذلك التحيز عن طريق المبالغة في الاحتياجات أو تقليل القدرات والطاقات، الأمر الذي يزيد من فرصة عدم تحقيق الأهداف.

٣. ضعف التنسيق والتواصل بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة.

٤. اختلاف وتعارض الأهداف الجزئية للإدارات المختلفة.

٥. عدم وجود الكوادر المؤهلة لإعداد الموازنة.

٦. ضعف استخدام الأساليب العلمية الحديثة في طرق التقدير والتنبؤ.

٧. اعتبار الموازنة من الأعمال الروتينية المفروضة، والتي ليس لها جدوى فعلية.

٨. ضعف العلاقات بين العاملين مما يؤدي إلى ضعف التعاون بينهم في المراحل المختلفة لإعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها^(١).

٧- طول الوقت وعظم الجهد:

يؤثر طول الوقت وعظم الجهد الذي تأخذه عملية إعداد الموازنات ومناقشتها ومراجعتها فيها. وبما أن للإدارة العليا دور في عملية مناقشة وإقرار الموازنات فإن هذا الدور قد يكلف المنظمة ثمنًا باهضًا نتيجة لانشغال الإدارة العليا بالموازنات على حساب التفرغ لرسم الأهداف بعيدة المدى ووضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة^(٢).

٨- استخدام الموازنات كوسيلة تأمين الحد الأدنى:

تستخدم بعض الإدارات في المنظمات الموازنات التخطيطية كوسيلة لتأمين الحد الأدنى من المخصصات السنوية على ضوء مبررات إنتاجية حقيقية^(٣).

ويخلص الباحث إلى إن هذه المشكلات لا تعني غض النظر عن الموازنات التخطيطية، بل يتطلب أخذها في الحسبان، وإيجاد حلول لتلك المعوقات والصعوبات، تتمثل في ضرورة زيادة فهم نقاط القوة والضعف لدى كل المستويات الإدارية بدلاً من الحلول التي تعالج أعراض المشكلات فقط دون جذورها.

(١) وائل محمد خلف الله، مرجع سابق، ص ٧٧.

(٢) منصور إبراهيم السعيدة، مرجع سابق، ص ٢٧٤.

(٣) المرجع السابق، ص ٢٧٤.

ومن أهم هذه الحلول ما يلي^(١):

١. مراعاة الجوانب السلوكية للموازنات التخطيطية جنباً إلى جنب مع النواحي الفنية والمادية.
٢. زيادة قنوات الاتصال من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى، حتى يفهم كل مستوي إداري وجهة نظر المستوي الآخر.
٣. زيادة التعلم والوعي والتدريب بالموازنات التخطيطية لكل المستويات الإدارية، وخاصة الإدارة العليا في المنظمة.
٤. مراعاة الأمانة في الرد على مطالب المستويات الأدنى وتجنب الرفض لمجرد الرفض، وإتباع مدخل الإقناع والاقناع بدلاً من أسلوب التعنت وفرض وجهات النظر.
٥. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع مراكز ومحاسبة المسؤولية^(٢).

ويضيف الباحث لها ما يلي:

١. إعداد برامج الإلكترونية خاصة بالموازنات التخطيطية، لتقليل الجهد والزمن والكلفة في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.
٢. توفير الكوادر الفنية المؤهلة لإعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.
٣. استخدام الأساليب الإحصائية التي تساعد في عملية التخطيط والتنبؤ.
٤. معرفة المنظمة لمنافسيها والتنسيق معهم، وإظهار ما يميزها عن الآخرين.

(١) محمد موسي النجار، مرجع سابق، ص ٥٥.
(٢) صبيحة برزان العبيدي، دور الموازنة المرنة على أساس النشاط في الرقابة على التكاليف، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٥، العدد ٥٥، العراق، ٢٠٠٩م، ص ٢٤٩.

ثانياً: الجوانب السلوكية للموازنات التخطيطية:

يتمتع الإنسان بقدرات عضلية وعقلية، تميزه عن غيره من المخلوقات. وكذلك أعطاه الله القدرة على التمييز بين الخير والشر، وإحساسه بمعنى السعادة واليأس، وإدراكه في استخدام العقل والتفكير في كل ما هو نافع، وتجنب كل ما هو ضار. ومع ذلك نجد أن قدرات الإنسان محدودة، ولا يستطيع أن يحقق رغباته وأماله وإشباع حاجاته. ومن أجل ذلك كان لزاماً عليه أن يتعاون مع الآخرين، ويتعاون هؤلاء أيضاً معه من أجل تحقيق الأهداف والرغبات المشتركة بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن.

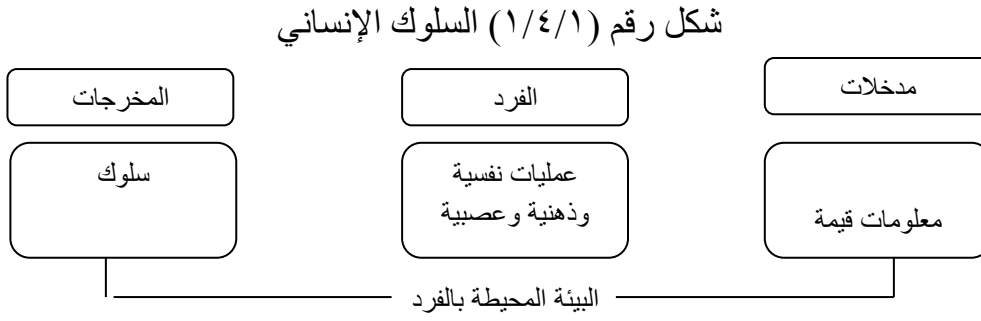
وترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري، لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء العاملين الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

وهذا ينبهنا إلى أهمية العنصر البشري في إدارة الأعمال، ودراسة سلوك العاملين في المنظمة وتحليل دوافعهم وحاجاتهم وشخصياتهم واتجاهاتهم النفسية، لأن فهم هذا السلوك يعني أن نفهم أداء وسلوك المنظمة نفسها. ولا يمكن حل المشكلات المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة على أساس علمي سليم مالم تكن مقرونة بفهم واضح لطبيعة هذا العنصر ومعرفة العوامل المحركة لهذا السلوك (١).

والعوامل المحركة للسلوك هي مجموعة من العوامل المرتبطة بسلوك الإنسان داخل المنظمة، والتي تعتمد أساساً على مؤثرات بيئية محيطة، يمكنها أن تؤثر في سلوكه بدرجة كبيرة، ويمكن من خلالها التنبؤ بسلوك الإنسان وتصرفه المتوقع، ومن ثم توجيهه وضبطه. إذا يعتبر سلوك الإنسان

(١) نيفيسة محمد باشري، السلوك الإنساني في المنظمات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر، ١٩٨٥م، ص ١١.

هو محصلة ونتاج تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة مترابطة^(١). والشكل رقم (١/٤/١) يوضح السلوك الإنساني كما يلي:



المصدر: نفسية محمد باشري، السلوك الإنساني في المنظمات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر، ١٩٨٥م، ص ٢٣.

هناك ثلاث عوامل أساسية يرتكز عليها السلوك الإنساني وهي العلة والدافع والهدف، ويلاحظ أنها تتداخل في تتابع دائري من العلة إلى الدافع إلى الهدف، وبلوغ الهدف يوقف نشاط العلة، وبالتالي يستعيد الدافع ثم يستعيد بعد ذلك سلوك الاتجاه نحو الهدف، وكنتيجة عامة لهذه الأساسيات التي تشكل السلوك الإنساني لا تقبل الاستثناء وتنطبق على جميع العاملين مع اختلاف أعمارهم وقدراتهم وثقافتهم^(٢).

وتعتبر العوامل السلوكية ذو أهمية في الموازنات التخطيطية، لما لها من دور هام في نجاحها، والابتعاد من اعتبار الموازنات التخطيطية مجرد تعبير رقمي تعد بطريقة ميكانيكية فحسب، بل الإنسان هو المحور الأساسي في عملية إعداد الموازنات وتنفيذها، وهو المؤثر فيها بحسب طبيعته وسلوكه وشخصيته، وقد يكون هذا التأثير في الاتجاه الإيجابي أو الاتجاه السلبي^(٣). وقد بينت إحدى الدراسات إلى أن استخدام الموازنة بطريقة غير مرنة وصارمة، كانت هي الشكوى الوحيدة من الأشخاص الخاضعين لتقويم أدائهم من خلال عملية الموازنة^(٤).

فإذا على الإدارة الناجحة أن تتعرف على العوامل السلوكية وتحليلها، كما تعمل جاهدة على التنبؤ بها، للاستفادة منها في خدمة أهداف المنظمة. ويكون واضحاً لديها أهمية آثار العوامل السلوكية في الموازنة، وأخذها جنباً إلى جنب مع النواحي الفنية عند إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها، والأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات والأهداف والاتجاهات الخاصة بالعاملين عند إعداد

(١) محمد موسى النجار، مرجع سابق، ص ٥٨.

(٢) نفسية محمد باشري، مرجع سابق، ص ٢٣.

(٣) إبراهيم عيد، مرجع سابق، ص ٦٠.

(٤) ري إتش جاريسون، إريك نورين، مرجع سابق، ص ٤٢٣.

الموازنات وتنفيذها، وكذلك مراعاة كافة الأسباب التي من شأنها أن تعمل على تجنب السلوك السلبي في إعداد الموازنات وتنفيذها بالشكل الذي يساعد على حسن الأداء في كافة مراحل الإعداد والتنفيذ.

ونستعرض الجوانب السلوكية كما يلي:

أولاً: مناهج إعداد الموازنات التخطيطية:

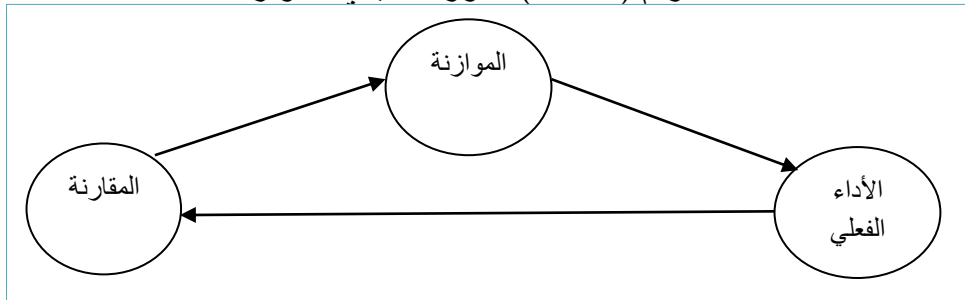
يوجد منهجان لإعداد الموازنات هما: المنهج التقليدي والمنهج التشاركي^(١). وأكثرها نجاحاً التي تسمح للعاملين فيها بوضع تقديراتهم للموازنة، مما يسهل عملية الرقابة والتحكم. فالموازنة التي تفرض على العاملين لا يُتفاعل معها، وقد تؤدي إلى معارضتهم لها، بحجة أنهم لم يشاركوا في إعدادها، وأنها غير مناسبة، ولم تراعى فيها ظروف العمل.

وسوف نتطرق إلى هذين المنهجين بشي من التفصيل كما يلي:

١- المنهج التقليدي (أسلوب الموازنة المفروضة):

تفرض الإدارة العليا في ظل هذا المنهج الموازنة على المستويات الأدنى، وتسمى أحيانا بالموازنة الديكتاتورية. وتتدفق المعلومات في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، حيث أن كل القرارات يتم اتخاذها بواسطة الإدارة العليا دون استشارة المستويات الأدنى في المنظمة. وغالبا لا تلقى اهتمام شخصي من العاملين، لأنهم لم يشاركوا في إعدادها، وتضعف فيها عملية الرقابة والتقييم، لأنها مفروضة من أعلى. ويتميز هذه المنهج بقلة التكلفة والسرعة والكفاءة في إعدادها وتقديمها، لاقتصار الأمر على الإدارة العليا، ولا يشترك عدد كبير من العاملين في إعداد الموازنة^(٢). والشكل رقم (٢/٤/١) يوضح الدور التقليدي للموازنة^(٣).

شكل رقم (٢/٤/١) الدور التقليدي للموازنة



المصدر: محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص ٣٠٨.

(١) جايان تشاندر، الجوانب السلوكية في الموازنة، ترجمة طارق حماد، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠١٠م، ص ٥٩٤.

(٢) حمدي شحده زغرب، مرجع سابق، ص ٣٠٣.

(٣) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص ٣٠٨.

ولكن للموازنة المفروضة العدد من الآثار السلبية التي يمكن أن تنتج ما يلي^(١):

١. انتشار التنافر والعداء بين أفراد التنظيم، وخاصة بين المحاسبين والإداريين القائمين بالتنفيذ نتيجة شعور المحاسبين بالنجاح عند اكتشافهم للانحرافات.
٢. التقيد والحد من المبادرات الفردية، نظراً لكون التقديرات قد أصبحت مفروضة من قبل الإدارة.
٣. يؤثر سلباً على الأداء، نظراً لغياب العوامل الإنسانية.
٤. الأداء الضعيف الناتج عن معارضة أو مقاومة المعايير المفروضة.
٥. ارتفاع التكاليف الإدارية نتيجة الإشراف الدقيق، واستخدام سجلات تفصيلية للتأكد من صحة العمليات وسلامتها.
٦. ينظر لأهداف الموازنة بانها أهداف الإدارة العليا في المنظمة، وليس كل أعضاء المنظمة.
٧. تتعارض مع مبادئ التفويض^(٢).

ويوجد نوع فرعي للمنهج التقليدي وهي الموازنات الاستشارية، حيث تطلب الإدارة العليا في المنظمة من المستويات الأدنى مناقشة أفكارها وأهدافها حول الموازنة، ولكن دون اتخاذ قرار مشترك. فالإدارة العليا تحصل على أفكار من المستويات الأدنى، لكنها هي التي تضع الموازنات النهائية. وتعد الموازنات الاستشارية تحسين للموازنات المفروضة، حيث أن هذا الأسلوب يدفع الإدارة الوسطى والدنيا إلى الاعتقاد بان لها رأي وكلمة في الموازنات^(٣). ويمكن القول إن المنهج الاستشاري يؤدي إلى نفس الآثار السلبية في المنهج التقليدي، وأن كان يفرق عنه استشارة الإدارة العليا المستويات الأخرى وتأخذ ما تراه مناسباً من وجهة نظرها.

٢ - منهج المشاركة:

تشارك المستويات الإدارية المختلفة في ظل هذا المنهج في إعداد الموازنات، حيث يقوم كل منها بالمشاركة في رسم وترجمة خطته وسياساته التفصيلية إلى معايير كمية نوعية. فيُشيع هذا المنهج جو من التعاون والتحدي بين العاملين، ويزيد من تحفيزهم لتحقيق الأهداف التي شاركوا في وضعها، وتقييم أدائهم الفعلي على ضوء المعايير التي وضعوها بحسب ظروف العمل، ولم تفرض

(١) وائل محمد خلف الله، مرجع سابق، ص ٦٧.

(٢) جايان تشاندر، مرجع سابق، ص ٥٩٤.

(٣) المرجع السابق، ص ٥٩٥.

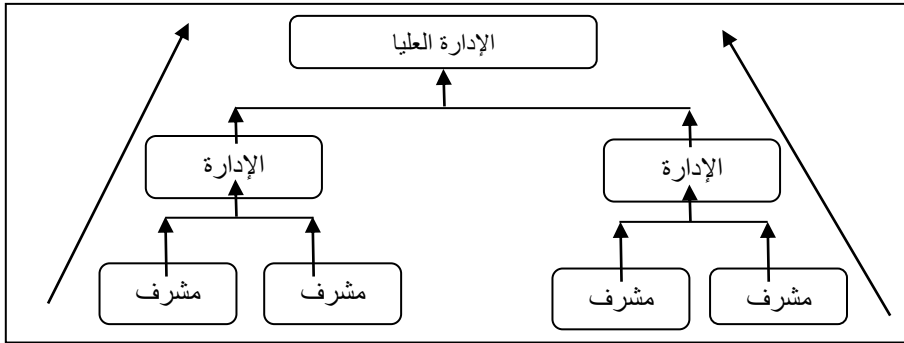
عليهم، وبالتالي سيعملون جاهدين على تحقيقها. بالإضافة الى تركيز جهودهم في الإدارات المختلفة نحو تحقيق الهدف العام للمنظمة وليس فقط الاهداف الخاصة بكل ادارة^(١).

ويقصد بالمشاركة: "استخدام خبرة ودراية المستويات الإدارية المختصة بالتنفيذ في وضع الخطط التي تدير عليها الأقسام المختلفة بالمشروع"^(٢). وفكرة المشاركة في إعداد الموازنات تضمن لكل فرد في التنظيم حقه في أن يناقش ويفهم كل جزئية من جزئيات الموازنات^(٣).

وللمشاركة درجات مختلفة، فقد تكون درجة المشاركة محدودة، مثل: إبداء الرأي مع عدم إعطاء أي وزن لذلك الرأي في النهاية، وهنا تكون المشاركة زائفة أو يكون هناك تظاهر بالمشاركة، وقد تكون درجة المشاركة عالية، مثل: اتخاذ القرار بواسطة المجموعة. وتتضمن المشاركة عموماً جانبين: الأول وهو الفعل الظاهري ويتمثل في المساهمة في صياغة السياسات واتخاذ القرارات، والجانب الثاني ويتمثل في الاندماج المعنوي والانشغال الذهني بالموضوع قيد البحث والاستعداد للمشاركة في تحمل المسؤولية مع بقية أفراد الجماعة، ولعل الجانب الثاني أكثر أهمية من الجانب الأول، فمن الممكن أن يوجد الفعل الظاهري دون ارتباط باقتناع، أو دور فعلي حقيقي في بحث المشكلة واتخاذ القرارات، ولا يمكن أن يتوقع أية نتائج إيجابية من، مثل: هذا النوع من المشاركة^(٤).

والمشاركة في إعداد الموازنة تبدأ من المستوى التنظيمي الأدنى وتتجه لأعلى، مع السماح للعديد من العاملين بإبداء آرائهم واقتراحاتهم من أجل الوصول إلى خطة متناسقة تتفق مع أهداف المنظمة. والشكل رقم (٣/٤/١) يوضح التدفق المبدئي لبيانات الموازنة:

شكل رقم (٣/٤/١) التدفق المبدئي لبيانات الموازنة



المصدر: ري إتش جاريسون، إريك نورين، مرجع سابق، ص ٤٢٢.

(١) محمد مختار عثمان، مبادئ الإدارة العامة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، ١٩٩٠م، ص ٢٠٢.

(٢) منير محمود سالم، المحاسبة الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ١٩٨٢م، ص ١١٢.

(٣) ليستر هيتجر، سيرج ماتولش، مرجع سابق، ص ٢٦٥.

(٤) أحمد محمد زامل، مرجع سابق، ص ٢٥٣.

يوضح الشكل السابق التدفق المبدئي لبيانات الموازنة، من المستوى الأدنى مسئولية إلى المستويات الأعلى مسئولية، ويعد كل شخص مسئول عن التقديرات الخاصة به، ويرفعها للأعلى وتجمع هذه التقديرات كلما ارتفعت لأعلى.

وترجع أهمية إشراك العاملين من المستويات الإدارية المتعددة في وضع الموازنات التخطيطية للأسباب التالية^(١):

١. له أثر فعال في تشجيع جميع العاملين، ورفع روحهم المعنوية.
٢. قبول العاملين لأهداف الموازنة، ودرابتهم بدور وظيفتهم في العملية كلها، ويثير في نفوسهم أهمية التعاون فيما بينهم وفيما بين الأقسام المختلفة.
٣. يؤدي إلى إلمام العاملين بالمعلومات والبيانات المتعلقة بفترة الموازنة.
٤. ممارسة رقابة أكثر فاعلية على العاملين، ومحاسبتهم على الأداء الفعلي على أساس ما وعدوا بإنجازه.
٥. تسمح للمديرين أن يتعرفوا عن قرب على حاجات الموظفين.
٦. تكون الموازنة أكثر واقعية، وأقرب إلى التطبيق العملي^(٢).

وتتم خطوات إعداد الموازنات التخطيطية في ظل منهج المشاركة كما يلي^(٣):

١. يقدم كل عضو في المنظمة اقتراحاته وتقديراته بشأن ما يحتاجه من موارد للجنة الموازنة.
٢. تقوم لجنة الموازنة بتقييم التقديرات المقدمة من الأعضاء، مع اقتراح التعديلات في ضوء الموارد المتاحة للمنظمة، وبما يتناسب مع الأهداف العامة للمنظمة.
٣. تقوم اللجنة بإخطار الأعضاء بالتقديرات المعدلة.
٤. مناقشة الشكاوى والاعتراضات المختلفة عن التعديلات التي أدخلتها اللجنة على تقديرات الأعضاء، وذلك بقصد التوفيق بين متطلبات هؤلاء الأعضاء وبين ما هو متاح من موارد، وتتم هذه المرحلة في ضوء ما يعرف بمفاوضات الموازنة.

وقد يترتب على إشراك العاملين في عملية إعداد الموازنة بعض العيوب نذكر منها^(٤):

١. التأخير في إعداد الموازنات، نتيجة اختلاف وتعارض الأداء أحياناً حول بعض البنود المقدرة.

(١) منير محمود سالم، مرجع سابق، ص ١١٢-١١٣.

(٢) سالم عبدالله حلس، مرجع سابق، ص ١٤٠.

(٣) وائل محمد خلف الله، مرجع سابق، ص ٦٨.

(٤) محمد أبو نصار، مرجع سابق، ص ٣٧٨.

٢. وجود دافع لدى بعض العاملين أحياناً لإعطاء تقديرات غير واقعية، مما يتعارض مع الأهداف الرئيسية من وراء إعداد الموازنات.

ويمكن القول إن وجود تلك العيوب السابقة لا تمنع من رفض مشاركة العاملين في عملية إعداد الموازنة، لأن المشاركة تعد من أهم أوجه تلبية الاحتياجات الإنسانية، والتي تؤدي إلى التطبيق الناجح للموازنة، لأن من يضع ويعد أو يشارك في إعداد شيء يكون مقتنعاً تماماً به، وبالتالي يطبقه بدقة عالية.

ويمكن التغلب على هذه العيوب عبر الجدول الزمني المحدد لإعداد الموازنة الذي يحتوي على الوقت الكافي لإعداد الموازنة، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات والتعارض في هذا الوقت. كما تقوم لجنة الموازنة بعملية تحليل الماضي والاطلاع على الأداء لفترة من الزمن قد تمتد إلى ثلاث أو خمس سنوات للاطمئنان على واقعية التقديرات. وأيضاً بالنظر إلى فوائد منهج المشاركة لا يمكن أن يرفض هذا المنهج بسبب بعض العيوب.

ثانياً: العوامل السلوكية:

ونستعرض العوامل السلوكية بنوع من التفصيل كما يلي:

١- الدوافع:

أظهرت دراسات علم النفس والعلوم السلوكية أن الإنسان كائن حي له مجموعة من الدوافع، تسبب له حالة من عدم التوازن النفسي والتوتر والقلق، طالما أنه لم يستطع إشباعها، ففي هذه الحالة تدفعه إلى أن يسلك سلوكاً معيناً، لإشباع حاجاته غير المشبعة ويخفف من حدة التوتر والقلق النفسي^(١). والدافع حالة داخلية جسمية أو نفسية، تثير السلوك في ظروف معينة، وتواصله حتى ينتهي إلى غاية معينة.

ولا يوجد سلوك دون غرض أو دافع معين يحرك هذا السلوك، والعاملين يقبلون على العمل بسبب غريزة كامنة فيهم تدفعهم إليه، أو بسبب الرغبة في الحصول على المال الذي يسد حاجاتهم الأساسية، أو بسبب محاولتهم الحصول على المحبة والقبول، أو بسبب محاولتهم تدعيم الثقة بأنفسهم كأفراد لهم قيمة في المجتمع. أما الحافز أو الباعث فموقف خارجي مادي أو اجتماعي، يستجيب له الدافع. فالدافع قوة في داخل الفرد والباعث أو الحافز قوة خارجه^(٢). وتعرف الدافعية "بانها العملية

(١) عبداللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠ م، ص ٧٥.
(٢) محمد عماد الدين إسماعيل، المنهج العلمي وتفسير السلوك، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، ١٩٨٩ م، ص ١٠٠-١٠١.

التي يكون بها تنشيط وتوجيه السلوك وهي قوة دافعة وتسطيع أن تشكل التصرف الإنساني في صورة نشاط هادف"^(١). وهناك مجموعة من النظريات تناقش موضوع الدوافع والحوافز: منها نظرية فريدريك تايلور والتي تسمى النظرية التقليدية، ونظرية تغيير السلوك، ونظرية ذات العاملين، ونظرية الحاجات الإنسانية، ونظرية التوقع، ونظرية مستوى الطموح^(٢).

ومن هنا تتضح أهمية الدافع في التأثير على أداء الفرد وسلوكه -بمعنى- أنه لو توافرت قدرة عالية على الأداء وظروف مناسبة للعمل، فإن ذلك لن يؤدي إلى أداء مرتفع إلا في حالة وجود دافع للفرد على الأداء؛ وبالتالي يجب على المنظمات أن توجه جهودها لدفع العاملين، والتأثير في سلوكهم، وإثارة دوافعهم لصالح العمل، وتجنب إحباط العاملين. وإذا نجحت الإدارة في أي منظمة في إثارة دوافع العاملين، وحفزهم للعمل؛ فتكون بذلك قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة. وتتوقف قدرة الإدارة في التأثير على سلوك الموظفين، وإثارة دوافعهم للعمل على عدد من الدوافع، ومنها: الحوافز التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم، بالشكل الذي يحقق حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم، وكذلك يحقق أهداف المنظمة أيضاً^(٣). وعلى ذلك تعددت وجهات النظر إلى الموازنة باعتبارها أداة للتحفيز، وتعمل الموازنة كأداة للتحفيز تكون في التالي:

١. الربط بين تحقيق الموازنة ونظم الحوافز.
٢. المشاركة الفعلية للمنفذين في عملية إعداد الموازنة هي الوسيلة الأكثر فعالية لتحفيز المنفذين على الاستجابة للموازنات^(٤).
٣. من خلال إعداد تقديرات طموحة ليست صعبة يستحيل تحقيقها، ولا سهلة التحقيق دون بذل الجهد الكافي.

ويخلص الباحث إلى أهمية قيام الإدارة بدراسة أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس العاملين وتدفعهم للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوكهم، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة لإثارته، ومراعاة اختلاف الدوافع من عامل إلى آخر. وكذلك تعمل الإدارة على ربط نظام الحوافز

(١) محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ١٩٨٢ م، ص ٥٠.
(٢) لتفصيل أكثر عن هذه النظريات يمكن الرجوع إلى كتاب السلوك الإنساني في التنظيم وكتاب السلوك الإنساني في المنظمات.
(٣) مؤيد عبدالحسين الفضل، عبدالكريم هادي شعبان، مرجع سابق، ص ٢٨٣.
(٤) زيد محمود عليان، مرجع سابق، ص ١١.

بالموازنة، وتشارك العاملين في إعداد الموازنة، وتكون تقديرات الموازنة طموحة ليست صعبة ولا سهلة التحقق، بما يؤدي إلى كفاءة الأداء وتحقيق أهداف العاملين والمنظمة معا.

٢- التحيز:

أصبحت ظاهرة التحيز أو التراخي في إعداد تقديرات الموازنة مرتبطة بأسلوب المشاركة، الذي أتاح للمنفذين تضمين أهدافهم الشخصية في تقديرات الموازنة، والتي قد تختلف عن الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها. ولقد ترتب على ذلك حدوث ما يطلق عليه التحيز في الموازنة، أو تراخي الموازنة. ويمكن أن نعرف التحيز بأنه: "تقدير العاملين لبنود الموازنة عند مشاركتهم في إعدادها بأقل من ما يجب أن يكون، نتيجة التعارض بين أهداف العاملين في المنظمة والمنظمة ذاتها، بقصد تمكنهم من إخفاء أي عجز في الأداء الفعلي، أو يمكنهم الحصول على الحوافز عند تحقيق الموازنات"^(١).

مع الإشارة إلى أن التحيز في إعداد الموازنات التخطيطية لا يرجع إلى أسلوب المشاركة بحد ذاته، وإنما يرجع بالدرجة الأساس إلى مجموعة عوامل تساهم بمفردها أو مع بعضها البعض في تكوين معتقدات معينة لدى العاملين تؤثر في موقفهم تجاه الموازنة، ومن ثم توجيه سلوكهم إلى خلق هذا التحيز في تقدير بنود الموازنة^(٢). والأسباب التي تدعو إلى المغالاة عند إعداد تقديرات الموازنة ما يلي^(٣):

١. تلجأ المستويات الإدارية الأدنى إلى المغالاة والتضخيم بأرقام تقديراتها من البداية وقبل رفعها، ذلك لأنها مدركة بأنها ستخفض من قبل الإدارة العليا.
٢. يحاول العاملون المسؤولون عن تنفيذ الموازنة إلى تحسين المقياس الذي يستخدم في تقييم أدائهم.
٣. تسخير أهداف المنظمة لأهداف العاملين الشخصية.
٤. إدخال موارد احتياطية أكبر من موازناتهم التخطيطية لمقابلة المخاطر والعكس بالعكس. ومن الآثار السلبية التي تحدث نتيجة التحيز كما يلي^(٤):

(١) علي كريم الخفاجي، صلاح مهدي جواد، اثر التحيز في إعداد الموازنات التخطيطية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العدد ١٨، العدد ١، ٢٠١٠م، ص ٢٥.
(٢) المرجع السابق، ص ٣٠.
(٣) المرجع السابق، ص ٢٠.
(٤) جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، مرجع سابق، ص ٤٤.

١. قد ينتج اتحاد العاملين ضد الإدارة، الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث نوع من التوتر لدى الإدارة والمشرفين، وتكون حصيلة ذلك في النهاية انخفاض مستوى الأداء، نتيجة الضغوط التي تسببها الموازنات.

٢. قد يعتقد العاملون أن الموازنات تبرر فشلهم وتلقي اللوم على عاتقهم، ولذلك قد يجادل العاملون كثيراً حول مدى سلامة المعايير التي أعدت على أساسها الموازنات من أجل تدمير النظام.

٣. قد يستخدم المديرون الانحرافات غير المرغوب فيها، والتقارير التي تحتوي على تلك الانحرافات في توجيه النقد والعقوبة للمرؤوسين، بدلاً من النظر إلى تلك الانحرافات على أنها تمثل مشاكل يجب العمل على حلها.

ويخلص الباحث إلى أن التحيز في تقديرات الموازنة ليس أمراً مرفوضاً، والا انتقي أسلوب المشاركة، فالتحيز يكون مقبولاً - إلى حد ما - إذا ما أدى إلى توحيد أهداف المنفذين مع أهداف المنظمة، والمقبول منه الذي يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من تطابق الأهداف، أما ما زاد عن ذلك المقدار الذي يسمح للمنفذين بتحقيق أهدافهم الشخصية فيعتبر غير مقبول.

٣- اتجاهات العاملين:

تمثل الاتجاهات أحد المفاهيم الهامة للتعرف على حقيقة ما يدور داخل الإنسان، والذي ينتج عنه تلك الأنماط من السلوك الإنساني. وتعرف الاتجاهات بانها: "عبارة عن حالة استعداد ذهني وعصبي منظمة عن طريق الخبرة، وتعمل على توجيه استجابة العاملين نحو كل الأشياء والمواقف التي تتعلق بها"^(١). ويتم تكوين الاتجاهات عبر الاتصال الذي يقوم بعملية إنتاج ونقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه وإحداث استجابة^(٢).

فيكتسب الفرد اتجاهاته بالتعلم، ونتيجة لاحتكاكه بالبيئة، والاندماج الاجتماعي، فيبدأ الفرد في تكوين اتجاهاته منذ طفولته متأثراً باتجاهات أبويه، وتزداد تعمقا كلما تقدم في العمر^(٣).

ويعتمد أسلوب استخدام مفهوم الاتجاهات في إعداد الموازنات على تثبيت أو تغيير اتجاهات الفرد نحو هدف معين، فيمثل تغيير الاتجاهات هدفاً من أهداف الإدارة تسعى إلى تحقيقه مع

(١) حسين محمد حسين، العوامل السلوكية كأحد قيود نموذج البرمجة الخطية عند إعداد الموازنات التخطيطية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ١٩٩٤ م، ص ١٥.
(٢) المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، دليل مهارات الاتصال، مطابع الدستور الاتحادية، عمان، الأردن، ٢٠٠٦ م، ص ٨.
(٣) نفسية محمد بشري، مرجع سابق، ص ١٧٤-١٧٥.

الأخرين، فالمنظمة تهدف إلى تغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل وزيادة الإنتاجية، ويمكن أن يحدث التعديل بإعطاء المنفذين معلومات جديدة عن الموازنة أو تغيير المعلومات الخاطئة لديهم، ويتم تقديم المعلومات الجديدة بثلاثة أساليب هي^(١):

١. قيام الإدارة بعملية إعلامية لتعريف المنفذين بالموازنات وبأهدافها الحقيقية، مع التأكيد أنها لا تتعارض مع أهدافهم، وأنها تشبع حاجاتهم المختلفة.
 ٢. قيام لجنة الموازنة بتقديم معلومات عن أهداف الموازنة بطريقة علمية مع إثباتها للمنفذين، لتبين لهم أن وظائفهم ترتبط بتقديم مستوى أعلى من الكفاية والفاعلية وأن أهداف الموازنة تستهدف صالح المنظمة والعاملين معا.
 ٣. قيام لجنة الموازنة بانتهاج أسلوب سلوكي إيجابي في التعامل مع المنفذين المشتركين في إعداد الموازنة، وذلك قبل وأثناء وبعد إعداد الموازنات التخطيطية.
- ويخلص الباحث إلى أن تعديل اتجاهات العاملين تجاه الموازنات التخطيطية من معارض إلى مؤيد، وتقوية الاتجاهات الإيجابية ليصبح سلوكهم أكثر تعاوناً مع مخططي الموازنات التخطيطية؛ مما يحقق هدف الموازنة التخطيطية.

٤- الإدراك:

الإدراك ما هو إلا عملية تتضمن التأثير على الأعضاء الحسية بمؤثرات معينة، ثم محاولة الفرد لفهم وتفسير هذه المؤثرات، تمهيدا لترجمتها إلى سلوك مستقبلا، يسهل عليه تفاعله مع البيئة المحيطة به. وبذلك فإن هناك توافقا بين سلوك الفرد وإدراكه للمؤثرات، فبقدر زيادة إدراكه ووضوحه يزداد نجاحه في اختيار السلوك المناسب، وعلى نقيض ذلك كلما نقص إدراك الفرد نجم عنه فشله في اختيار السلوك الملائم. بيد أن إدراك الفرد لمجموعة المؤثرات أمر متوقف على مجموعة الحاجات والرغبات التي يسعى إلى تحقيقها، مما يمكن القول معه بان الفرد يميل عموما إلى إدراك الأمور بطريقة تتفق وحاجاته الشخصية^(٢).

وينتج عن قيام إدارة المنظمة بدراسة الإدارة لعملية الإدراك فوائد كالتالي^(٣):

١. التعرف على أنماط السلوك المختلفة لدى العاملين.

(١) حسين محمد حسين، مرجع سابق، ص ١٨.

(٢) احمد رجب عبدالعال، محمد الفيومي محمد، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ١٩٨٩ م، ص ٤٢.

(٣) نفسية محمد باشري، مرجع سابق، ص ص ١٦٢-١٦٣.

٢. التعرف على الحاجات والرغبات الغير مشبعة للأفراد، والتركيز عليها من قبل الإدارة لإشباعها، لما لها من تأثير مباشر على سلوك العاملين.

٣. تحديد العوامل المؤثرة في مدركات العاملين.

٤. إحداث تغيير في سلوك العاملين عن طريقة معرفة المجال الإدراكي لديهم، ومدى تأثيره بالخبرة السابقة، وحاجات ورغبات العاملين، والبيئة الاجتماعية المحيطة بهم.

ويخلص الباحث إلى أن الإدراك احدى الاعتبارات السلوكية التي يجب على إدارة المنظمة معرفتها واستخدامها في مختلف مراحل إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها، الأمر الذي يمكنها من تفهم سلوكهم، والتأثير فيه، بما يحقق استجابة سلوكية مرغوبة تتفق وأهداف هذه الموازنات، وذلك باعتبار أن إدراك العامل لهذه الموازنات يؤثر بدرجة كبيرة في مدى استجابته لها دون مقاومة تذكر.

٥- معدلات الأداء الجماعية:

ينتمي العاملون إلى جماعات مختلفة، مثل: الأسرة، والمسجد، والجماعات الاجتماعية، والعمل... الخ، وتشكل هذه الجماعات سلوك الفرد داخل تلك المجموعة، ففي مكان العمل يتفاعل العاملون مع مديريهم وزملائهم ومرؤوسيههم، ويعتمد أداؤهم بدرجة كبيرة على قيم واتجاهات هذه الجماعات، ومدى التزام ذلك الفرد تجاه هذه الجماعات^(١).

وتعارف علماء الاجتماع على أن معدلات الأداء الجماعية ما هي إلا معايير مقبولة ومتفق عليها من قبل جماعة العاملين بالوحدة الاقتصادية، ومن ثم يقع على هذه الجماعة عبء متابعة وملاحقة أعضائها، للتأكد من مدى الالتزام بتطبيق هذه المعدلات، إذ أن خروج أي من أعضاء الجماعة عليها يعرضه للعقاب؛ كإحدى وسائل الضبط الاجتماعي، تلزم بموجبه الجماعة أي فرد منحرف على الالتزام بمعاييرها المقررة، وعدم الخروج عنها. وبذلك فان جماعة العاملين تسيطر - إلى حد ما - على شخصية الفرد بها، وتجعله يستجيب بشكل مختلف عما قد تفرضه عليه طبيعته، وتكوينه الذاتي؛ وبالتالي فالفرد يتصرف بوحى من روح هذه الجماعة، فهو يأتمر بأمرها، ويمتثل لتوجيهاتها وقراراتها، ويساير قيمها ومعاييرها^(٢).

(١) جايان تشاندر، مرجع سابق، ص ٦١٥.

(٢) منير سالم، مرجع سابق، ص ٥٠.

ويرى الباحث أن تستفيد المنظمة من معدلات الأداء الجماعية في ترشيد السلوك الإنساني في مجال إعداد تقديرات الموازنات التخطيطية وتنفيذها؛ باعتبارها معدلات تخطيطية تم وضعها لا من قبل لجنة مختصة - تفرض على العاملين - بل نبعت أساسا من العاملين أنفسهم، فيلتزمون اختياريًا بتنفيذها، وتحقيقها بوعي من روح الجماعة. وكذلك أن تقوم إدارة المنظمة بدراسة معدلات الأداء الجماعية، بهدف التأكد من مدى صلاحيتها في التطبيق، لما تتمتع به من ميزة التطبيق الاختياري من قبل العاملين، ولما في ذلك من خلق مشاعر إيجابية تجاه الموازنات، وتجاه استخدامها في الرقابة وتقويم الأداء؛ وبالتالي إثارة روح التعاون في إنجازها، وتحقيقها بكفاءة وفاعلية.

٦- الرضا والروح المعنوية:

يندمج العاملون في المنظمة عندما يكونون قادرين على التعبير عن أنفسهم دون خشية، ويشعرون من خلالها بالرضا عن عملهم ورؤسائهم وزملائهم، وبالتالي يشعرون أنهم جزء من المنظمة. أما لم يستطيعوا التعبير عن أنفسهم بحرية في ظل النظام الموجود بالمنظمة، فإنهم يقومون بذلك مع بعضهم البعض في مناقشات حوارية، وهذا ما سيؤدي إلى ضياع الوقت في عمليات التذمر على الوضع بدلا من أن يستغل هذا الوقت في العمل والتطوير والتنمية، ويظهر الإحباط وعدم الرضا وفقدان الطموح وانخفاض الروح المعنوية^(١).

وتوجد علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي واستعداد الفرد لممارسة سلوكيات تدعم النظام أي يحدث توجه إيجابي نحو العمل^(٢).

ويخلص الباحث إلى أن رضا العامل يزداد عند مراعاة المديرين لمشاعر مرؤوسيه، وكذلك السماح لهم بالتعبير عن أنفسهم، ومشاركتهم عند إعداد موازنات أقسامهم. وسينعكس هذا الرضا على سلوكيات العامل الداعمة للمنظمة في تحقيق الأهداف الواردة بالموازنة التخطيطية.

٧- الشخصية:

ينفرد كل شخص بمجموعة من الخصائص تمثل شخصيته، وأساليب معينة تؤثر على تفاعله وسلوكه مع الآخرين^(٣). ودراسة الشخصية الإنسانية لها أهمية كبيرة في مجال العمل؛ مما دعي علماء النفس الاهتمام بتحليل شخصيات العاملين وتحديد الأنماط المختلفة للشخصية. ونجد الإدارة

(١) نايف علي عاصي، الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية، جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد ٢٤، المجلد ٦، العراق، ٢٠٠٩م، ص ١٢.

(٢) سعود محمد دعيج، مرجع سابق، ص ٨٢.

(٣) المرجع السابق، ص ١١٦.

تهتم بتحليل شخصية العاملين عن طريق استخدام الاختبارات النفسية للكشف عن مكونات الشخصية الإنسانية، والعوامل المؤثرة فيها، وإلى أي نمط ينتمي إليه الفرد، وفي ضوء هذا التحليل يمكن الكشف عن سلوك الفرد داخل المنظمة من ناحية علاقاته برؤسائه وزملائه في العمل، ومن ناحية درجة استجابته لتوجيهات الإدارة وتعليماتها، وقدرته على العمل، والمسئولية، ودرجة المواظبة، والالتزام في العمل وغيرها^(١). وكذلك تفيد دراسة الشخصية الإنسانية في معرفة طبيعة الفروق الفردية الخاصة بالعاملين، وخاصة أصحاب المناصب القيادية والإشرافية حيث لا بد أن يتوفر في شاغلي هذه الوظيفية سمات أساسية، منها: التوازن النفسي، ومستوى الذكاء، والقدرة على اتخاذ القرار، وتوجيه العاملين، وقدرته على التأثير على الآخرين ودرجة إقناعهم وغيرها^(٢). ويخلص الباحث إلى أهمية قيام الإدارة بدراسة الأنماط الشخصية الإنسانية للعاملين الذين تتعامل معها؛ مما يساعدها على التنبؤ بسلوكهم وتصرفاتهم. وبالتالي التأثير عليها بما يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة معاً، وأيضاً مساعدتها في اختيار أفراد للمناصب القيادية بحسب المعايير المطلوبة.

ويخلص الباحث مما سبق إلى:

أهمية مراعاة الجوانب السلوكية للموازنات التخطيطية، لذا فإن قبول العاملين للموازنة يمثل تعبيراً عن اقتناعهم بها واستعدادهم لتنفيذها، أما عدم قبولها فيعتبر من المعوقات الأساسية في نجاح تطبيق الموازنات التخطيطية. ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في أسلوب الموازنة ونوعها، ومنها: خصائص العاملين المستخدمين لها، والصفات الشخصية للخاضعين لتوجيهها، فضلاً عن نمط القيادة في التنظيم والطريقة المتبعة. لذلك ينبغي على إدارة المنظمة ولجنة إعداد الموازنة عدم تجاهل الجوانب السلوكية للموازنات التخطيطية، التي تعتبر عنصر من عناصر نجاح المنظمة، حيث يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على هذا العنصر.

(١) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ١٩٩٥م، ص ١٠٧.
(٢) نفسية محمد بشري، مرجع سابق، ص ٢٢٢-٢٢٣.

خاتمة:

ويخلص الباحث إلى أن الموازنة التخطيطية مرت بعدة مراحل في تطورها، أثرت هذه المراحل على مضمونها وشكلها، بحيث كان لكل مرحلة مقوماتها وخصائصها، وعلى الرغم من اختلاف أنواعها، فإنها تعد محصلة خطط فرعية تغطي مختلف أوجه النشاط في المنظمة. كما ساهم التطور التكنولوجي بشكل كبير في تطوير الموازنات التخطيطية، وزيادة انتشاره في جميع المنظمات ومختلف الأنشطة سواء الربحية أو غير الربحية، من خلال اختصار الزمن والوقت والجهد وتسهيل الإجراءات والنماذج في إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها عبر البرامج الإلكترونية. وأصبح بإمكان أي منظمة أن تصمم لها برنامج الإلكتروني للموازنات التخطيطية خاصة بها، وتربط جميع فروعها سواء داخل أو خارج البلد بهذا البرنامج عن طريق الشبكة العنكبوتية.

أما عن المفهوم الخاص بالموازنة، فقد تعدد بتعدد وجهات نظر الكُتَّاب، والمحاسبين، والباحثين، والمؤسسات المهنية، ويرجع ذلك إلى نظر كل منهم إلى الموازنة بطريقة مختلفة. ويرى الباحث أن الموازنة: خطة كمية، مترجمة لأهداف المنظمة، تسعى إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة في ظل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، خلال فترة مستقبلية محددة، وعادة ما تكون سنة. يتم إعدادها باستخدام الوسائل والأساليب العلمية، والنماذج الواضحة المتعارف عليها بين العاملين. وتعتبر أداة تخطيط، ورقابة، وتنسيق، واتصال. ويشارك في إعدادها المستويات الإدارية المختلفة المسؤولة عن تنفيذها، لتحفيزهم، وضمان تنفيذهم لها من خلال مشاركتهم في إعدادها.

وتربط الموازنة مختلف الوظائف بخطة شاملة تفصيلية لكافة أوجه النشاط داخل المنظمة نابعة من الخطة الاستراتيجية للمنظمة، يعمل جميع العاملين في المنظمة بتوافق وتنسيق، متفادين أي تناقضات بين الإدارات، والأقسام، والبرامج، والأنشطة المختلفة، داخل المنظمة. مع التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعية، ومعالجة أي انحرافات عما هو مخطط له، في سبيل تحقيق الأهداف المحددة. ومرشدة للإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة.

الفصل الثاني

دور الموازنات التخطيطية

وتتمثل في الآتي:

- المبحث الأول: مفهوم وأهمية ومقومات وأنواع وأدوات وخطوات وصعوبات التخطيط ودور الموازنة التخطيطية.
- المبحث الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف وأنواع وعناصر وخطوات ومعوقات الرقابة ودور الموازنة الرقابية.
- المبحث الثالث: مفهوم وأهمية وأنواع ومعايير وخطوات وأساليب تقويم الأداء المالي ودور الموازنة التقييمية.
- المبحث الرابع: مفهوم وأهمية وأنواع وصعوبات ومتطلبات ومهارات تنمية الموارد المالية ودور الموازنة التمويلية.

الفصل الاول

المبحث الأول: التخطيط المالي

التخطيط هو تصميم للمستقبل الذي نأمل فيه، بطريقة عقلانية ومنظمة، يشير إلى المخاطر التي قد نواجهها، لنستعد لها. ويساعدنا على التعرف على مصادر التهديد، ومكانم الفرص، ويبين لنا كيف نحول الفرص إلى أهداف، ويحفزنا على التفكير بالمستقبل (١). ويساعد كذلك في تسهيل وتوزيع العمل والسلطة على أساس سليم.

ومع تعقد الحياة الاقتصادية وشدة المنافسة والعولمة، أصبحت الحاجة ماسة للتخطيط أكثر، وكلما اقتربت المنظمات من التخطيط، كلما اقتربت من النجاح والعكس صحيح (٢).

والتخطيط ليس من التهجم على الغيب، ومعارضة الأقدار، فالإسلام أمرنا أن نأخذ من الحاضر للمستقبل، والتخطيط من الأمور التي حث الله ﷻ عليها فقال ﷻ: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ

الْحَيْلِ﴾ سورة الأنفال، آية ٦٠. فالآية الكريمة تحثنا على الإعداد والاستعداد للمستقبل.

وسردت لنا أيضا السيرة النبوية أشكالا متعددة في كل مراحلها من إعداد دقيق لبناء الدولة الجديدة، ودراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالدعوة والدولة الجديدة، ومعرفة ظروف الزمان والمكان، واستثمار للطاقات والقدرات، وفن استخدام الوسائل والأساليب التي تحقق الأهداف، بحسب الإمكانيات المتوفرة في حينها.

والتخطيط المالي جزء أساسي من عملية التخطيط الإجمالي في المنظمة، وهو يترجم أهداف وسياسيات المنظمة إلى خطط عملية، ويهدف إلى تحديد احتياجات المنظمة، وكيفية الحصول عليها من مصادرها المختلفة، وكيفية استثمارها وإنفاقها (٣). ويهدف التخطيط إلى مواجهة ظروف عدم التأكد والتغير، وتركيز الاهتمام على الغايات، والحصول على التشغيل الاقتصادي، وتسهيل عملية الرقابة (٤).

(١) عبدالرحمن محمود عليان، مرجع سابق، ص ١٥٨.

(٢) بهاء الدين أحمد العريني، مرجع سابق، ص ١٢.

(٣) عبدالله السنفي، الإدارة المالية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، ٢٠١١م، ص ٩٨.

(٤) كامل علي عمران، التخطيط والرقابة، مركز تطوير الدراسات والبحوث بكلية الهندسة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م، ص ٧.

ولا يعد التخطيط بالعملية السهلة أو الجزافية، بل هو قائم على الأساس العلمي من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر، حيث أنه يعد أداة في يد الإدارة، تستطيع من خلاله تحديد الأهداف التي تسعى إليها، من أجل الوصول إلى النجاح والاستمرار في العمل^(١).

أولاً: مفهوم التخطيط:

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة، والتي يقع على عاتق القيادة وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

فالتخطيط وموضوعاته، والخطة وانجازاتها وكل ما يتعلق به مسؤولية المديرين بالدرجة الأولى، ويجب ان ينشغلوا به لا بقضايا تنفيذية، وبنا على ذلك يمكن أن نقول إنه من المفترض ان يكون ٥٠%-٧٠% من عمل الادارة العليا تخطيطاً والباقي تنفيذي، في حين يكون ٥٠% من عمل الادارة الوسطى تخطيطاً، و ٣٠% من عمل الادارة الدنيا تخطيط والباقي هو التنفيذ^(٢).

ويعرف التخطيط في اللغة بأنه: (علم الرسم والتصوير) اي فكرة مُثبتة بالرسم، أو الكتابة في حالة الخطّ. وتدلّ دلالة تامّة على ما يُقصد في الصورة أو الرسم أو اللوح المكتوب من المعنى والموضوع^(٣). وفي الحديث الشريف (فَإِنَّ هَذَا الرَّجُلَ قَدْ عَرَضَ عَلَيْكُمْ خُطَّةً رُشِدٍ فَأَقْبَلُوهَا وَدَعُونِي آتِيهِ)^(٤).

وفيما يلي يعرض الباحث لمجموعة من تعريفات التخطيط كما يلي:

١. بأنه: "التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في الشركة وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات"^(٥).

٢. بأنه: "العملية التي عن طريقها يمكن تحديد كيف تستطيع المنظمة أن تصل إلى ما تبغيه وترغبه في المستقبل، ويشتمل على عملية الاختيار من بين بدائل التصرف المستقبلية للمنظمة ككل ولكل إدارة أو قسم فيها"^(٦).

(١) ابراهيم محمد عيد، مرجع سابق، ص ٨٢.

(٢) مكتب التخطيط، تعلم التخطيط في ساعات: مبادئ التخطيط والتخطيط التشغيلي، معهد الكويت للأبحاث العلمية، الكويت، ٢٠٠٧م، ص ١١.

(٣) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط ٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤م، ص ٢٤٤.

(٤) محمد اسماعيل البخاري، (٢٥٦هـ)، صحيح البخاري، كتاب الشروط باب الشروط في الجهاد والمصالحة، ج ٢، دار ابن كثير، سوريا، ١٩٩٣م، ص ٩٧٤.

(٥) احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٥م، ص ٢٣.

(٦) كامل علي عمران، مرجع سابق، ص ٤.

٣. بأنه: "عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف"^(١).

٤. بأنه: "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها"^(٢).

٥. بأنه: "النشاط الذهني المتعلق بالتفكير والدراسة الذي يسبق تنفيذ أي عمل من الأعمال بقصد تحديد الأهداف المطلوب إنجازها واقتراح أفضل البدائل لتحقيق هذه الأهداف"^(٣).

ويخلص الباحث من خلال ما سبق إلى أهم عناصر مفهوم التخطيط حسب الآتي:

١. إن التخطيط عمل ذهني.

٢. إن التخطيط عملية تنبؤ بالمستقبل قائم على الأساس العلمي.

٣. تصور توجهات ومسار المنظمة ليحقق أهدافاً مستقبلية.

وتتكون مسؤولية عملية التخطيط كما يلي^(٤):

١. المستويات العليا: تختص بالتخطيط طويل الأجل على مستوى المنظمة، وتقوم برسم السياسات والأهداف الاستراتيجية.

٢. المستويات الوسطى: تختص بالتخطيط متوسط الأجل وتقوم بترجمة الأهداف إلى برامج عمل، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف.

٣. المستويات الإشرافية: تختص بالتخطيط قصير الأجل وتقوم بتحويل الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية.

(١) ماجد الفراء، وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، دن، غزة، فلسطين، ٢٠٠٣م، ص ٥٩.
(٢) عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط ٢، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١م، ص ٢٣٨.
(٣) محمد علي إبراهيم، الإدارة وظائف وانماط، مركز النبلاء للتنمية البشرية، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٩م، ص ١٩.
(٤) خالد علي صالح أسعد، التخطيط لدى المؤسسات الشبابية في فلسطين ودوره في العملية التنموية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، رام الله، فلسطين، ٢٠٠٩م، ص ١٣٥.

ثانياً: أهمية التخطيط:

ليست المنظمات الخيرية اليوم معفاة من التغييرات التي حدثت وتحديث في العالم، بل يجب أن تكون عاملاً مهماً فيه وتعمل تحت هذه الضغوط لتحقيق الأهداف المحددة لها^(١). فتقوم المنظمة بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لها، مع تكيف المنظمة داخلياً لتحصل على أقصى المزايا من الفرص الخارجية. وبهذا فالتخطيط عملية مستمرة لأن البيئة الخارجية غير ثابتة، ويمكن أن تتأثر أو تتغير بعدد من التحديات المختلفة^(٢).

ويرى الباحث خير مثال على ذلك تأثر العمل الخيري بتجفيف منابعه بحجة مكافحة الإرهاب بمؤتمر شرم الشيخ لمكافحة الإرهاب عام ١٩٩٦م وأحداث الحادي عشر من سبتمبر. وهذه التحديات الخارجية الموجهة إلى العمل الخيري متوقعة في ضوء تنامي الإسلام واستمرار انتشاره، ووجود حال من التصدي الأجنبي لهذا التنامي بدافع الخوف من الإسلام وأنه أضحى الخطر الأول بعد أفول الشيوعية^(٣). أما عن أهم التحديات الأخرى التي تواجه المنظمات الخيرية هي: تحدي تنمية الموارد المالية. حيث مازالت موارد العمل الخيري تكاد لا تزيد عن عشرين مليار دولار في العام. بينما تتخطى التبرعات للكنيسة لسنة ٢٠٠٨م فقط ثلاثمائة وتسعين مليار دولار، وبلغت ميزانيات المنظمات الخيرية الأمريكية سبعة مليار دولار سنوياً، وفي الكيان الصهيوني فقط احدى عشر مليار دولار سنوياً^(٤).

بينما نجد ان المنظمات الخيرية لدينا موارد محدودة، وأصبحت تعتمد على نفسها بشكل كبير وعلى المعونات الداخلية والخارجية، وكذلك ارتباط تنفيذ خططها التنموية بالمساعدات، بالإضافة الى تنقلها من ممول إلى آخر بدون وضع برنامج واضح ومخطط له بدقة لتنمية الموارد المالية. مما يحتم عليها أن تباشر في بذل جهود لتنمية الموارد المالية، فهي بحاجة لوضع خطة تنمية مدروسة جيداً. وهذا ما يمكن التعبير عنه بالموازنة، التي تساهم في الاستغلال الأمثل لمواردها الذاتية، وتحقيق أكبر نفع ممكن من خلال هذه الموارد^(٥).

(1)P. Atrill, E. McLaney, **Management Accounting for Decision Makers**, 6th Ed, Italy, 2009, p 31.

(٢) كامل علي عمران، مرجع سابق، ص ٧.

(٣) مصطفى الدباغ، الإسلام فويبا عقدة الخوف من الإسلام، ط ٢، دار الفرقان، عمان، الأردن، ٢٠١١م، ص ١٢.

(٤) علي إبراهيم النملة، العمل الخيري الإسلامي في ضوء التحديات المعاصرة، ندوة العمل الخيري، الجامعة الإسلامية، الرياض، السعودية، ٢٠١١م، ص ١١.

(٥) محمد حسن الجديلي، مرجع سابق، ص ٣١.

ويري الباحث ان الموازنات التخطيطية عاملا أساسيا في تنسيق العمل، وتوزيعه توزيعا مناسباً بين الإدارات المختلفة في المنظمة. ويساعد كذلك في القضاء على مظاهر الاختناق في العمل، ويضمن تنسيق وتنظيم العملية التنموية من خلال مهمة جمع التمويل المطلوب ومتطلبات النشاط من الاحتياجات النقدية.

وتنطلق أهمية التخطيط كما يلي^(١):

١. يحدد الأهداف المراد الوصول إليها مما يسهل تنفيذها.
٢. يحدد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
٣. تنسيق الأعمال بين الأفراد مع بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة، ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
٤. وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة على مدى تنفيذ الأهداف.
٥. محاولة التنبؤ بظروف المستقبل، والاستعداد لها، وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.
٦. تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
٧. تحليل وتحديد الموارد المتاحة من مادية وبشرية وحجمها وما تتعرض له من تعديل وتغيير في علاقتها وتفاعلاتها.
٨. يوفر التخطيط آلية لمتابعة وتنفيذ الخطة أولاً بأول، والعمل على معالجة الأخطاء من خلال التغذية الراجعة.
٩. يسارع في عملية التنمية من خلال حصر الموارد سواء الداخلية أم الخارجية، ويحسن من عملية استغلالها بكفاءة وفاعلية.
١٠. توفير التناسق بين الأهداف والقطاعات المختلفة، مما يسهل عملية الرقابة، والالتزام بالتنفيذ ويساعد في تحديد المسؤوليات بدقة ووضوح.
١١. التعرف والاستعداد المبكر بطول عديدة لمواجهة المشاكل المعوقة والعمل على حلها قبل حدوثها.
١٢. معرفة إمكانية وقدرات العاملين في المنطقة المستهدفة وطاقاتهم الذهنية والعملية والعلمية.

(١) عبدالله عبدالواحد العمور، مرجع سابق، ص ٢٧.

١٣. تقليل الوقت اللازم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك لان الأداء يسير وفق خطة منظمة وبرامج زمنية محددة.

١٤. تحليل المتغيرات المتوقعة ومحاولة الاستفادة منها وتوجيهها واستغلالها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

١٥. أعداد الكوادر الإدارية والفنية اللازمة في مراحل العمل المستقبلية في المنظمة.

١٦. توفير معايير موضوعية لمراقبة الأداء ومتابعة تنفيذ البرامج في المنظمة^(١).

١٧. يعمل التخطيط على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط المنظمة وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة^(٢).

ويرى الباحث أن التخطيط يعمل على كيفية تحقيق الأهداف من خلال مجموعة متناسقة من العمليات المخطط لها، بينما تحاول الرقابة المطابقة مع عمليات الأهداف عن طريق تنفيذ الخطط الموضوعية.

ثالثاً: مقومات التخطيط:

يحتاج التخطيط إلى متطلبات لتحصل المنظمة على الفائدة المرجوة منه، وهناك مقومات لابد من أن تتوافر حتى تتم عملية التخطيط على أكمل وجه. وهي كما يلي^(٣):

١- الحقائق: يعتمد التخطيط على المعلومات والحقائق، وتتوفر عبر البحوث والدراسات والتقارير والإحصاءات.

٢- الكفاءات الفردية: يلزم توفير الفنيين الذين يعرفون كيف يستخدمون الأرقام والمؤشرات والإحصاءات وتطبيق نتائج البحوث.

٣- الأهداف: تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل.

٤- التنبؤ: توقع التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً، سواء التي تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على المنظمة.

(١) ماجد الفراء، وآخرون، مرجع سابق، ص ٦٢.

(٢) عثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص ٢٤٢.

(٣) محمد سعيد عبدالفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة- المبادي والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، م ٢٠٠٣، ص ٢٢٣.

٥-السياسات: هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفا بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

٦-الإجراءات: هي بمثابة الخطوات المكتبية، والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال، وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال. فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال.

٧-الوسائل والإمكانات: توفير مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعد التخطيط أسلوب علمي ويتميز بخصائص من أهمها ما يلي^(١):

١. الشمولية: يجب أن تكون الخطة شاملة وتتضمن كل الجوانب المتعلقة بالخطة.
٢. الواقعية: بحيث تعتمد على أخذ الموارد المتاحة في الحاضر والمستقبل بعين الاعتبار، وعدم المبالغة في التصورات الخيالية، فكلما كانت الخطة أقرب إلى الواقع كانت أدعى للنجاح.
٣. المرونة: نظرا لاعتماد عملية التخطيط على التوقع للمستقبل فلا بد أن تتسم الخطة بالمرونة، بحيث يترك المجال مفتوحاً أمام المنفذين ليتصرفوا وفق الخطوط العريضة للخطة وحسب المستجدات الطارئة، لأن معدي الخطة ومهما كانت درجة دقة البيانات التي اعتمدوا عليها في وضعهم للخطة فلن يتاح لهم الإلمام بكل ظروف المستقبل ومؤثراته وأحداثه المحتملة.
٤. الثبات: وهذا لا يعني الجمود بل تجنب تعدد التغييرات والتعديلات المفاجئة وغير الضرورية، فالثبات وخاصة في الخطوط العريضة أمر لازم وهام لضمان درجات مقبولة من الاستقرار والاطمئنان إلى عدم إجراء تغييرات مفاجئة.
٥. الإلزام: يعني بذلك التزام كافة الجهات المعنية بإتباع ما ورد في الخطة.
٦. الاستمرارية: لا تنتهي عملية التخطيط بانتهاء مرحلة الأعداد ثم الإقرار بل يتعدى ذلك إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم، فالاستمرارية تعني ألا تقف عملية التخطيط عند حد معين، فإذا كان هناك فناعة بأهمية عملية التخطيط وفوائدها، فالأمر يستدعي إمكانية تتابع الخطط وتلاحقها وتناسقها في إطار عام شامل وواسع.

(١)كامل علي عمران، مرجع سابق، ص ١٨.

رابعاً: أنواع التخطيط:

يوجد عدد من أنواع التخطيط يمكن أن تتلاءم وتتناسب مع الاحتياجات والجهات المختلفة. ويبدأ التخطيط للمدى البعيد أو ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي، وهذا بالتالي يعمل على توجيه وصياغة التخطيط التشغيلي وكذلك الموازنات في المدى القريب، وهي كالاتي^(١):

١. حسب النوع: وهما كما يلي^(٢):

أ. **التخطيط الاستراتيجي**: ويتم فيها تحديد الأولويات ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة في استخدام الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها، ويتطلب معلومات بالبيئة داخل وخارج المنظمة

ب. **التخطيط التشغيلي**: يختص بوضع الخطط المتكررة (الدورية) على المدى القريب، ويقوم به المستويات الأقل في الإدارة.

٢. حسب الجهة التي تقوم بالتخطيط: وهما كما يلي^(٣):

ج. **التخطيط المركزي**: ويتم فيه عمل كافة مراحل التخطيط والإقرار في جهة محددة دون الاستعانة بالمستويات الإدارية الأخرى، وهنا تكون الخطط مفروضة على تلك المستويات وعليها التنفيذ فقط.

د. **التخطيط اللامركزي**: ويتم فيه اعتماد مبدأ المشاركة، فتشارك كافة الوحدات والمستويات الإدارية الأخرى في عملية التخطيط سواء في مراحل الإعداد أو الإقرار أو التنفيذ.

٣. حسب درجة التفصيل: وهما كما يلي^(٤):

أ. **التخطيط الإجمالي**: حيث يوضح التخطيط الخطوط العريضة فقط والأهداف العامة، ويترك هنا التفصيل في تنفيذها للمستويات الإدارية التنفيذية.

ب. **التخطيط التفصيلي**: يشتمل هذا النوع من التخطيط على التفصيل بشكل كبير، حيث يوضع للوحدات الأخرى في المنظمة التفاصيل الدقيقة لتنفيذ العمل، وهذا النوع من التخطيط يساعد بشكل أكبر على زيادة الرقابة والتدقيق على العمل.

(١) إبراهيم محمد عيد، مرجع سابق، ص ص ٧٢-٧٤.

(٢) محمد علي إبراهيم، مرجع سابق، ص ١٨.

(٣) محمد سعيد عبدالفتاح، محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص ٢٢٧.

(٤) إبراهيم محمد عيد، مرجع سابق، ص ص ٧٢-٧٤.

٤. حسب درجة الإلزام: وهما كما يلي^(١):

أ. **التخطيط الملزم**: يكون التخطيط ملزماً، حينما تكون الوحدات المكلفة بوضع الخطة موضع التطبيق ملزمة قانوناً باحترام ما جاء بها من نصوص، وبحيث تكون لهذه النصوص الأولوية في التطبيق على غيرها من نصوص تشريعية قد تأتي متعارضة معها.

ب. **التخطيط غير الملزم**: يقتصر هدف المخطط على وضع المؤشرات وإيضاح السياسات والبرامج المدعمة لها، والتي من شأنها حث الوحدات التنفيذية على العمل بها، بعبارة أخرى إن الوحدات التنفيذية إنتاجية أو خدمية ليست ملزمة بتنفيذ الأهداف التي جاءت في الخطة.

٥. حسب الفترة التي يغطيها التخطيط: وهما كما يلي^(٢):

أ. **التخطيط قصير الأجل**: وهو يغطي فترة زمنية لسنة واحدة على الأكثر. ويركز على أوجه النشاط اليومي وتمثل أساساً قوياً لتقويم مدى التقدم في إنجاز الخطط المتوسطة والطويلة الأجل.

ب. **التخطيط متوسط الأجل**: وهو يغطي فترة زمنية أقل من ثلاث سنوات على أبعد تقدير.

ج. **التخطيط طويل الأجل**: حيث يغطي هذا النوع فترة زمنية أكبر من ثلاث سنوات. كما يجدر الإشارة إلى أن ما يعد تخطيطاً قصيراً للأجل لمنظمة معينة قد يعد تخطيطاً متوسطاً أو طويلاً للأجل لمنظمة أخرى، وذلك حسب الحجم والنشاط الذي تمارسه تلك المنظمات، وهكذا فإن الأمر نسبي يعتمد على حجم وطبيعة النشاط.

خامساً: أدوات التخطيط:

يقوم التخطيط على أدوات وأساليب فنية من أجل أن تسير عملية التخطيط بطريقة صحيحة وعلمية، وليست قائمة على التقلبات السلوكية. وهذا من شأنه أن يعزز من أهمية ودور التخطيط. ومن هذه الأدوات ما يأتي^(٣):

١. التنبؤ العلمي:

يمثل التنبؤ العلمي رؤية المستقبل في مجال ما، وهو عبارة عن عملية وضع فرضيات حول ما سيحدث في المستقبل بشأن أمر ما. فهناك تنبؤات حول الحالة الاقتصادية في المستقبل وحالة البطالة على سبيل المثال. وتبنى هذه التنبؤات على أحد أسلوبين أو كليهما، فهناك الأسلوب الكيفي

(١) مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة: الاطار العام لدراسة الادارية العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٣م، ص ٣٣٥.

(٢) صبحي العتبي، تطور الفكر والانشطة الادارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٢م، ص ١١١.

(٣) صبحي العتبي، مرجع سابق، ص ١١١.

أو النوعي الذي يستعين برأي الخبراء في وصف حالة أمر ما في المستقبل من خلال الخبرة والمعرفة بتطور الأمور مستقبلاً معتمدين على الحدس والتوقع الشخصي أما الأسلوب الآخر، فهو الأسلوب الكمي الذي يستخدم التحاليل الرياضية والإحصائية من خلال الاستفادة من بنوك المعلومات حول الأمر المراد التنبؤ به مستقبلاً.

٢. استخدام السيناريوهات المستقبلية:

يمثل استخدام المشاهد في التخطيط من خلال تحديد مشاهد مستقبلية بديلة أو حالات مستقبلية لأمر ما يمكن أن يحدث في المستقبل وبناء التخطيط على أساس هذه الحالات توقعاً في المستقبل.

٣. إشارات التثبيت المرجعية:

يستخدم أسلوب إشارات التثبيت المرجعية المقارنات الخارجية للمنظمات الأخرى لتقويم الإنتاج والأداء الحالي للمنظمة، وتحديد الأعمال المحتملة في المستقبل، أي معرفة ما يقوم به الناس والمنظمات من أعمال جيدة ومحاولة استيعاب وإدخال ذلك في عمليات المنظمة. ويزداد الإقبال على هذا الأسلوب حالياً حيث تحاول المنظمات الاستفادة من المنافسة.

٤. المشاركة والالتزام:

أصبح مبدأ المشاركة في عملية التخطيط أمراً مهماً. يتطلب شمول عملية التخطيط الأشخاص الذين سيتأثرون بها مستقبلاً أو من سيطلب منهم تنفيذها، فالمشاركة ستزيد الإبداعية والمعلومات في مجال التخطيط، بالإضافة إلى التفاهم والقبول والتزام العاملين بالخطط النهائية.

٥. الاستعانة بخبراء التخطيط:

تستعين المنظمة بخبراء متخصصين بأدوات وأساليب التخطيط الفنية وجمع المعلومات المتعلقة بذلك، ومراقبة ومتابعة وتنفيذ الخطط.

سادساً: خطوات التخطيط:

تدخل عملية التخطيط في جميع مراحل إعداد الموازنة، ابتداءً من كونها مجرد أفكار مبدئية، وحتى إقرارها من قبل الإدارة، مروراً بكافة مراحل الإعداد. ويمكن القول إن التخطيط والموازنة يركز الاهتمام على تحديد أهداف البرامج وتصنيفها وتقدير نتائج هذه البرامج في تحقيقها لتلك الأهداف، ثم تحديد التكاليف الكاملة للبرامج، وتخطيط البرامج الطويلة الأجل، وتحليل البدائل^(١).

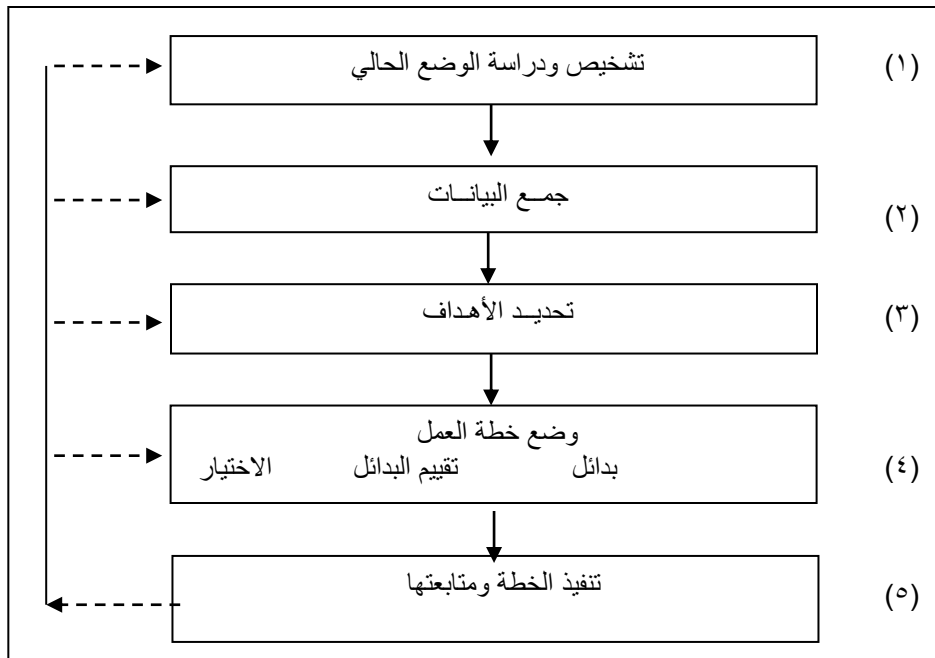
(١) سليمان احمد اللوزي، وآخرون، مرجع سابق، ص ٨٣.

تشتمل عملية التخطيط على عدد من الخطوات المنطقية كما يلي^(١):

١. التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
٢. وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.
٣. وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
٤. تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً وكيفية توفيرها.
٥. وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.

والشكل رقم (١-٢) يوضح خطوات التخطيط كما يلي:

شكل رقم (١-٢) خطوات التخطيط



المصدر: محمد علي ابراهيم، مرجع سابق، ص ٢٤.

والعوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة كما يلي^(٢):

١. الوضوح.
٢. المرونة.

(١) عبدالله عبدالواحد العمور، مرجع سابق، ص ٢٣-٢٣.
(٢) خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، مرجع سابق، ص ١٤٤.

٣. المشاركة في وضع الخطة.

٤. مراعاة الجانب الإنساني.

٥. دقة المعلومات والبيانات.

٦. الإعلان عن الخطة.

سابعاً: صعوبات التخطيط:

هناك الكثير من المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية التخطيط، والتي قد تؤثر سلباً على الفائدة المرجوة من عملية التخطيط، ومن هذه الصعوبات ما يلي:

١. البيئة:

معظم المنظمات تعمل في بيئة معقدة ومتقلبة، مما يجعل عملية التخطيط الفعال صعبة للغاية. وتعتمد دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة إلى حد كبير على الماضي، مما يوجب أن يكون النظام المحاسبي والمعلوماتي التي فيها يكشف بوضوح نتائج الماضي، من أجل أن يبنى عليه المستقبل^(١).

٢. مقاومة التغيير:

ان العالم والواقع المحلي يتغير بسرعة، وبالتالي نحن بحاجة الى التأقلم مع المتغيرات الجديدة حتى نستطيع ان نستمر في بقاءنا فالعالم يتغير وبشكل سريع^(٢). والإنسان بطبيعته يكره التغيير، والمدير هو إنسان أولاً قبل أن يكون مديراً، وبالتالي فإن الخوف من المجهول وتفضيل الوضع الحالي، كل ذلك لابد أن يدفع المديرين إلى مقاومة التغيير، والمشكلة أن التخطيط رغم أهميته يعد في حد ذاته نوعاً من التغيير، ومن ثم فإن خوف المديرين الغريزي من التغيير يمتد إلى خوف مماثل، ومقاومة ضمنية للتخطيط باعتبار أن التغيير يبدأ منه عادة.

٣. القيود الموقفية:

هناك العديد من القيود الموقفية التي تؤثر سلباً على فاعلية التخطيط فقد ترغب المنظمة في تطبيق برنامج طموح للتوسع في نشاطها، ولكن عدم توفر القدر الكافي من المديرين المؤهلين يمثل عقبة في هذا الصدد، إضافة إلى ذلك هناك: التعاقدات القائمة، والتشريعات الحكومية، وندرة المواد

(١) مؤيد الفضل، وآخرون، مرجع سابق، ص ٢٧٥.

(٢) مكتب التخطيط، مرجع سابق، ص ١١.

الأولية، وندرة رأس المال، كل هذه العوامل تمثل قيودًا موقفية تحد من طموح إدارة المنظمة في تبني برنامج التوسع المطلوب^(١).

٤. عدم فاعلية الأهداف:

تتأثر جميع الجهود التخطيطية بمدى سلامة وواقعية الأهداف، فعندما تكون الأهداف غير ملائمة أو يصعب تحقيقها أو مبالغًا فيها تؤدي جميعها إلى نتيجة واحدة هي عدم فاعلية الأهداف. إن الأهداف تمثل الخطوة الأولى في التخطيط، فإن ذلك يعني عدم سلامة الأهداف يمثل عقبة هامة في سبيل الوصول إلى التخطيط الفعال^(٢).

٥. الوقت والتكلفة:

الوقت والتكلفة يمكن أن يمثلًا قيودًا على التخطيط الفعال، فالتخطيط يحتاج إلى وقت طويل وذهن متيقظ من المديرين، والمديرون من ناحيتهم واقعون تحت ضغط العمل وثقل المسؤولية وبالتالي فإن الوقت الممكن تخصيصه للتخطيط يصبح محدودًا هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن المعلومات اللازمة للتخطيط الفعال تتطلب إنفاق أموال طائلة للحصول عليها بالقدر الكافي والدقة الملائمة.

ولتفادي صعوبات التخطيط توجد عدة إرشادات أهمها ما يأتي^(٣):

١. **البداية من القمة:** إن بدء التخطيط من القمة يعكس اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط، وهذا الاهتمام غالبًا ما ينتقل إلى المستويات الأخرى.
٢. **الواقعية:** معرفة المنظمة ان اي نظام للتخطيط لا يمكن أن يصل إلى مرتبة الكمال. فالتخطيط بطبيعته يتعامل مع المستقبل من خلال التنبؤ، ومن ثم فإن له حدودًا ولا يمكن أن يصل إلى مستوى الدقة الكاملة.
٣. **الاتصال:** يسهل الاتصال بين المستويات التنظيمية تحقيق التخطيط الفعال. فعندما تعرف الإدارة العليا ما يفعله أفراد الإدارة التنفيذية والإدارة المباشرة، وعندما تعرف الطريقة التي يفكرون بها فإن ذلك ينعكس إيجابيًا على العملية التخطيطية برمتها.

(١) إبراهيم محمد عيد، مرجع سابق، ص ٧٧-٨٠.

(٢) ريك كيرتشنر، ريك برينكمان، الحياة تخطيط: انتقاء الخيارات الحكيمة وسط عالم مضطرب، ط ٥، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، ٢٠٠٧م، ص ٤٤.

(٣) علي شريف، الإدارة المعاصرة، ط ٢، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨م، ص ١٧٢.

٤. **المشاركة:** تساعد مشاركة العاملين في المنظمة بعملية التخطيط في معرفة ظروف الانشطة التي ينفذوها، ومن ثم تزداد دافعيتهم في الاستمرار في هذا العمل. وقد أثبتت البحوث التجريبية أن فعالية التخطيط ترتبط إيجابيًا بمستوى المشاركة.

٥. **التكامل:** لا بد من تحقيق التكامل بين التخطيط الطويل والمتوسط والقصير الأجل كلما كان هذا التكامل جيدًا يصبح النظام التخطيطي الشامل أكثر فعالية.

٦. **تنمية الخطط البديلة:** الخطط البديلة عبارة عن اختيارات بديلة يمكن أن تتبعها المنظمة إذا تغيرت الظروف الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معًا، إن وجود الخطط الموقفية بهذا المعنى يزيد من ديناميكية التخطيط ومن ثم يسهم في زيادة فعاليته.

ثامنًا: الموازنات التخطيطية والتخطيط:

تعد الموازنات أداة في يد الإدارة العليا من أدوات التخطيط، فالموازنات بذلك تكون تخطت الدور القديم لها في أنها تقدير للإيرادات والنفقات، بل أصبحت قائمة على التخطيط لكل أنشطة المنظمة، كما أنها تلعب الدور الرئيس في تحديد المستقبل القادم، والذي تحاول كافة المنظمات الدخول إليه، عن طريق التخطيط الجيد والسليم القائم على إعداد الموازنات.

وتعمل الموازنات على الربط بين أهداف المنظمة والإمكانات المتاحة لها، والتفكير المسبق بالمستقبل لتغيير الظروف والأحوال إلى الأفضل، فمثلاً: إذا توقعت الإدارة حدوث عجز في فترة الموازنة فإن ذلك يساعدها لترتيب التمويل اللازم قبل موعد الاحتياج إليه بوقت كافي. وكذلك مواجهة المشكلات التي يمكن أن تقع فيها المنظمة في المستقبل عن طريق تخطيط واضح ودقيق لتحقيق الأهداف المرسومة^(١). وأيضاً تجعل الموازنة المنظمة قادرةً على وضع برامج لتنمية أموالها للسنة القادمة على، نحو: يتضمن البحث والعمل والتقييم، فهي تعمل كمصدر ومرشد للمنظمة، وتساعد في إحداث توافق بين برامج تنمية الأموال ودور وأهداف المنظمة.

وتتفاوت الآراء حول أهمية الدور التخطيطي للموازنات، وينحصر هذا الاختلاف في اتجاهين كما يلي^(٢):

الاتجاه الأول: يقوم على اعتبار أن الموازنات تلعب دور بارزاً في مجال التخطيط، حيث أنها تجبر إدارة المنظمة على التخطيط الشامل لمختلف الأنشطة والموارد المالية في المنظمة. فاستخدام

(١) كمال خليفة أبو زيد، دراسات في المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ١٩٩٨م، ص ٧٦.

(٢) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص ١٤.

الموازنات يساعد في الكشف عن المشكلات المتوقعة، ودراستها، وتحليل أسبابها، واقتراح الحلول الملائمة لها. كما أنه في ظل ندرة الموارد الاقتصادية المتاحة لإدارة المنظمة، فإن الموازنات غالباً تتطوي على إجراءات يتم بمقتضاها تقييم الاستخدامات البديلة للموارد المتاحة، واختيار الاستخدام الذي يدر أقصى دخل.

الاتجاه الثاني: فيرى أن الموازنات هي مجرد أداة للتعبير المالي عن الخطة الاقتصادية للمنظمة، وطبقاً لهذا الاتجاه فإن إجراءات الموازنات ستكون متعلقة بتنفيذ خطة اقتصادية معينة. ومن ثم فإن الموازنات وفقاً لهذا الاتجاه بمثابة القنطرة التي تربط بين الخطة وتنفيذها، كما أن وظيفة التخطيط أعم وأشمل من مجرد إعداد الموازنات، والتعبير رقمياً عما تم التوصل إليه من خطط.

ويرى الباحث بان الموازنات التخطيطية تتوافق مع التخطيط فيما يلي:

١. توصيف الأهداف في صورة كمية.
٢. توضيح الفروض التي تقوم عليها هذه الأهداف.
٣. المفاضلة بين البدائل المتاحة والتنسيق بين الإمكانيات المتاحة والأهداف.
٤. وضع أنماط أو معدلات للأداء.
٥. تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها.

وللوظيفية التخطيطية للموازنات التخطيطية دور فعال، وذلك من خلال إسهامها كما يلي (١) (٢):

١. تعمل على تحديد الأهداف مقدماً، والتعبير عنها بشكل كمي.
٢. تكشف الاختناقات والمشكلات الكامنة أو المتوقع حدوثها، ودراستها في وقت مبكر بدلاً من الانتظار حتى تواجهها المنظمة مستقبلاً.
٣. إجراء التنسيق بين خطط الإدارات والأقسام في ضوء الهدف المشترك للمنظمة.
٤. التوازن عن طريق التخطيط السليم لأنشطة المنظمة للوصول إلى حالة التوازن الاقتصادي والمالي مع تحقيق الكفاية القصوى في جميع مجالات العمل والنشاط.
٥. تحديد التوقعات المستقبلية الممكن تحقيقها بشكل واضح، ونقلها إلى الجهات المسؤولة عن تنفيذها (٣).

(١) يوحنا آل آدم، صالح الرزق، مرجع سابق، ص ١٨٦-١٨٧.

(٢) أحمد محمد زامل، مرجع سابق، ص ٢٤٨.

(٣) أنور عبدالحق صديق، محمود عمر باعيسى، استخدام أسلوب الأساس الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية بمنشآت الأعمال، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، المجلد ٤، السعودية، ١٩٩٠م، ص ٢٠٣.

٦. رفع الكفاءة الإنتاجية ومحو الإسراف في العمليات، فكل مسئول في المنظمة خطة عمل، وهذه الخطة تكون منسقة ومتصلة بالخطط الموضوعية لبقية الأنشطة.
٧. يلزم المديرين بالتخطيط المبكر لكافة أعمال المنظمة، والاستفادة من خبراتهم، ورفع روحهم المعنوية، وإحساسهم بالمسئولية^(١).
٨. الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة في ظل محدوديتها الموارد لمواجهة الظروف والمعطيات الجديدة التي تعصف بالمجتمع.

ويخلص الباحث مما سبق الي:

أن الوظيفة التخطيطية للموازنات التخطيطية تسهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. ومواجهة المشكلات التي يمكن أن تقع فيها المنظمة في المستقبل، ومساعدتها على التفكير في حلولها، عن طريق تخطيط واضح ودقيق يمهد لمستقبل تكون فيه المنظمة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المرسومة.

(١) منصور إبراهيم السعيدة، المحاسبة الإدارية مع التركيز على التكاليف لغايات: التخطيط، اتخاذ القرارات، الرقابة وتقييم الأداء، مؤسسة رام للتكنولوجيا و الكمبيوتر، عمان، الأردن، ١٩٩٣م، ص ٢٣٣.

المبحث الثاني: الرقابة

تشكل الرقابة بعداً جوهرياً هاماً من أبعاد العملية الإدارية باعتبارها معياراً فعالاً لخدمة الإدارة، فهي إشارة تحذير لتجنب وقوع الأخطاء أو الانحرافات في المستقبل. لأنه في الواقع نادراً ما تتم الأحداث بشكل ميسر، وتنفذ المهام بشكل تام. فالخطط يتم تنفيذها بواسطة العنصر البشري، الذي يختلف من حيث مهاراته ودافعيته للعمل وأمانته. كذلك قد تصبح الخطط في حد ذاتها متقدمة وتحتاج إلى مراجعة. ولذلك تصبح عملية الرقابة ضرورية وحتمية كإحدى الوظائف الإدارية^(١).

تعد الرقابة بمثابة وظيفة دائمة، وعملية ذاتية مستمرة، ينبغي القيام بها من حيث اعتبارها نظاماً لضبط الأداء. كما تعد أيضاً صمام الأمان لقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها ومخططاتها، كما ترتبط الرقابة بدرجة كبيرة بباقي جوانب العمليات الإدارية الأخرى، وذلك لكونها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط ووضع الأهداف العامة للمنظمة، فلا يمكن أن تكون هناك رقابة بدون وجود تخطيط وأهداف محددة كما لا يمكن ضمان نجاح تحقيق الأهداف والخطط المرسومة بدون وجود رقابة تقارن بين ما أنجز وما هو مخطط له. والرقابة كوظيفة تمارس فقط حينما تؤدي وظائف الإدارة الأخرى^(٢).

وكانت الرقابة في الماضي عبارة عن بحث عن الأخطاء، لغرض معاقبة الموظف بالخصم من راتبه أو فصله أو غير ذلك من الإجراءات القسرية. ولكن نظرة الإدارة الحديثة للرقابة قد تغيرت، ولم تعد العقوبة هدفاً، بل أصبح هدفها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والتحقق المستمر من مجريات الأمور، ومتابعة تنفيذ الخطة ومقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المخطط المستهدف، طبقاً لما جاء في الموازنة من معايير الأداء، تمهيداً لبحث أسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية^(٣). فالرقابة عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية للتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات والأهداف والمعايير^(٤).

(١) محمد المحمدي الماضي، عبدالعظيم خالد، أساسيات الإدارة، مركز التعلم المفتوح بجامعة القاهرة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠م، ص ٣٤٣.
(٢) عبدالسلام خميس بدوي، أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لآطار coco علي تحقيق أهداف الرقابة: دراسة حالة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١١م ص ١٥.
(٣) فادومو ألن، وآخرون، كيف تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة، إن دي بي، لبنان، ٢٠٠٦م، ص ٢٨.
(٤) سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢م، ص ٣٢٠.

ولم تعد الرقابة تقتصر على مراجعة الوحدات من الناحية المالية المستندية فقط، بل امتدت لكي تشمل مراجعة الأداء، للتحقق من مدى كفاءة الإنتاج، ومن مدى تحقيق البرامج الموضوعية للأهداف المخططة والمستهدف تحقيقها^(١).

أولاً: مفهوم الرقابة:

ورد في القرآن الكريم ما يشير إلى تعدد معاني كلمة رقابة وتصريفاتها المتعددة، ومن ذلك قوله عز وجل ﴿مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾^(١٨) سورة ق، الآية رقم ١٨، ويشير المعنى هنا إلى الحفظ لكل تصرفات الإنسان. وفي موضع آخر من كتاب الله المحفوظ يقول المولى سبحانه وتعالى: ﴿فَأَرْتَقِبْ إِنَّهُمْ مُرْتَقِبُونَ﴾^(٥٩) سورة الدخان، الآية رقم ٥٩ ويشير المعنى في هذه الآية لفعل الأمر- ارتقب- إلى الانتظار لما سوف يحل من أمر الله. كما ورد في القرآن الكريم قوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾^(١) سورة النساء، الآية رقم ١، وتدل على محاسبة الله سبحانه وتعالى لعباده، وذلك عن طريق مراقبته سبحانه وتعالى لجميع نشاطاتهم.

أما في السنة النبوية الشريفة فقد ورد عن النبي صلى الله عليه وسلم قوله: (وما من نبي إلا أعطى سبعة نجباء رقباء)^(٢)، ويشير معنى لفظ كلمة -رقباء- في الحديث الشريف إلى الدلالة على الحفظة الملازمين للرسول عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم. والرقابة في اللغة تعني: "الحفاظ على الشيء وحراسته، والرقابة اسم مصدره رقب، وراقب مراقبة، بمعنى حفظه وحرسه"^(٣). وتعددت تعريفات مفهوم الرقابة، ويرجع ذلك إلى تعدد المجالات والتخصصات التي تدخل فيها الرقابة، ويعرض الباحث لمجموعة من تعريفات كما يلي:

١. الرقابة: "بأنها قياس وتصحيح التصرفات لضمان مطابقة الأداء الفعلي للخطط والمساهمة في تمكين النظام من التأكد من أن الموارد والجهود المتاحة موظفة ومستخدمة بكفاءة وفعالية في

(١) عرف الكفراوي، الرقابة المالية النظرية والتطبيق، ط ٢، مطبعة الانتصار لطباعة الأوفست، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٨م، ص ١٩.
(٢) محمد عبدالله التبريزي، مشكاة المصابيح، ط ٣، دار المکتب الإسلامي، بيروت، ١٩٨٥، ص ١٧٦٠.
(٣) الرازي، ٢٠٠٤م، ص ١٧٠٠.

تحقيق أهداف النظام خاصة في حالة التغيير والديناميكية حيث يمكن أن تتغير الخطط لتتلاءم مع ديناميكية النشاط الاقتصادي"^(١).

٢. الرقابة هي "النشاط الإداري الذي يقوم بالتحقيق من أن ما نفذ أو تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط وذلك باستخدام معايير تدعى: المعايير الرقابية والتي تقيّم الإنجاز لتحديد الانحرافات الإيجابية أو السلبية والعمل على تصحيحها"^(٢).

٣. الرقابة هي: "النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها، والعمل على إصلاح ما قد يعثر عليها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة"^(٣).

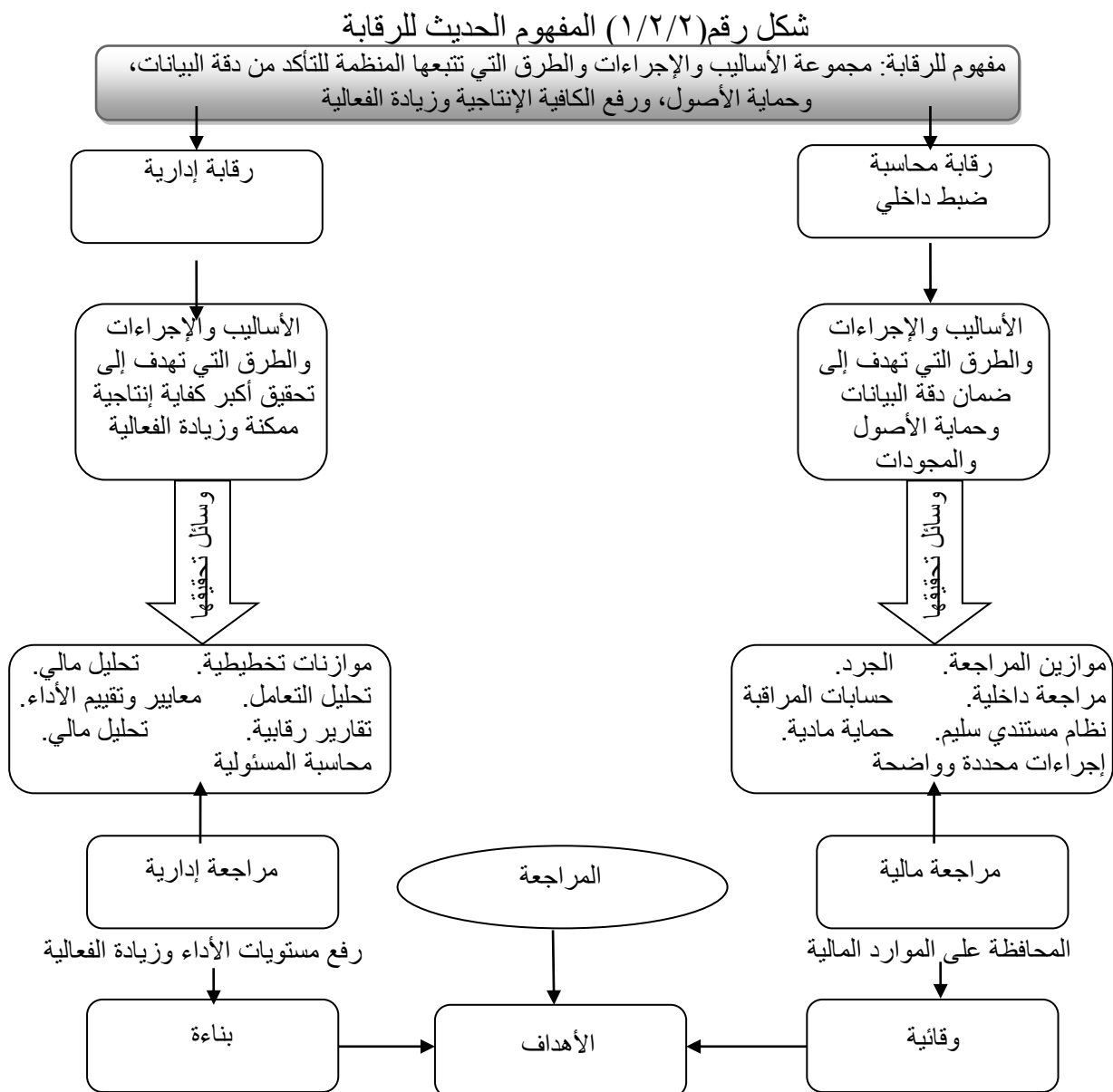
٤. الرقابة هي: "عملية تقييم وتصحيح الانحرافات عن المعايير الموضوعة"^(٤).

٥. الرقابة هي: "الإشراف والفحص والمراجعة من جانب سلطة أعلى لها هذا الحق، للتعرف على كيفية سير العمل داخل الوحدة، وللتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها، ومن أن الموارد يتم استنفادها طبقاً للقوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها، وللتأكد من مدى تحقيق المشروع لأهدافه، وتحسين معدلات الأداء للكشف عن المخالفات والانحرافات وبحث الأسباب التي أدت إلى حدوثها واقتراح وسائل علاجها لتفادي تكرارها مستقبلاً، سواء في ذلك لوحدات الخدمية أو الاقتصادية"^(٥).

ويرى الباحث أن الرقابة نشاط إداري للتأكد من ان العمل يسير كما خطط له، ومتطابق مع الاستراتيجيات والسياسات الموضوعة سابقاً من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وكذلك التأكد من كفاءة وفاعلية استخدام الموارد المادية والبشرية، وأن الانحرافات المكتشفة يتم تحليلها ومعرفة أسبابها وتصحيحها.

(١) مركز خبراء المهنية للإدارة، مرجع سابق، ص ١٤.
(٢) سمر محمد شاهين، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في مناطق غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٧م، ص ٢٧.
(٣) عبدالعزيز صالح بن حبتور، اصول ومبادئ الادارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠م، ص ٧٤.
(4) Chandan j s, Management theory, practice, First edition, Delhi, vikas publishing house, 1987.
(٥) عوف الكفراوي، مرجع سابق، ص ٢١.

والشكل رقم (١/٢/٢) يوضح مفهوم للرقابة كما يلي:



المصدر: محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص ٢٣٤.

ثانياً: أهمية الرقابة:

تعتبر وظيفة الرقابة الإدارية من الوظائف الهامة في المنظمة، حيث تؤدي إلى التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة. لذا فهي وظيفة مراقبة، وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف، وكشف الأخطاء الموجودة في التنظيم، وبالتالي إصلاحها والعمل على منع تكرارها^(١).

(١) زهير خضر ياسين، الأبعاد المختلفة للرقابة على التكاليف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٢٢، بغداد، العراق، ٢٠٠٩م، ص ٢٢٦.

وتلعب الرقابة دوراً أساسياً تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، حيث تقوم بالربط بين الوسائل والغايات من خلال توحيد الجهود وتنسيقها نحو الأهداف. وكما هو معلوم إذا كان كل عمل يتم تنفيذه وفقاً لما هو مخطط له، فلا توجد حاجة عندئذ للرقابة، ولكن نادراً ما تسيير الأمور بهذا الشكل، فمعظم الخطط يتم تنفيذها بواسطة البشر وهم بطبيعة الحال يتفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم وأمانتهم. كما أن الرقابة تتضمن التأكيد على القيام بالأشياء الصحيحة من خلال إجراءات وقائية وعلاجية، تسعى الإدارة من خلالها إلى تحليل أسباب الانحرافات، ودراسة أثر الإيجابيات لاتخاذ القرار المناسب بالشكل الذي يضمن الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة^(١).

ويؤدي غياب الرقابة إلى الانحرافات وانخفاض الأداء، أو يؤدي إلى الاختلاس وضعف المنظمة. ويتضح من ذلك أهمية الرقابة والدور الذي تلعبه، حيث أن جميع المنظمات تسعى إلى تحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وكذلك التأكد من أن سير العمل يخدم الأهداف التي تم وضعها مسبقاً^(٢).
وتتبع أهميتها من العوامل التالية^(٣):

١. وجود فجوة زمنية بين الوقت التي تم فيه تحديد الهدف والوقت الذي تم فيه التنفيذ.
٢. عادة ما تختلف أهداف المنظمة عن أهداف الأفراد العاملين.
وتوجد مؤشرات عديدة تعبر عن نقاط ضعف تستدعي تطبيق نظام رقابي، يختلف باختلاف حجم وطبيعة عملها، ومن هذه المؤشرات ما يأتي^(٤):

١. عدم تحقيق أهداف المنظمة.
٢. تدهور الوضع المالي للمنظمة.
٣. انخفاض مستوى الخدمة.
٤. هبوط الروح المعنوية لدى أفراد المنظمة.
٥. انتشار الروتين والبطء في إنجاز الأعمال.
٦. الصراعات بين الموظفين.
٧. زيادة أو نقص الموظفين عن حاجة العمل.

(١) صلاح النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م، ص ١٥٧.

(٢) عبدالسلام خميس بدوي، مرجع سابق، ص ١٧.

(٣) محمد فريد الصحن، وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢م، ص ٣٣٩.

(٤) محمد موفق حديد، الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م، ص ١٨٦.

٨. عدم رضا الجمهور عن المنظمة وانخفاض عدد المستفيدين.
٩. ازدياد عدد الشكاوى من قبل المتعاملين مع المنظمة.
١٠. تدهور الإمكانيات المادية والحوافز.
١١. تفشي الاختلاسات المالية والمخالفات.
١٢. ضعف المستويات الإدارية وإهمال التدريب.

ثالثاً: أهداف الرقابة:

تهدف الرقابة وتسعى إلى تحقيق ما يلي (١):

١. المساهمة في تحسين عملية التخطيط وزيادة فعاليتها في مواجهة المستقبل.
٢. المساهمة في توحيد وتوجيه الجهود لإنجاز الأغراض والأهداف المحددة للمنظمة بكفاءة وفعالية.
٣. الكشف عن مواطن الخلل والانحرافات التي تحدث ونوعها وأسبابها وتقييم نتائجها، والاستفادة من ذلك عند إعداد الخطط اللاحقة.
٤. التأكد من أن عملية التنفيذ تسير كما هو مخطط لها.
٥. التعرف على مدى واقعية الخطط من خلال مقارنة الإنجازات بالأهداف المرسومة.
٦. تحديد الجهات المسؤولة عن مواطن الخلل والانحرافات.
٧. تحديد الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ، وكيفية التغلب عليها وتجنبها مستقبلاً عند وضع خطط جديدة.
٨. المساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة، من خلال المعلومات الراجعة، التي يكشف عنها التنفيذ والواقع العملي، وبالتالي تطوير قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة.
٩. المساهمة في تقييم الوضع المالي والاقتصادي للمنظمة، وكذلك تقييم أداء العاملين لأغراض الحوافز والتدريب (٢).

ويضيف الباحث أهدافاً أخرى كما يلي:

١. تطوير الإجراءات التي تساعد المنظمة في تحسين خدماتها وزيادة مواردها.
٢. الحفاظ على ممتلكات المنظمة.

(١) صلاح النعيمي، مرجع سابق، ص ٣٤٥-٣٤٦.
(٢) نائل عبد الحافظ العوامله، الإدارة المالية بين النظرية والتطبيق، مؤسسة زهران للطباعة والنشر، عمان، الاردن، ١٩٩٠م، ص ٢٩١-٢٩٧.

٣. الحد من الإسراف الذي لا مبرر له.

٤. اكتشاف السبب الحقيقي للانحراف بهدف تصحيحه.

رابعاً: أنواع الرقابة:

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع متعددة وذلك وفقاً لعدد من المعايير المتنوعة كالتالي:

١. الرقابة من حيث الزمن:

أ. **الرقابة قبل التنفيذ:** تتم قبل البدء بتنفيذ الأعمال، وتحاول أساساً أن تتجنب الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها، فهي رقابة وقائية تجنباً لتحمل تكاليف تنجم عن انحرافات وأخطاء تضطر المنظمة في أثرها إلى التصحيح^(١).

ب. **الرقابة المتزامنة مع التنفيذ:** وتتم أثناء التنفيذ، للتأكد من أن الأعمال تنجز وفق ما يرد في الخطط بهدف حل المشكلات حال وقوعها^(٢).

ج. **الرقابة بعد التنفيذ:** تتم بعد تنفيذ العمل وانتهائه، وتركز على النتائج والغايات وليس على المدخلات أو سير التنفيذ، والهدف الرئيسي هنا هو حل المشكلات ولكن بعد حصولها ومحاولة تلافي تكرارها مستقبلاً مرة أخرى^(٣).

٢. الرقابة من حيث المصدر:

أ. **الرقابة الداخلية:** وهي التي تمارس من قبل إدارة المنظمة، وتعرف بانها الخطة التنظيمية وجميع الطرق والمقاييس التي تتبناها المنظمة لحماية الأصول ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الإدارية المحددة مقدماً^(٤).

ب. **الرقابة الخارجية:** هي التي تمارس من قبل جهات رقابية خارجية مستقلة لا تخضع لإدارة المنظمة، وتمارس من قبل الأفراد أو الجماعات أو المنظمات الشعبية أو الحكومية^(٥). وقد عرفت لجنة الأدلة والمصطلحات التابعة للمجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية الرقابة المالية الخارجية بأنها "التي تقوم بها أجهزة أو

(١) محمد خليل عبد الحافظ، المحاسبة الإدارية، المعهد العالي للحسابات ونظم المعلومات، شبرا الخيمة، مصر، دت، ص ٧٤.

(٢) صالح العامري، وظاهر الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م، ص ص ٢٣٠-٢١٣.

(٣) صالح العامري، وظاهر الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م، ص ص ٢٣٠-٢١٣.

(٤) محمد عباس حجازي، المراجعة - الأصول العلمية والممارسة الميدانية، مكتبة عين شمس، ١٩٨٢م، ص ١١٧.

(٥) خليل حجاج، محاضرات في إدارة الأعمال، ط ٢، مكتبة القدس للطباعة والنشر، فلسطين، ٢٠٠١م، ص ص ٢٥٧-٢٥٩.

هيئات رقابية مستقلة عن الجهات الخاضعة للرقابة، ولها أهدافها التي تسعى لتحقيقها، ويتصف عمل هذه الهيئات أو الأجهزة بأنه يرتبط بالمال العام ويحدده القانون^(١).

٣. الرقابة حسب المستوى^(٢):

أ. الرقابة الاستراتيجية: وهي تركز على كيفية مراقبة الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة، ويتحدد دور هذه الرقابة في مساعدتها على إنجاز الأهداف على المستوى الكلي، ومستوى الأعمال، والمستوى الوظيفي.

ب. الرقابة الهيكلية: وهي تهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها للوصول إلى غايتها.

ج. الرقابة المالية: وهي تهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة.

د. الرقابة على العمليات: وهي الرقابة التي تتركز حول مراحل أداء العمل في المنظمة من حيث تحويل المدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات.

٤. الرقابة حسب التطور^(٣):

أ. رقابة المطابقة (الرقابة التقليدية): وهذا المستوى من الرقابة يوضح ما إذا كانت العمليات للمنظمة قد أُديرت بصورة صحيحة، وما إذا كانت تلك المعاملات مطابقة للقوانين واللوائح. وتقوم الرقابة التقليدية على متابعة بنود الإيرادات والنفقات والتأكد من دقة المعلومات المالية والمحاسبية الواردة في تقارير الجهات الخاضعة للرقابة.

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

ج. مراقبة نتائج البرامج: ويحدد هذا المستوى ما إذا كانت النتائج أو المنافع المستهدفة قد تحققت وما إذا كانت الأهداف الموضوعية قد تم تغطيتها، وما إذا كانت المنظمات الخاضعة

(١) المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية، مجلة الرقابة المالية، العدد ٢٨، يونيو ١٩٩٦م، ص ٢٣.

(٢) صالح العامري، وطاهر الغالي، مرجع سابق، ص ٢٢٩.

(٣) جهاد محمد شرف، مرجع سابق، ص ٢٧-٣٢.

للمراقبة قد بحثت كل البدائل التي يمكن أن تؤدي إلى النتائج المرغوبة بأقل تكلفة. وهذا المستوى يهدف إلى التحقق من مدى نجاح البرامج في تحقيق النتائج المستهدفة، وهل نجاح البرامج تحقق في حدود التكاليف المتوقعة، وهل التكاليف متكافئة مع المنافع المحققة.

ويشير الباحث بالنظر إلى المنظمات الخيرية اليمينية لمعرفة مدى إمكانية تطبيق رقابة الكفاءة والتوفير ورقابة نتائج البرامج، نجدها كما يلي:

١. لم تشتمل القوانين واللوائح المنظمة لعمل وأنشطة المنظمات الخيرية على أي بنود أو فقرات تلزم تلك المنظمات اعتماد نظم الموازنات التخطيطية المبنية على أساس الكفاءة والتوفير ونتائج البرامج.

٢. لم تتطرق المبادئ المحاسبية على أهمية إعداد الحسابات الختامية بصورة تفصيلية تمكن من قياس مدخلات ومخرجات كل برنامج أو نشاط على حدة.

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

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

٥. عادة ما تكون أهداف المنظمات الخيرية عامة وغير محددة بصورة واضحة وتفصيلية، مما يجعل من غير الممكن للمراقب تحديد مدى مساهمة البرامج في تحقيق تلك الأهداف.

٦. لم يحدد قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ م مستوى الصلاحية الرقابية للوزارة على المنظمات الخيرية.

خامساً: عناصر نظام الرقابة ومقوماتها:

يتكون نظام الرقابة من أربعة عناصر رئيسية كما يلي^(١):

١. **الوضع المراقب:** ويتمثل في مخرجات النظام، فإذا نظرنا إلى الموازنة كنظام، فإن تنفيذ الموازنة ودرجة الانحرافات التي يمكن أن تحصل أثناء عملية التنفيذ تكون مقاسة بنسبة هذه الانحرافات إلى الخطة الأصلية.

(١) عطاء محمد العمري، مرجع سابق، ص ٤٧.

٢. **جهاز الإحساس:** ويتعلق هذا العنصر بقياس الأداء ومدى جودة النتائج، كما في حالة إعداد تقرير ربع سنوي عن نتائج تنفيذ الموازنة خلال الربع الأول.

٣. **جهاز المقارنة:** ويمثل هذا العنصر معيار القياس، ويعتبر أي انحراف عن هذا المقياس هو أساس عملية الرقابة التي من خلاله يُعرف إذا ما كان هناك انحرافات هامة بسبب ضعف الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك، وإما فحص المعيار وتعديله إذا ما تبين أنه غير مناسب للقياس.

٤. **المنشط:** وهذا العنصر الذي يهتم بالقيام بالإجراءات التصحيحية بناء على المعلومات الواردة من جهاز المقارنة، حيث يقوم المنشط بدراسة درجة دقة المعلومات الراجعة، ومدى أهمية الانحرافات عن المعيار، وماهية المدخلات اللازمة لإعادة النظام إلى وضعه الطبيعي.

ويوصف نظام الرقابة بالفعال إذا حقق النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها منه، ويتميز بمجموعة من الخصائص كما يلي:

١. **السرعة في كشف الانحرافات:** لكي يكون نظام الرقابة فعالاً يجب التبليغ عن الانحرافات في الوقت المناسب، حتى يمكن عمل الإجراء التصحيحي المناسب قبل أن تتحول الأمور خارج نطاق الرقابة^(١).

٢. **الملاءمة:** من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية، فالمنظمة الكبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل عكس المنظمة الصغيرة^(٢).

٣. **المرونة:** يجب أن يتسم النظام الرقابي بالمرونة والقابلية للتعديل، والا أصبح عاجزاً عن مواجهة ما يطرأ على ظروف التنفيذ من تطورات وتغيرات ومرونة قابلة للتلاؤم والتكيف مع ظروف العمل أو التنفيذ^(٣).

٤. **الوضوح وسهولة الفهم:** ليتحقق ذلك يجب أن يكون متناسباً مع الكفاءات الموجودة في المنظمة، كما يجب أن يتضمن معايير رقابية يسهل تعديلها إذا اقتضت الحاجة لذلك، ويجب أن تكون أساليب الرقابة مباشرة ومفهومة من قبل أجهزة الرقابة^(٤).

(١) نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، ط ٢، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٦م، ص ٣٠١.

(٢) بشير العلق، مرجع سابق، ص ٣٤٧.

(٣) صالح العامري، وطاهر الغالي، مرجع سابق، ص ٢٤٥.

(٤) خليل حجاج، مرجع سابق، ص ٢٦١.

٥. **الاقتصادية:** أن يتناسب استخدام أنظمة الرقابة مع إمكانية المنظمة، والأهداف المرجو تحقيقها، وبالتالي فإن تكلفة النظام الرقابي الفعال يجب أن تقل عن العائد الذي يحققه ذلك النظام^(١).

٦. **الموضوعية:** تكون أنظمة الرقابة واقعية وغير مبالغ فيها حتى يمكن تطبيقها بشكل يتوافق مع ظروف المنظمة^(٢).

٧. **إمكانية تصحيح الأخطاء:** فالنظام الرقابي الفعال ليس ذلك الذي يكتشف الانحرافات فقط، بل أيضا يمكنه تصحيح هذه الانحرافات، لهذا يجب أن يربط النظام الرقابي نواحي الفشل التي يكتشفها بالأسباب التي أدت إليها، والشخص المسئول عنها، وما ينبغي إجراؤه لتصحيحها^(٣).

٨. **التكامل:** ضرورة استيعاب نظام الرقابة لجميع المعايير الخاصة بالخطط التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وبين النظام الرقابي المستخدم^(٤).

وتحتاج الرقابة السلمية ذات الفعالية مقومات تحمل في طياتها عوامل نجاح عملية الرقابة، وفيما يلي عناصر ومقومات الرقابة كما يلي^(٥):

١. فصل واضح بين الاختصاصات والمسئوليات.
٢. نظام محاسبي ودليل للحسابات.
٣. إجراءات دقيقة وواضحة وكافية لمعالجة العمليات.
٤. رقابة مادية على أصول وممتلكات المنظمة.
٥. نظام فعال للموازنات التخطيطية ومقاييس لقياس الأداء.
٦. مجموعة من الأفراد مؤهلين تأهيلا كافيا.
٧. مراجعة داخلية مستقلة على الأداء.

(1) Richard Hodgetts, Management theory process and practice, Second Edition, Philadelphia, W.B Saunders company, 1979, p 138.

(٢) صلاح النعيمي، مرجع سابق، ص ١٦٥.

(٣) بشير العلق، مرجع سابق، ص ٣٤٨.

(٤) يحيى عبيد، وإبراهيم عبدالوهاب، أصول المراجعة، مكتبة الجلاء، المنصورة، مصر، ٢٠٠١م، ص ١٩٩.

(٥) أكرم إبراهيم حماد، تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الجزيرة، السودان، ٢٠٠٣م، ص ٤٣.

سادساً: خطوات الرقابة واساليبها:

تتطلب نجاح عملية الرقابة وجود نظام إداري متكامل للتحقق من إنجاز متطلبات الرقابة وفق خطوات منطقية متسلسلة يمكن إيجازها بما يلي (١):

١. **تحديد معايير الأداء:** حيث تعتبر هذه الخطوة نقطة البداية الصحيحة، فبدون وجود المعايير يصعب الحكم على العمل المنجز. ومن هذه المعايير ما يلي:

أ. معايير كمية: بمعنى كمية الإنتاج بالوحدات.

ب. معايير نوعية: أي نوعية السلع المنتجة وجودتها.

ت. معايير زمنية: أي مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة أو خدمة معينة.

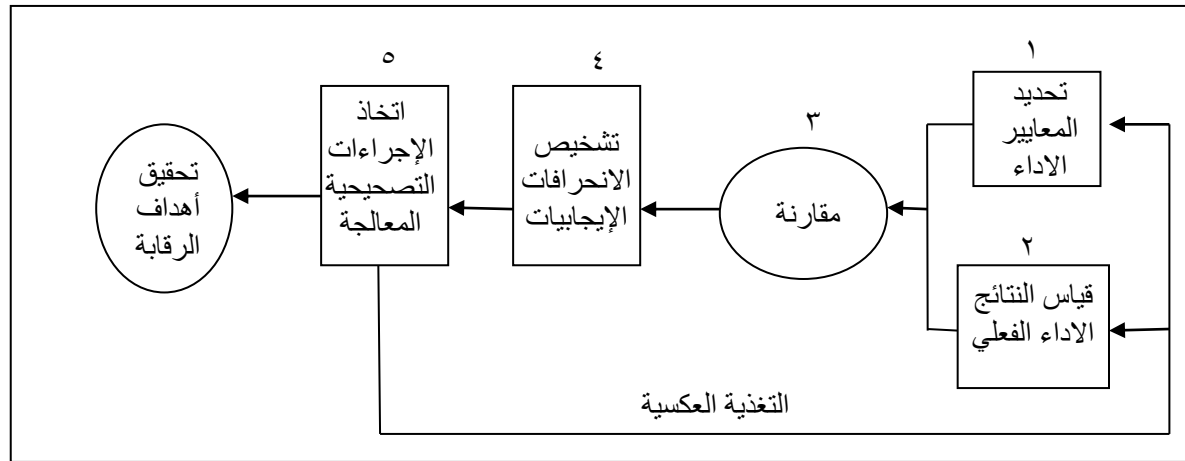
ث. معايير التكلفة: أي النفقات المصروفة.

٢. **قياس الأداء الفعلي:** ويعني قياس النتائج المتحققة فعلاً، وتعتمد هذه على الخطوة السابقة وعلى المعايير وسهولتها. وبشكل عام يجب أن يتوافر في عملية قياس الأداء الأصالة والإبداع، إذ أن كثيراً من الأعمال يصعب قياسها مباشرة مما يجعل اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في الرقابة أمراً ضرورياً.

٣. **المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير.**

٤. **تشخيص الانحرافات والإيجابيات وتحديد أسباب كل منها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتضمن معالجة الأخطاء والانحرافات مما يعزز إيجابيات الأداء والتطور مستقبلاً.**

شكل رقم (٢/٢/٢) خطوات الرقابة



المصدر: صلاح النعيمي، مرجع سابق، ص ١٥٩.

(١) محمد الفريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات العملية الوظائف، ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م، ص ٣٥٩.

وبطبيعة الحال لن ترضى الإدارة عن التقرير المقتضب للانحراف، لذلك ترغب في معرفة تفاصيل أكبر عن الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف، والتدرج في معرفة تفاصيل أسباب الانحراف تبدأ إجمالاً وتنتهي بأدق التفاصيل^(١).

ويمكن تقسيم الانحرافات إلى مجموعتين كما يلي^(٢):

١. الانحرافات التي ترجع إلى عوامل داخلية.

٢. الانحرافات التي ترجع إلى عوامل خارجية، وهناك صعوبة في إحكام الرقابة عليها.

وبالتالي يمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية:

١. إجراءات قصيرة الأجل: يتم التصرف السريع، والعلاج الفوري للانحرافات التي تكون قد ظهرت في إحدى المستويات، فتلجأ الإدارة إلى القيام بالأعمال واتخاذ القرارات التي تتماشى مع الوضع.

٢. إجراءات طويلة الأجل: بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة، وإرجاع الأمور إلى ما هو مخطط، يلزم الأمر اهتمام أكبر وأعمق بالأسباب لتفادي حدوثها في المستقبل.

تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقة ما تتناوله من أساليب، وذلك وفق متطلبات العمل والحاجة إلى مؤشرات رقابية شاملة. حيث تشكل الأدوات الرقابية جزءاً أساسياً من منظومة الرقابة في المنظمة، وفي هذا المجال تتعدد الأساليب التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تمارس عملية الرقابة^(٣). ومن أهم الأدوات التي تستخدم للرقابة على الموارد المالية الموازنات والنسب المالية والمراجعة المالية^(٤). ومن أدوات وأساليب الرقابة كما يلي:

١. الموازنات التخطيطية:

تعد الموازنات التخطيطية أداة رقابية مهمة بيد الإدارة، وتعتبر من أكثر وسائل الرقابة انتشاراً على مستوى كافة مؤسسات الأعمال، وكذلك من أقدم الأساليب المستخدمة كنظام فعال للرقابة، وتجدر الإشارة إلى أن أي نظام للرقابة مهما كانت الصورة التي يأخذها فهو وظيفة من وظائف الإدارة، وأن الموازنات التخطيطية لا تعد نظاماً كاملاً للرقابة، ولكنها تعد فقط جزءاً من النظام

(١) أحمد حسين حسين، مرجع سابق، ص ١٤٥.

(٢) منير محمود سالم، مرجع سابق، ص ١٠٢.

(٣) محمد القريوتي، مرجع سابق، ص ٣٦٤-٣٦٤.

(٤) فاطمة خليلي، التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في إدارة المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج غير منشورة، المركز الجامعي للدكتور يحي، الجزائر، ٢٠٠٦م، ص ٥.

الكامل للرقابة^(١). ويتضح أن الموازنة تؤدي دورها في الرقابة وتقييم الأداء من خلال كونها تمثل معايير الأداء المحدد مقدماً، والتي يتم مقارنتها بنتائج الأداء الفعلي ليتم استخراج الانحرافات، وتقصي أسبابها، وتحديد الجهة المسؤولة عنها، وتجنب الوقوع فيها مستقبلاً، وطرق تحسين الأداء في المستقبل.

٢. الملاحظة الشخصية:

وتعني أن المتابع يقوم بنفسه بالاطلاع على الأداء وتسجيل ملاحظاته في ضوء المعايير الرقابية الموضوعية، وتتم من خلال الزيارات واللقاء المباشر، ولذلك فهي من أكثر الطرق فعالية ودقة، وتعتمد أساساً على الحكم الشخصي فيما إذا كان الأداء موافقاً للنظم واللوائح المستخدمة كمعايير رقابية. وبناء على ذلك يمكن للمراقب تحديد الانحراف وأثره على الأداء، وبالتالي يتصرف تصرفاً سريعاً مباشراً بما يساهم في تصحيح الانحراف أولاً بأول^(٢).

ويجب أن تعزز الإدارة مبدأ الرقابة الذاتية حيث يسمح لكل مدير في مركز مسؤولية أن يتابع تحقيق الأهداف بدون تدخل من وحدات الرقابة في النظم الأعلى، إلا في الحالات التي تحتاج إلى مساعدة وتوجيه^(٣).

٣. أسلوب بيرت / التكلفة

هي اختصار لما يعتبر أسلوب لتقييم البرامج والمراجعة وفيه يتم التركيز على جدولة، الوقت، وقد أضيف متغير التكلفة إلى أسلوب بيرت بحيث يصبح بيرت/التكلفة يؤدي إلى تكامل بيانات الوقت وبيانات التكاليف المقابلة لها كما يسمح بمقارنة الخطط البديلة للوقت والتكلفة^(٤).

٤. خرائط غانت:

خرائط غانت هي أداة تساعد في عملية التخطيط والرقابة، وتتضمن خرائط غانت عرض لسير العمل خلال مدة معينة من الوقت على شكل أعمدة أفقية، وهي توضح ما هو مطلوب عمله وما تم تنفيذه فعلاً^(٥).

(١) أحمد نور، مرجع سابق، ص ٢٠١.

(٢) خليل حجاج، مرجع سابق، ص ٢٧٢.

(٣) أحمد فؤاد عبدالخالق، المحاسبة الإدارية، دن، القاهرة، مصر، ١٩٩٧م، ص ٢٣.

(٤) بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م، ص ٣٥٦.

(5) chandan, 1987, p 316.

٥. المراجعة والفحص والتفتيش:

وهي تعني فحص الحسابات والدفاتر والمستندات بحيث يستطيع المراجع الاقتناع بسلامة المستندات والحسابات^(١).

٦. القوائم المالية:

تعطي الكشوفات المالية صورة عن الوضع المالي في المنظمة لفترات زمنية مختلفة وهناك إجماع على أن الكشوفات المالية تعد بطريقة معينة وتعرض لكافة المستخدمين لها، وأهم الكشوفات المالية هي الميزانية العمومية وكشف الدخل والتدفقات النقدية وغيرها، ومعلوم أنها تستخدم في مجال التحليل المالي لحساب المؤشرات المالية المختلفة^(٢).

سابعاً: معوقات الرقابة ومشاكلها الانسانية:

يواجه نظام الرقابة العديد من المعوقات لتحد من فعاليته، ومن هذه المعوقات ما يلي^(٣):

١. ضعف او عدم وجود معايير يتم الاعتماد عليها في عملية الرقابة.
٢. الثقافة السائدة في المنظمة، والتي تعتبر الرقابة أمراً مشيناً يجب ألا يتم ويجب أن يحارب.
٣. ضعف الهيكل التنظيمي للمنظمة.
٤. عدم مرونة الجهاز الرقابي، والتعامل مع الموظفين بأنظمة جامدة لا تأخذ اعتباراً للظروف المتغيرة.
٥. عدم ملاءمة النظام الرقابي في المنظمة، حيث تم نقله من منظمة أخرى لا تتشابه مع المنظمة القائمة بتطبيقه.
٦. خضوع النظام الرقابي للأهواء الشخصية، والبعد عن الموضوعية.

وبالرغم من كون الرقابة من الوسائل المهمة اللازمة لتحقيق أداء أفضل، إلا أن هناك بعض المشكلات الإنسانية التي تحدثها الرقابة، والتي تنبع من كون الرقابة تتعامل مع الإنسان؛ وبالتالي فهو يسعى إلى تقديم الوجه الجيد من عمله للرقابة، ومن هذه المشكلات ما يأتي^(٤):

(١) عوف الكفراوي، مرجع سابق، ص ٢١.
(٢) صالح العامري، وطاهر الغالي، مرجع سابق، ص ٢٣٨.
(٣) وجدان علي احمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين اداء المؤسسة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠١٠م، ص ص ١٨-٢١.
(٤) جاري ديسلر، أساسيات الإدارة-المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبدالقادر محمد عبدالقادر، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ١٩٩٢م، ص ٦٢٢.

١. الرقابة تؤدي إلى وجهات نظر ضيقة: يركز المديرون في رغبتهم لتحقيق المعايير على ما هو مخصص لهم ويهملون الأهداف التنظيمية الأكثر اتساعاً.
٢. التركيز الشديد على العوامل سهلة القياس: تشجع بعض النظم الرقابية أيضاً على التركيز الشديد على العوامل سهلة القياس والقابلة لأن تكون كمية مثل الأرباح يتم غالباً التركيز الشديد عليها على حساب العوامل صعبة القياس مثل الشهرة.
٣. بعض أنواع الرقابة تستخدم المراوغة السياسية: بعض أنواع الرقابة الرسمية مثل الموازنات غالباً ما تؤدي إلى الانهماك في النقاش من جانب المديرين، فعند إعداد الموازنات فإن بعض المديرين قد يمنعون أو يحرفون المعلومات الهامة لكيلا يستطيع المديرون المنافسون التقويم بشكل دقيق لمتطلبات موازنة كل منهم.
٤. الرقابة يمكن أن تؤدي إلى صراعات داخلية: يعد الصراع بين الجماعات الداخلية وهو الصراع بين الوحدات الاستشارية والوحدات التنفيذية مثل الصراع بين لجان الرقابة والتفتيش والهيئة الادارية أو اللجان العاملة في المنظمة.

ثامناً: أنواع الرقابة في المنظمات الخيرية:

تمارس الرقابة من قبل المنظمات الخيرية على النحو التالي:

١- الجهات الإدارية الرسمية (وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل):

باعتبارها الوزارة المختصة بتسجيل وترخيص المنظمات الخيرية في اليمن، ومراقبة عملها للتأكد من التزامها بالمتطلبات القانونية للقوانين والأنظمة والتعليمات الإدارية المنظمة لعمل تلك المنظمات، وقد أعطي قانون المنظمات الخيرية المنظمات الخيرية رقم (1) لسنة 2000 م وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل أو مكاتبها في المحافظات صلاحية تسجيل ومراقبة المنظمات الخيرية. ويرى الباحث أن دور الجهات الرسمية في الرقابة على المنظمات الخيرية مازال ضعيفاً.

٢- الجمعيات العمومية للمنظمات الخيرية:

تضمن القانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م تحديداً لصلاحيات واختصاصات الجمعيات العمومية، ومن أهمها الرقابة على أعمال الإدارة من خلال التقارير المرفوعة من قبل الهيئة الادارية وتقرير لجان الرقابة والتفتيش وتقرير المحاسب القانوني.

٣- لجان الرقابة والتفتيش:

تمارس لجان الرقابة والتفتيش عملها بمراقبة سير العمل في المنظمة، ويحق لفت نظر إدارة المنظمة إلى أي خطأ وغيره، وليس للهيئة الادارية للمنظمة إي سلطة عليها، لان لجان الرقابة والتفتيش تستمد سلطتها وصلاحياتها من الجمعية العمومية مباشرةً.

٤- المحاسب القانوني:

تعيين المنظمة محاسباً قانونياً مستقلاً يتولى مراجعة الحسابات والقوائم المالية، ويصدر تقريراً سنوياً خلال مدة لا تتجاوز ٣ شهور من انتهاء السنة المالية يرفع للجمعية العمومية في اجتماعها الدوري للاطلاع والمصادقة عليه.

٥- رقابة الجهات المانحة:

تشرط بعض المنظمات المانحة على المنظمات الخيرية تعيين محاسب قانوني مستقل، لمراجعة وتدقيق حسابات المشروع أو البرنامج الممول منها، بشكل مستقل ومنفصل عن باقي أنشطة وبرامج المنظمة الخيرية، وتخصم أتعاب هذا المدقق من ميزانية المشروع.

٦- رقابة المنظمة نفسها:

تهدف الرقابة التي تمارسها المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل تلك الأهداف في الآتي:

١. التأكد من أن كل الأعمال التي يتم إجراؤها تتم حسب ما هو مسموح به من قبل الإدارة.
٢. التأكد من إثبات وتسجيل كافة العمليات المالية في السجلات بشكل منتظم وصحيح، وحسب السياسات المحاسبية.
٣. التحقق من أن السجلات تشمل كافة أصول وممتلكات المنظمة.
٤. التحقق من أن استخدام أصول وممتلكات المنظمة يتم حسب المصرح، والمسوح به من قبل الإدارة.
٥. التحقق من التوثيق المنتظم حسب الفترات الزمنية، ومقارنة الأصول الموجودة مع ما هو مثبت في السجلات، واتخاذ الإجراءات اللازمة في حال وجود اختلاف.
٦. التأكد من سلامة وكفاية النظام المحاسبي لحجم وطبيعة عمل المنظمة.

تاسعاً: الموازنات التخطيطية والرقابة:

يعتبر أسلوب الموازنات من أكثر وسائل الرقابة انتشاراً على مستوى كافة مؤسسات الأعمال، وكذلك من أقدم الأساليب المستخدمة كنظام فعال للرقابة^(١).

وتمثل الموازنات التخطيطية خطة مالية رقمية، وتعد لكل قسم من الأقسام ولكل نشاط من الأنشطة، ونتيجة لطبيعتها الكمية فإنها تعطي للمنظمة قدرة على قياس الأداء بسهولة ومقارنته على صعيد الأقسام أو المستويات الإدارية المختلفة من فترة إلى أخرى^(٢).

والرقابة تقوم على أساس مقارنة الأداء الفعلي والمنجز بما هو مخطط، وتعد الموازنات من أفضل المعايير التي يمكن القياس عليها لتحقيق الرقابة وضبط العمل حسب المخطط بها. لذلك تعد الموازنات أداة للتخطيط وكل أدوات التخطيط يمكن استخدامها للتعرف على مدى التقدم في الإنجاز أثناء التنفيذ للخطة أو لتقييم نتائج الخطة كلها وتصمم الموازنات أهداف تنفيذية في شكل رقمي^(٣):

وأن الموازنات تشتمل على مستوى نمطي للأداء لكل أجزاء المنظمة وهذا المستوى النمطي ينبغي مقارنته بالنشاط الفعلي بهدف تحديد وتحليل الانحرافات التي تحدث بينهم وبحث العوامل التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات وفي ضوء المقارنة يمكن للسلطات الإدارية العليا أن تتخذ القرارات إما لتحسين مستوى الأداء الفعلي أو لتعديل الموازنات ويمكن بهذا تحقيق أكبر كفاءة ممكنة^(٤).

وتوضيحاً لدور تقارير الرقابة وأهميتها فإن تقارير الرقابة عن طريق الموازنات تعد أداة لاسترجاع المعلومات إلى الخلف وتهدف إلى إعلام المستويات الإدارية المختلفة بنتائج مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وما تدل عليه من مستويات الكفاءة وعلى ضوءها يتم التركيز على مناطق المشكلات وإجراء التصحيح اللازم فهي توضح الانحرافات والمسؤولية عنها^(٥).

خطوات الرقابة من خلال الموازنات حسب الآتي^(٦):

١. تقسيم الهيكل الإداري لمراكز موازنة باعتبارها مراكز مسؤولية.

٢. وضع معايير الأداء المستهدف لكل مركز من مراكز الموازنة.

(١) أحمد نور، مرجع سابق، ص ٢٠١.

(2) Koontz, Harold, O'Donnell Cyril Wehrich Heinz, Management, Mc Graw, hill, New York, 1984, p 541.

(٣) أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦م، ص ١٧٥.

(٤) أحمد محمد نور، أحمد سحبن علي، مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣م، ص ٢٢٩.

(٥) كمال خليفة أبو زيد، عطية عبدالحى مرعي، مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٤م، ص ٧٩.

(٦) ناصر نور الدين عبداللطيف، مرجع سابق، ص ١٥٦.

٣. توجيه النشاط الفعلي أثناء التنفيذ.

٤. قياس النتائج الفعلية لكل مركز موازنة.

٥. مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الموازنات وتحديد الانحرافات.

٦. فحص الانحرافات الجوهرية وتحليلها ومعرفة أسبابها.

٧. التقارير عن الانحرافات لأغراض التخطيط المستقبلي.

٨. اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

وتمر عملية الرقابة باستخدام الموازنات التخطيطية بعدة مراحل كما يلي^(١):

١. تحديد انحرافات الموازنة، عبر مقارنة الأداء الفعلي بالموازنة المعدة مسبقاً، وبالتالي معرفة الانحرافات عما كان مخططاً.

٢. تحديد الانحرافات ذات الأهمية النسبية، فليس كل انحراف يعتبر ذو أهمية نسبية. حيث يتم في هذه المرحلة تحديد الانحرافات الكبيرة والمؤثرة، وتختلف الأهمية النسبية لكل انحراف حسب طبيعته ومقداره وحجم النشاط، لذلك لا بد من توافر معايير محددة ودقيقة لتساعد الإدارة على تحديد الانحرافات ذات الأهمية النسبية، وتكون في غالب الأحيان محددة بمقدار معين (مبلغ أو كمية على سبيل المثال) أو نسبة مئوية محددة

٣. تحليل الانحرافات ذات الأهمية النسبية، وتبدأ عملية تحليل الانحرافات باستخدام المعايير المحددة، وتشتمل عملية تحليل الانحرافات على تحديد أسباب الزيادة أو النقص للبند المعين من بنود الموازنة عن الأرقام المخططة والموضوعة مسبقاً، وهناك أربعة أسباب محتملة لحدوث الانحراف وهي كما يلي:

أ. أخطاء حسابية في أرقام الموازنة.

ب. أخطاء حسابية في النتائج الفعلية.

ج. أخطاء حقيقية.

د. اختلاف افتراضات الموازنة عن النتائج الحقيقية.

٤. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، حيث يتم اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات وبالتالي تخفيف حدتها أو تلاشيها تماماً.

(١) عطا محمد العمري، مرجع سابق، ص ٣٨-٤٠.

إن تلك الخطوات السابقة تمثل المسار الذي يضمن لعملية الرقابة الفعالية اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في الحفاظ على سير العمل داخل المنظمة على أكمل وجه. ولكن هناك بعض الأمور التي تؤدي إلى ضياع الوقت في مجال الرقابة وهي كما يأتي^(١):

١. تعدد مستويات أو عمليات الرقابة دون مبرر، فهذا التعدد يكرر عملية الرقابة والتدقيق عدة مرات مما يضيع الوقت.

٢. عدم وضوح المعايير المستخدمة من عملية الرقابة مما يجعل نتائجها غير واضحة وغير دقيقة ومشوشة، مما يستلزم الأمر إعادة النظر فيها ثانية والاستفسار عن النقاط الغامضة منها.

٣. ضعف مستوى الكفاءة من إعداد تقارير الرقابة التي تتضمن نتائجها والانحرافات التي توصلت إليها وتحليل أسبابها مما يستوجب الأمر إعادة النظر في هذه التقارير واستيضاح النقاط الغامضة التي توصلت إليها.

٤. عدم استخدام أدوات رقابية حديثة تعتمد على التقنية التي تساعد على اختصار الوقت وتوفير معلومات رقابية كافية بسرعة ووقت قصير.

ولكي يمكن اعتبار الموازنة أداة رقابة فعالة، يجب توافر مجموعة من الاعتبارات، من أهمها:

١. ربط الموازنة بمراكز المسؤولية أي الوحدات التنظيمية طبقاً للهيكل التنظيمي داخل الوحدة الاقتصادية، حيث يعكس هذا الهيكل تسلسل السلطات وبالتالي تحديد المسؤوليات. لذلك فإن ربط الموازنة بمراكز المسؤولية يستدعي وضع تقديرات الموازنة بحسب مراكز المسؤولية، وتقييم أداء كل مركز من مراكز المسؤولية.

٢. مشاركة مراكز المسؤولية في إعداد الموازنة، حيث سبق الإشارة إلى أن هذا المبدأ يعتبر من المبادئ الرئيسية لنجاح الموازنة. ويقضي هذا المبدأ بأن يعطى لكل مركز من مراكز المسؤولية الحق في وضع الخطة والتقديرات الخاصة بأنشطته، وأن يتم مراجعة هذه التقديرات من المستويات الإدارية العليا.

ولكي تحقق الرقابة من خلال الموازنات يجب مراعاة ما يلي^(٢):

١. تنظيم إداري يوضح مراكز الموازنة باعتبارها مراكز مسؤولية.

(١) سنان الموسوي، رضا صاحب، مفاهيم إدارية معاصرة- نظرة عامة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢م، ص ٢٣٩.
(٢) ناصر نور الدين عبداللطيف، مرجع سابق، ص ١٥٦.

٢. خطط ومعايير للأداء المستهدف لكل مركز من مراكز الموازنة.
٣. نظام دقيق للمعلومات.
٤. قياس ومقارنة النتائج الفعلية بالمعايير لكل مركز وتحديد الانحرافات وتحليلها لمعرفة أسبابها.
٥. التقرير عن الانحرافات لأغراض التخطيط المستقبلي.
٦. اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسب.

ويذكر أن نجاح الموازنة كأداة رقابة، يتوقف على مراعاة المبادئ الآتية^(١):

١. **التوقيت الملائم:** حيث إن تحديد الانحرافات وبيان مسبباتها واقتراح العلاج المناسب يكون فعالاً فقط إذا ما تم في الوقت المناسب والسرعة المناسبة.
 ٢. **اعتماد تقارير الاستثناء في المتابعة والمقارنة:** حيث يتم الاعتماد والاهتمام بالتقارير الهامة التي تحتوي على البيانات والانحرافات ذات الأهمية.
 ٣. **الثبات على الأساليب:** حيث يفيد ذلك في عمل المقارنات وسرعة فهمها.
 ٤. **وجود إدارة ناجحة:** فنظام الرقابة الفعال لا معنى له إذا لم يتوفر له الإدارة ذات الكفاءة والحزم.
 ٥. **مراعاة الجدوى الاقتصادية:** فتكلفة نظام الرقابة يجب ألا تزيد عن المنفعة المحققة منه.
 ٦. **الشمولية وتعدد المصادر:** حيث إن ذلك يضمن وجود رقابة فعالة، ويوفر لإدارة المنظمة مراجع متعددة لبيان مدى الالتزام بالمعايير والأسس والسياسات والإجراءات المحددة.
 ٧. **تقييم وسائل الرقابة:** حيث يجب إعادة النظر في أدوات الرقابة والقياس المستخدمة من فترة لأخرى لضمان استمرارية أنظمة رقابية أكثر فاعلية.
- وتجدر الإشارة أن أي نظام للرقابة، مهما كانت الصورة التي يأخذها، هو وظيفة من وظائف الإدارة، وأن الموازنات التخطيطية لا تعتبر نظام كامل للرقابة، ولكنها تعتبر فقط جزء من النظام الكامل للرقابة^(٢)

مميزات استخدام الموازنة كأداة رقابة:

وللوظيفية الرقابة للموازنات التخطيطية دور فعال ذلك من خلال إسهامها كما يلي^(٣):

(١) نضال رشيد صبري، المحاسبة الادارية، جامعة بيزيت، غزة، ٢٠٠٢م، ص ٢٣٩.
 (٢) احمد نور، مرجع سابق، ص ٥٠.
 (٣) يوحنا آل آدم، وصالح رزق، مرجع سابق، ص ص ١٨٨-١٨٩.

١. تقييم نجاح الموازنة كخطة مالية وقياس مدى ما تحقق منها.
٢. تحليل أنشطة المنظمة بشكل دقيق، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة.
٣. توقع المشكلات والعقبات الممكن حدوثها في الوقت المناسب، والعمل على معالجتها بفاعلية.
٤. تحفيز المديرين والعاملين للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.
٥. حفظ وقت المسؤولين في المنظمة والرقابة السليمة على الأعمال، وذلك بتركيز الاهتمام على الانحرافات التي تجنح كثيراً عن التقديرات، لدراستها ومعرفة الأسباب التي أدت إلى نشأتها.
٦. التأكد من الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة.
٧. تطبيق محاسبة المسؤولية عند تحديد مسببات الانحراف، وبذلك يشعر كل مسئول بحدود مسؤوليته، وبالجدول الزمني الذي يرتبط به في تنفيذ النشاط المكلف به.
٨. تقوية النظام الرقابي المالي والابتعاد عن الاعتماد على مبدأ الثقة.
٩. التنسيق بين أقسام ومجموعات العمل ومتابعته وفقاً للخطة الموضوعية^(١).
١٠. تمد الإدارة بمؤشرات تقييم الأداء ليتم القياس عليها^(٢).
١١. توفير معلومات يمكن اللجوء إليها عند تحديد الأهداف في الفترات المستقبلية^(٣).
١٢. تمكن الإدارة من مباشرة مهامها بأسلوب الإدارة بالاستثناء، أي تُوجّه الإدارة انتباهها إلى ما هو خارج عن المخطط^(٤).
١٣. دفع النشاط في اتجاه تحقيق الأهداف المحدودة وتصحيح مساره في حال حدوث الانحراف بطريقة تكفل عدم تكراره مستقبلاً^(٥).

ويخلص الباحث مما سبق إلى:

تساعد الوظيفة الرقابية للموازنات التخطيطية إدارة المنظمة في التثبت من دق الاتجاه نحو الأهداف من خلال تحقيق الرقابة على تنفيذ العمليات والأنشطة، وتحديد الانحرافات عن طريق المقارنة بين التنفيذ الفعلي وما هو محدد بالموازنة التخطيطية، وتحليل هذه الانحرافات لمعرفة

(١) نضال رشيد صيري، مرجع سابق، ص ٢٤١.
(٢) منصور حامد محمود، ثناء عطية مراح، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢م، ص ٧٨.
(٣) عبدالرحمن محمود عليان، مرجع سابق، ص ١٤١.
(٤) عطا محمد العمري، مرجع سابق، ص ١٩.
(٥) زيد محمود عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م، ص ٢٩.

أسبابها والمسؤولين عنها، ومن ثم العمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأن الانحرافات والعمل على تلافيتها في المستقبل. وكذلك تساهم في تجنب وتوفير أموالاً باهضة قد تتكفل المنظمة بدفعها عن وقوع الأخطاء ومعالجتها، من خلال الاكتشاف المبكر لهذه الأخطاء وتصحيحها في بدايتها.

المبحث الثالث: تقويم الأداء المالي

تعد وظيفية تقويم الأداء من الوسائل الهامة التي تمكن المنظمة من معرفة مدى كفاءة أدائها، وذلك عن طريق إجراء مسح شامل لجميع إجراءات وأنشطة المنظمة، بهدف الوقوف على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة في الخطة وتقييم أداء مراكز المسؤولية عن تنفيذ إجراءات وأنشطة المنظمة^(١). كما تعمل بشكل مسبق لاكتشاف أوجه القصور والضعف في مدى تحقيق المنظمة أهدافها ضمن الخطة الموضوعية والعمل على تصحيحها مبكراً^(٢).

ليست وظيفية تقويم الأداء عملية مستقلة، بل هي مرحلة من مراحل العملية الإدارية، التي تبدأ عادة بتحديد الأهداف ثم وضع خطة أو برنامج زمني لتحقيق الأهداف ثم يوضع تنظيم شامل للمشروع لتنفيذ الخطة الموضوعية^(٣).

زاد في السنوات الأخيرة الطلب على القيام بتقييم المشروعات التي تنفذها المنظمات الخيرية، وتضمن أحياناً طلب تقييم المنظمات نفسها. بالإضافة إلى ذلك اعتمدت العديد من المشاريع الكبرى بنداً مركزياً في تقييم المشروع، وخاصة التقييم النهائي باعتباره جزءاً من المشروع والموازنة. وإذا كان اعتماد البند أحد الأسباب الرئيسية لمطالب الممول بهدف التأكد مما تم إنجازه في المشروع وفق الاتفاق، فقد أضيف التقييم المؤسسي لضمان الشفافية والمحاسبة والحوكمة في المنظمات الخيرية، الأمر الذي وسع من نطاق الطلب المتزايد على التقييم. والقضية الجوهرية أن العديد من المنظمات الخيرية أصبحت تشعر بضرورة معرفة الأثر الحقيقي لأنشطتها، والتعلم من تجاوز العقبات وتعزيز الإيجابيات^(٤).

ويشير الباحث إلى أن المنظمات الخيرية تواجه في الوقت الحاضر العديد من التحديات، وهذه التحديات تتمثل في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمات، وفي ظل هذه التحديات وغيرها أصبح من الضروري ولزاماً على المنظمات الخيرية أن تقوم بتقييم أدائها في المجالات المختلفة، لأجل تطوير أساليبها لمواكبة التحديات والمتغيرات. وأن الأمر

(١) عبد الحميد الصيغ، نصر محمد نشوان، المحاسبة الإدارية ج ١، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٥م، ص ٣٥.

(٢) سمير أبو الفتوح صالح، المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، دار الأصدقاء للطباعة والنشر، المنصورة، مصر، ٢٠٠٩م، ص ٣٥٤.

(٣) كمال جعفر المفتي، الرقابة وتقويم الأداء، معهد الإدارة العامة، السعودية، ١٩٩١م، ص ٣١.

(٤) علي احمد عبود، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، نوفمبر ٢٠٠٩م، ص ٤.

الجوهري بتقويم الأداء في بيان مدى فاعلية العمل إزاء تحقيق الأهداف، وما إذا كان له أثر ويعمل بكفاءة، فإذا لم نقيّم مدى نجاح عملنا قياساً بالأهداف والمؤشرات، فقد نستمر في استخدام الموارد لأمر غير مجدية.

أولاً: مفهوم تقويم الأداء:

تعددت مفاهيم تقويم الأداء وتباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها، فبعضهم اعتبرها عملية إدارية دورية، هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خطت له المنظمة مسبقاً^(١). بينما وصفها البعض بأنها دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة تصرفاتهم أثناء العمل للحكم عليها ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية^(٢).

١- الأداء:

تسعى المنظمة الى تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، فيظهر الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة باعتباره أداء المنظمة. ويعرض الباحث بعضاً من تعريف هذا الأداء كما يلي:

١. أنه: "ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"^(٣).

٢. أنه: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"^(٤).

٣. ويشير (فريدريك تايلور) أن الأداء في المنظمات ما هو إلا تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة^(٥).

ويشير الباحث إلى ارتباط الأداء بالمهام التي يجب على العامل تنفيذها من خلال موقعة في المنظمة، وبالتالي فإن الأداء الأمثل ما هو إلا القيام بأداء هذه المهام على أكمل وجه.

(١) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٠، ص ١٩٩.
(٢) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ٣٦٧.
(٣) احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ١٩٨٤م، ص ٨٧.
(٤) عبدالعزيز مخيمر، وآخرون، قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ١٩٩٩م، ص ٨٧.
(٥) سعود الغيث، مدى فاعلية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارات، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ١٩٩١م، ص ٨.

٢- التقويم:

يقصد بكلمة التقويم الإصلاح، وأصلها في اللغة قوم، وتعني المحافظة والإصلاح. ويقال قَوْمَ المعوج: عدله وأزال عوجه، قَوْمَ السلعة: سعرها وثنمها^(١). أما التقويم فيقصد به قياس كفاءة وجودة المنظمة في مجال تحقيق أهدافها، والاستفادة من هذه البيانات من خلال التحليل والدراسة لأغراض تحسين ورفع أداء المنظمة^(٢).

٣- تقويم الأداء:

يعتبر أسلوب تقويم الأداء من المواضيع حديثة النشأة من حيث الاستخدام. وتناول العديد من الكتاب مفهوم الأداء بطرق مختلفة^(٣). ويعرض الباحث بعض من تعريفات تقويم الأداء كما يلي:

١. تقويم الأداء هو: "بحث وتحول درجة الكفاية الإنتاجية المصاحبة للتنفيذ وذلك بهدف اتخاذ الإجراءات المصححة"^(٤).

٢. هو: "فحص مرحلي منتظم لمجريات الأداء في أية وحدة اقتصادية لتحديد مواطن قوتها وضعفها على السواء، حتى يثني تكوين رأي مهني واضح عن عملياتها التشغيلية، وطرح التوصيات الإصلاحية والتصحيحية لسد الثغرات وتلافي القصور، خصوصا في المجالات الحيوية الرئيسية حتى نشاطاتها"^(٥).

٣. هو: " قياس النتائج المحققة من تنفيذ المشروع ومقارنتها بالأهداف المرسومة له ضمن إطار الخطة الاقتصادية التي تم إجازة المشروع على أساسها توصلنا إلى التأكد من سلامة التقدم الأول للمشروع، وبحثا عن العوامل المؤثرة على النتائج، ورغبة في تشخيص ما قد يتبين من صعوبات في التنفيذ، وتحديد المسؤوليات، وتفادي أسباب الأخطاء مستقلا"^(٦).

٤. هو: "بأنه مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية التي تتكون من التخطيط والتنظيم والرقابة ثم مرحلة تقويم النتائج لغرض الوقوف على الانحرافات وتشخيص مواطن الضعف

(١) إبراهيم مصطفى، المعجم الوسيط، مطابع دار المعارف، القاهرة، مصر، ١٩٨٠م، ص ٧٦٨.

(٢) عبدالعزيز مخيمر، وآخرون، مرجع سابق، ص ٨٧.

(٣) حسن عيده الراسني، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الربحية الكويتية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان، الخرطوم، السودان، ٢٠١١م، ص ٤٤.

(٤) خليفة على طنيش، أهمية التحليل المالي لمراجعي الحسابات كمدخل لتقويم أداء المنشآت الصناعية ومراقبة تكاليفها في مجال الإنتاج، مجلة الرقابة المالية، العدد ٣٤، تونس، ١٩٩٩م، ص ٨.

(٥) محمد زاهر، تقويم الاداء بالمؤسسات العامة بباكستان، ترجمة ديوان المراقبة العامة السعودية، مجلة الرقابة المالية، العدد ٢٦، تونس، ١٩٩٧م، ص ٢٠.

(٦) احمد محمد موسى، أبعاد عملية تقويم الاداء بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، كلية التجارة بجامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ١٩٧٤م، ص ٦٧.

والقوة وما يترتب على ذلك من إعادة النظر في الخطط الموضوعة أو في أساليب التنفيذ أو كليهما"^(١).

٥. هو: "بأنه قياس للعمل والنتائج التي يؤدي إليها النشاط في الوحدات الاقتصادية، ويتم ذلك من خلال مقارنة ما تحقق فعلاً بما كان مستهدفاً تحقيقه، ومقارنة ما تحقق فعلاً بمعايير نمطية لما كان ممكن تحقيقه"^(٢).

٦. هو: "قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً، أملاً في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف"^(٣).

ويخلص الباحث من التعريفات السابقة حول تقويم الأداء بأنه:

١. يهدف إلى الكشف عن الانحرافات والثغرات.

٢. القدرة على الحكم على الكفاءة في تنفيذ الخطة.

٣. يربط بين النتائج المحققة ومراكز المسؤولية.

٤. يهدف إلى اكتشاف المؤثرات على النتائج المحققة.

ويطلق على الأداء الكثير من المسميات فتارة يطلق عليه الكفاية أو الكفاءة والفاعلية أو كفاءة الأداء^(٤). وتعني الكفاءة في الأداء: الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح، طبقاً لما هو محدد لها^(٥). ويعبر عن كفاءة أداء المنظمات من خلال النسبة بين المدخلات إلى المخرجات^(٦). ولتحقيق المنظمة كفاءة الأداء يتطلب منها الاهتمام ببرامج التخطيط قبل ممارسة الأداء، وذلك لتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء وسياسات التدريب، وتحديد معدلات أداء دقيقة وواضحة، ليتم تصميم تقارير الكفاية عن الأداء وفقاً لطبيعة أداء العاملين في المنظمات^(٧).

وتحتاج المنظمات الخيرية لتحقيق كفاءة عالية في الأداء إلى تطوير عملها، والسعي الي تخفيض تكاليف الأداء في مختلف إدارتها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بأعلى جودة وأقل كلفة^(٨).

(١) رجاء رشيد عبدالستار، تحليل الانحرافات باعتماد الموازنات التخطيطية كأساس لتقويم الأداء، الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٦٣، ٢٠٠٧م، ص ٢١٠.

(٢) عتاب يوسف حسون، تقييم كفاءة معايير التقييم المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، ٢٠٠٧م، ص ٥٠.

(٣) حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي وتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠م، ص ٨٢.

(٤) حنفي سليمان، السلوك التنظيمي والإداري، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٨٣، ص ١٣.

(٥) إبراهيم المنيف، الفعالية والكفاءة الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٧٩م، ص ٨٨.

(٦) كامل المغربي، الإدارة- مبادئ ومفاهيم ووظائف، مطابع لنا، الرياض، ١٩٩٨، ص ٣٩.

(٧) عزة صبحي عبدالمنعم، السبيل إلى تحقيق الكفاءة والارتقاء بمستوى الأداء، مجلة الإدارة، المجلد ٢٠، العدد ٢، القاهرة، ١٩٨٧م، ص ٨٣.

ويبدو للباحث أن كفاءة الأداء في المنظمات الخيرية ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة للمنظمة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة، وموضوعية قابلة للتنفيذ، لتحقيق أفضل مستوى للأداء.

ثانياً: أهمية تقويم الأداء:

نلجأ عادة لمعرفة أهمية أي عمل إلى قياس مستوى أدائه، ومدى تحقيقه للإنجازات المخططة له. ومعايير الأداء مختلفة من منظمة إلى أخرى، وبالظروف البيئية المحيطة بكل منظمة، وبالمستوى التكنولوجي^(٢).

وتظهر أهمية تقويم الأداء بشكل عام من خلال ما يلي^(٣):

١. توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه. كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
٢. يركز القياس على الاهتمام بما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.
٣. يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
٤. يزيد من تأثير المنظمة حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى للاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
٥. يحسن من نتائج تحقيق الأهداف. فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.
٦. يوفر نظام تقويم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.

(١) غانم موسى، التدريب والتطوير الكفاءة الإنتاجية، مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، ١٩٨٠م، ص ٦.
(٢) كمال جعفر المفتي، الرقابة وتقويم الاداء، معهد الادارة العامة، السعودية، ١٩٩١م، ص ٣١.
(٣) وائل محمد إدريس، وظاهر محسن الغالبي، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م، ص ٤٨٩.

٧. يظهر تقويم الأداء التطور الذي حققته المنظمة خلال مسيرتها سواء أكان نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المنظمة من مدة لأخرى، ومكانياً بالنسبة للمنظمات المماثلة.
٨. تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وخلق مناخ تسود فيه مبادي العلاقات الإنسانية. وذلك نتيجة شعور العاملين بان مختلف سياسيات وإجراءات الأداء في التوظيف والتوزيع والتدريب والترقية والتحفيز تقوم على أسس موضوعية وعادلة، مما يوطد العلاقة بينهم وبين الإدارة.
٩. تساعد عملية التقويم في تحديد المسؤولين عن الانحرافات، وخاصة عندما تقترن بتحديد واضح لمراكز المسؤولية.
١٠. إن عدم المعرفة بوجود نتائج قد تحققت، يؤدي إلى انه لن يكون هناك تقدير أو مكافأة لمن حقق الإنجاز. وعندما لا نستطيع مكافأة النجاح، فإننا حتماً نكافي الفشل^(١).
١١. معرفة العناصر الكفؤة، ووضعها في المواضع الأكثر إنتاجية، والاستغناء عن العناصر غير المنتجة، ومساعدة العناصر التي تحتاج إلى مساعدة للنهوض بأدائها إلى المستوى المطمح^(٢).
١٢. يعتبر أساس لعملية التطوير الإداري، سواء فيما يتعلق منها بالجوانب التنظيمية للمنظمة أم بجوانب العمل نفسه^(٣).
١٣. إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة بالشكل الذي يدفعها إلى تحسين مستوى أدائها^(٤).
١٤. اكتشاف التغيرات التي لها تأثير على أنشطة المنظمة، واكتشاف القرارات الخاطئة فوراً لاتخاذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب^(٥).
١٥. تكشف مدى ملاءمة السياسات والقرارات لظروف العمل ومستويات العاملين، وما إذا كانت تلك القرارات تحتاج إلى تعديل أو تغيير وفقاً للظروف التي تعمل فيها المنظمة^(٦).

(١) نبيل عبدالله عيفان، مدي ملائمة الحسابات الختامية في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء، بحث متطلب لدرجة البكالوريوس، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، حضرموت، اليمن، ٢٠٠٩م، ص ٥٧.

(٢) كباد سالم، نظام الحوافز والمكافآت في تقييم الأداء، بحث لنيل درجة البكالوريوس، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، الرياض، السعودية، ٢٠١٠م، ص ٢٢.

(٣) عتاب يوسف حسون، مرجع سابق، ص ص ٥٢-٥٣.

(٤) كباد سالم، مرجع سابق، ص ٢٢.

(٥) عتاب يوسف حسون، مرجع سابق، ص ص ٥٢-٥٣.

(٦) محمد الرحيلي، تدقيق الأداء بين النظرية والتطبيق، ديوان المراقبة العامة، الرياض، ١٩٩٨م، ص ٢.

ويري الباحث إلى أن كفاءة الأداء في المنظمات تقتضي رقابة وتقييمًا مستمرًا للأداء بهدف توجيهه الوجهة الصحيحة. وكلما تفهمت ادارة المنظمة في وقت مبكر البنود الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء، استطاعت أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق الأهداف المخططة.

وتتمثل البنود الأساسية التي تحكم كفاءة أداء المنظمة كما يلي^(١):

١. تقييم الوضع الحالي وتحليل الاحتياجات.
٢. وضع الأهداف، ماذا يجب إنجازه، وكيف يقاس ما تم ويتم إنجازه، وما هي المؤشرات التي تستخدم لذلك.
٣. تحديد مسؤولية العمل، ومن يقوم به ووقت إتمامه.
٤. قياس وتقييم ما تم إنجازه.
٥. تحديد مسؤولية أي قصور وأسبابه.
٦. اتخاذ قرار بما يجب أن يستمر وما هو مطلوب تعديله وما يجب أن يوقف.

ثالثاً: أنواع الأداء:

يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتاج نشاط المنظمة، وهو بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي كما يلي^(٢):

١- الأداء الفردي:

يمارس الفرد مجموعة من الأعمال للقيام بمسئوليته في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية. ومن أحدث المقاييس مقارنة أداء الفرد بالأهداف المتوقع تحقيقه لها والمتفق عليها، ومعرفة ما إذا كان سلوكه يتطابق مع هدفه أم لا وصولاً لتحديد ما أنجزه من هذه الأهداف^(٣).

وتظهر أهمية سرعة معرفة الفرد على نتائج أدائه، في أنه يستطيع أن يتحاشى أية أخطاء يكون قد وقع فيها، وذلك عند قيامه بهذا العمل مره أخرى، وبالتالي توجد علاقة إيجابية بين سرعة

(١) سعد الدين عشاوي، الإدارة: الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف للعلوم العسكرية، الرياض، ٢٠٠١م، ص ٢٨٥ - ٢٨٦.

(٢) عبدالعزيز مخيمر، وآخرون، مرجع سابق، ص ٩.

(٣) لمرجع السابق، ص ١٠.

التعرف على نتيجة الأداء، والأداء الناجح. وتجعل هذه العلاقة الفرد راضيا عن هذا الأداء من ناحية، ومن ناحية أخرى تفعل عملية الرقابة وتصحح الانحرافات أولا بأول وليس بنهاية العام^(١).

٢- أداء الوحدات التنظيمية:

تمارس الوحدة التنظيمية مجموعة من الأعمال للقيام بدورها في المنظمة، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتقوم الإدارة العليا وأجهزة الرقابة بتقييم أداء الوحدات التنظيمية، ويقاس فيه الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية^(٢).

٣- أداء المنظمة:

تهتم المنظمة بقياس ادائها نظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارتها وتتعاكس بالضرورة على أدائها. ويبنى قياس أداء المنظمة أساساً على قياس أداء الفرد والوحدات. وأداء المنظمة هنا هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية^(٣).

رابعاً: معايير الأداء:

تختلف معايير الأداء باختلاف طبيعة ونوعية المنظمات، وكذلك أيضاً بسبب المتغيرات والتطورات. وبالتالي يجب القيام بمراجعة مستمرة لتلك المعايير وإجراء التعديلات المناسبة عليها حسب ما تقتضيه ضرورة العمل وفي ضوء التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتحقيق المرونة الكافية للمعايير^(٤).

ويعرض الباحث لمعايير الأداء من عدة نواحي كما يلي:

١- من ناحية فئات معايير الأداء^(٥):

تتكون فئات معايير الأداء مما يلي:

(١) منير محمود سالم، مرجع سابق، ص ١١٩.
(٢) عبدالعزيز مخيمر، وآخرون، مرجع سابق، ص ١٦.
(٣) لمرجع السابق، ص ١٦.
(٤) كمال جعفر المفتي، مرجع سابق، ص ٣٣.
(٥) سليمان خليل الفارس، إدارة الافراد، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ١٩٩٣م، ص ٣٠٦.

١. الفئة الأولى (كمية الأداء): تستخدم في الأعمال التي نستطيع فيها قياس كمية النشاط. فتكون معايير الأداء وفق كمية الأداء وكمية النشاط ومستوى الجودة في مدة زمنية محددة، ومن ثم يكون الإنجاز الفعلي هو عدد الأنشطة المنفذة في وحدة زمنية محددة.

٢. الفئة الثانية (سلوك الأداء): تستخدم في الأعمال التي لا نستطيع فيها قياس المنتج بشكل كمي كأعمال المراقبة والإدارة والتخطيط والبحوث والأعمال الفنية والتقنية والالكترونية. فتعتمد المعايير في هذه الفئة على طرائق وأساليب غير مباشرة منبثقة من سلوك الأداء.

٢- من ناحية أنواع معايير الأداء:

ويمكن تحديد أربعة أنواع لمعايير الأداء كما يلي^(١):

١. معايير زمنية: يكون عامل الزمن هو معيار الأداء، فكمية إنتاج العامل أو الإنتاج في زمن معين هو المعيار الحقيقي لمستويات الأداء. ثم إن تحديد بداية تنفيذ أو عمل ما أو مهمة ما ونهاية التنفيذ دليل موضوعي في الحكم على مستوى الأداء والإنتاجية.

٢. معايير مادية: وهي كمية الإنتاج ماديا وتأخذ أشكالا متعددة كالعدد أو الحجم أو الوزن أو النوع أو غيرها من الأشكال التي تأخذ صيغة كمية أو نوعية.

٣. معايير مالية: وهي كمية النفقات والمصروفات المالية النموذجية المستخدمة في الإدارة والمحاسبة على خطوات العملية الإنتاجية جميعها ومقدار تكلفة الوحدة السلعية المنتجة. وفي حال زيادة النفقات الفعلية على النفقات المتوقعة فذلك دليل على خطأ ما أو انحراف يجب إصلاحه وتقويمه بشكل عاجل. وتعتمد المعايير المالية على خطط موضوعية وأرقام ونسب وإحصاءات لسنوات مختلفة ومنشآت متشابهة.

٤. معايير معنوية: وهي معايير غير واضحة المعالم، ولا نستطيع تلمسها بشكل مادي أو مالي وإنما نتحسس آثارها (بعكس المعايير الثلاثة السابقة التي نتلمسها ماديا)، ولا يوجد إجماع معين أو اتفاق حول مقاييسها أو معانيها والصفات التي نقيسها، وتعتمد أغلب المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية على المعايير الزمنية لارتباطها بخطط زمنية محددة، وتأتي المعايير المادية في الدرجة الثانية من الأهمية ثم المعايير المالية وأخيرا المعايير المعنوية.

٣- من ناحية انواع مقاييس الأداء:

يمكن أن نحدد نوعين رئيسيين لمقاييس الأداء^(١):

(١) كمال جعفر المفتي، مرجع سابق، ص ص ٣٤ - ٣٥.

١-المقاييس الموضوعية: وتهدف هذه المقاييس إلى معرفة كمية الإنتاج الفعلية بدقة ووضوح، وكذلك جودة ناتج الأداء، وأحياناً كمية الأداء وجودته معا.

٢-المقاييس الذاتية: وهي مقاييس تعتمد على تقدير أو حكم المدير أو المشرف على أداء الآخرين. ويعتمد المقوم على الملاحظة الشخصية لقياس الأداء العاملين، وقد تكون الملاحظة مستمرة ودائمة من قبل المشرفين المباشرين أو فجائية (كالتفتيش).

وتوجد ضوابط لمعايير الأداء من أجل التحقق من كفاءتها وموضوعيتها من أهمها ما يلي^(٢):
١-الثبات: وتتأكد من ثبات المقياس إذا أعدنا القياس والتقويم في الشروط نفسها، ولكن في مدد زمنية متباعدة نسبياً ونصل إلى النتائج نفسها تقريباً، فقدره المقياس الدائمة على القياس وثباته من الشروط الأساسية لصحة أي مقياس أو بطلانه.

٢-الموضوعية: ابتعاد المقياس عن الذاتية أو تحيزه وعدم تأثره بالمتغيرات الخارجية التي لا علاقة لها بأداء العاملين.

٣-الوضوح: أن يكون المقياس واضحاً بسيطاً ودقيقاً، على أن يستطيع قياس الفروق الفردية مهما كانت قليلة.

٤-سهولة الاستخدام: إن سهولة استخدام المقياس وقلة الوقت والجهد الذي يحتاجه المقياس من الأمور الأساسية التي يجب توافرها في المقياس.

٥-الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقياس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبتين في أداء الفرد لعمله. وهناك ثلاثة أنواع للصدق: صدق المحتوى، والصدق المعياري، وصدق المنشأ والتكوين^(٣).

خامساً: طرق الحصول على بيانات الأداء:

هناك أربعة طرق للحصول على بيانات الأداء التي تخبرنا عن كيفية سير عمل المنظمة، وهي كما يلي^(٤):

(١) سليمان خليل الفارس، مرجع سابق، ص ٣٠٨.
(٢) فرانك لاندي، فار جيمس، قياس أداء العمل- الأساليب والنظرية والتطبيقات، ترجمة يحي محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ١٩٩٧م، ص ٢٠.
(٣) احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، بيروت، لبنان، ١٩٩٨م، ص ٣٥٩.
(٤) محمد النعيمي، وآخرون، ادارة الجودة المعاصرة: مقدمة في ادارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م، ص ١٨٩.

١. طريق المشاهدة أو الملاحظة: جمع بيانات عن المنظمة من خلال مراقبة سير العمل فيها وملاحظة ما يجري وأخذ الملاحظات. هناك بعض المديرين يقومون بأعمال بعض العاملين ويخدمون الزبائن بأنفسهم ليقبوا على تواصل مع ما يحدث في الواقع.
٢. تقارير تقدم الأداء: هو الحصول على بيانات ومعلومات عن سير العمل عن طريق سؤال العاملين عما يحدث معهم في قيامهم بعملهم بطريقة محددة وليس فقط الاكتفاء بالمشاهدة.
٣. نتائج الدراسات والأبحاث: أخذ المعلومات من الدراسات التي قامت بها المنظمة في السابق في دراسة أي من منتجاتها أو أقسامها.
٢. استخدام البطاقات القابلة للقياس: ويتم عن طريق جمع معلومات رقمية مثل: المال، عدد الشكاوى، عدد الزبائن المفقودين.
- ويرى الباحث أهمية تكامل جمع البيانات عبر المقاييس الأربعة مهمة، ولا يغنى استخدام أحدها عن الآخر.

سادساً: تكامل تقويم الأداء:

يتسم النظام التقليدي لتقييم الأداء بنقص التكامل والترابط الرأسي والأفقي بين أجزاء النظام، وذلك بسبب ارتكازه على التدرج الرأسي لمقاييس الأداء عبر المستويات التنظيمية ومراكز السلطة والمسئولية من خلال تقسيم الأداء والأنشطة بالمنظمة إلى مراكز مسئولية، وتحديد خطوط أو حدود السلطة والمسئولية لكل مركز نشاط، وذلك بافتراض أن حسن الأداء بمراكز المسئولية ينتج عنه بالتبعية حسن الأداء بالمنظمة ككل، وقد أدى ذلك إلى تعرض نظام تقييم الأداء لانتقادات وأوجه قصور عديدة على مستوى تكامل وترابط أنظمة تقييم الأداء^(١).

ومن أجل بناء نظام متكامل لتقويم الأداء فإن هناك مصادر تعمل على توفير منظور استراتيجي في تطوير مجموعة من مقاييس الأداء المهمة وتوفير المكونات الرئيسية له، وهي كما يلي^(٢):

١. الخطة الاستراتيجية.

٢. مراحل العمليات الرئيسية.

٣. احتياجات المتعاملين.

(١) مصطفى راشد العبادي، إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد ٢، السنة ٢٢، بنها، مصر، ٢٠٠٢م، ص ٥١.
(٢) وائل محمد إدريس، وظاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص ١٠٢.

- ٤ . مشاركة الإدارة العليا.
 - ٥ . إشراك العاملين.
 - ٦ . المساءلة والمسؤولية عن المقاييس.
 - ٧ . الإطار النظري.
 - ٨ . الاتصالات.
 - ٩ . الشعور العميق بدوافع إدارة الأداء وضرورتها.
- وتتلخص أسباب الحاجة إلى تكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية فيما يلي^(١):
- ١ . توفير صورة شاملة عن الأداء.
 - ٢ . تقديم مقاييس عن مستوى رضا العملاء وحصص السوق وغيره.
 - ٣ . مواجهة التطور في أساليب التصنيع الحديثة والأساليب الإدارية.
 - ٤ . دور كبير للمنظمات المهنية في الترويج لاستخدام مقاييس الأداء غير المالية.
 - ٥ . التقدم الكبير في تكنولوجيا المعلومات سهل من إعداد مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

سابعاً: خطوات تقويم الأداء:

تتطلب عملية تقويم الأداء من القائمين عليها استعمال أسس منطقية، بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المنظمة، وفيما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقويم الأداء:

- ١ . **تحديد معايير الأداء:** يتم في هذه المرحلة تحديد معايير الأداء بالتعاون بين ادارة المنظمة والعاملين، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقويم وكذا القائمين به، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة، والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقويم الأداء.
- وعادة معايير الأداء هي النتيجة النهائية التي يتوقع ان يحققها العامل من خلال العمل الذي يؤديه بحسب مسؤوليات العمل المحددة والواردة في توصيف منصب العمل^(٢).

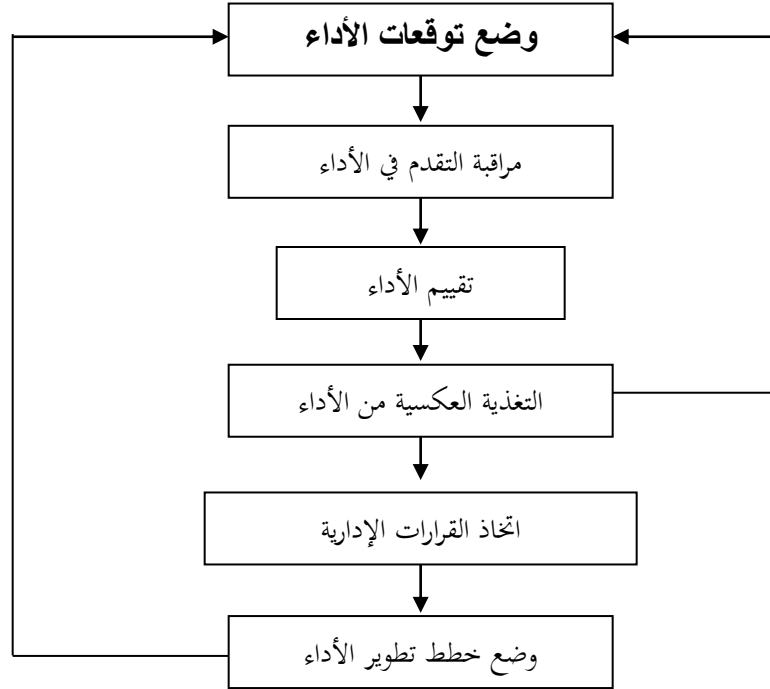
(١) حاتم محمد الشيشيني، نحو اطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الاداء المتوازن، محلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد ١، المجلد ٢٦، بنها، مصر، ٢٠٠٤م، ص ١٠٥.

(٢) عبدالناصر موسى، تقييم اداء الافراد كأداة لرفع اداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد ٦، سكرة، الجزائر، ٢٠٠٤م، ص ٨.

- ويشير الباحث الى أهمية نقل توقعات الأداء للعاملين في المنظمة مع شرح أهمية الأداء للمنظمة؛ وذلك من اجل ايجاد حالة تفاهم متبادلة فيما يتعلق بكيفية وتسهيل عملية تقويم الأداء.
٢. **قياس الأداء:** تأتي في هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يسير بها الأداء. وهناك مصادر للمعلومات تستخدم لمعرفة الأداء الفعلي مثل: ملاحظة الافراد العاملين، التقارير الاحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة^(١).
٣. **تقويم الأداء:** وعندها يقوم أداء جميع العاملين، والتعرف على مستوياتهم، مما يفيد في اتخاذ القرارات.
٤. **التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المنظمة دراسة وتحليل نتائج التقويم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.
٥. **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل، إلخ.
٦. **وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات، وكذا قيم العاملين.
- وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي الأمر بمعاقبة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية. والشكل رقم (١/٣/٢) يوضح مراحل تقييم الأداء كما يلي:

(١) عمار بن عيشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة حالة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ٢٠٠٦م، ص ١٩.

شكل رقم (١/٣/٢) مراحل تقييم الأداء



المصدر: خالد هيثم إلهيتي، مرجع سابق ص ٢٠٦.

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات. ويتطلب تحسين الأداء لأي منظمة توازن العناصر التالية: الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجية، والتكلفة. وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار^(١). القيام بدراسات تفصيلية للعوامل التي تؤثر في الأداء، بما في ذلك العوامل الخارجية والعوامل الداخلية وكذلك اللوائح والقوانين والإجراءات والأنشطة التي يشتمل عليها الأداء^(٢). وتطبيق برامج واضحة لتحسين وتطوير الأداء استناداً إلى الالتزام التام من جانب العاملين بالمؤسسة بتحسين وتطوير الأداء^(٣).

تاسعاً: اساليب تقويم الأداء:

توجد العديد من الطرائق التي حاولت قياس الأداء وتقويمه، وفيما يلي الطرائق المختلفة لتقويم الأداء، إذ تصنف طرائق التقويم إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي: الطرائق التقليدية والطرائق الحديثة وطريقة الإدارة بالأهداف.

(١) صالح المربع، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٤م، ص ٦٥.
(٢) عبدالعزيز مخيمر، وآخرون، مرجع سابق، ص ٤٠.
(٣) عبدالعزيز مخيمر، وآخرون، مرجع سابق، ص ٤٤.

١- طريقة الميزان أو الدرجات:

أو طريقة التقدير النسبي أو طريقة الصفات والخصائص أو ميزان القياس المتدرج، وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرائق وأيسرها استعمالاً وأكثرها شيوعاً، حيث يقوم المشرف بإعداد عدة صفات وخصائص معينة، وذلك من أجل الحكم على مدى توافر تلك الصفات والخصائص في أداء العاملين، وترتبط الصفات إما بسلوك العمال ضمن المعمل، أو بطبيعة العمل نفسه، أو باتجاهات العمال نحو الإدارة أو المعمل كليا^(١).

٢- الترتيب المستقيم:

يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستوى الكفاءة ومقارنة سلوك كل شخص بالآخرين.

٣- أسلوب المقارنة الثنائية أو المزدوجة:

حيث تتم مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة زوجية -ثنائية) الاختيار الأفضل وهكذا.

٤- طريقة قائمة التدقيق أو الرصد:

عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الموظف بناءً عليها دون علم المقيم بوزن كل معيار أو سؤال وبذلك يتم جمع هذه القيم من قبل إدارة الموارد البشرية ليمثل التقييم النهائي للموظف.

٥- طريقة الاختيار الإجباري:

عبارة عن مجموعات من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين تصف جوانب سلوكية معينة وعلى المقيم أن يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة ويتم إعطاء قيم لهذه العبارات ثم يتم تقييم الموظف بناءً عليها.

٦- طريقة التوزيع الإجباري:

تقوم على توزيع مستوى الكفاءة بحيث يأخذ شكل المنحنى الطبيعي، ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين نسبة ١٠% من عدد الموظفين و ٢٠% لمجموعة الذين أدأؤهم أعلى من المتوسط و ٤٠% لمجموعة الذين أدأؤهم متوسط وإعطاء ٢٠% لمجموعة الذين أدأؤهم تحت المتوسط، و ١٠% لمجموعة ضعيفة الأداء. فالأساس في هذه الطريقة هو إجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات المختلفة.

(١) محمد عبدالوهاب، تقويم الاداء، دراسة تحليلية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٧٤م، ص ٢١.

٧- طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة:

يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

٨- طريقة التمثيل البياني:

يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة والتي يتطلبها العمل والتي يجب أن تتوفر في الفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف المعني.

عشراً: تقويم الأداء في المنظمات الخيرية:

يمكن تصنيف المنظمات الخيرية الى عدد من المجموعات بحسب معيار من المعايير، فمثلا من ناحية التمويل فنقسم المنظمات الخيرية الى بندين هما: التي تعتمد في تمويلها من تبرعات المانحين أو التي تعتمد في تمويلها التمويل الذاتي. اما ناحية جهة التبرع فنقسم المنظمات الخيرية الى بندين هما: التي تعتمد في تمويلها على الجهات المحلية أو التي تعتمد في تمويلها على الجهات الخارجية. وهكذا يمكن تصنيف الى أكثر من مجموعة بحسب المعايير المحدد.

ويمكن تأسيس المنهاجية على تجميع بيانات المنظمات الخيرية المعتمدة في تمويلها على تبرعات الأفراد المانحين، ثم تلي مرحلة تجميع البيانات عن المنظمات تصنيفها في مجموعات أساسية حسب نوع النشاط الخدمي: خدمات صحية، تعليمية، بيئية، دينية، إغاثة إنسانية... وبداخل كل مجموعة تم تقسيم مجموعات أخرى فرعية على أساس تجميع المنظمات ذات التشابه في حجم الخدمات وأسلوب الإدارة^(١).

ونضع مثال لعملية تحليل الأداء المالي للمنظمات الخيرية على عدة أسس منها:

١. كفاءة المنظمة في الاستفادة القصوى من مصادر التمويل المتاحة وتوصيلها بكفاءة للفئة المستهدفة، فكلما زادت نسبة الإنفاق الموجهة لتحقيق برامج المنظمة وأهدافها على حساب النفقات الإدارية الأخرى كلما زادت كفاءة المنظمة.
٢. جمع التبرعات وبصفة عامة تزيد كفاءة المنظمة كلما قلت نفقات الحملات الإعلامية المستهدفة لجذب التبرعات وفي الوقت نفسه زاد حجم التبرعات نتيجة لهذه الحملات.

(١) أمل خيري، حاجتنا لآلية لتقييم الجمعيات الخيرية، موقع فدوة، ٢٠٠٧/٩/٦م، <http://qudwa1.com/?page=articles/19/19-174>

٣. اختيار العاملين وتدريبهم بحيث كلما سعت المنظمة لتوظيف الأشخاص ذوي الكفاءة مع تخصيص نسبة معقولة من الدخل لتدريبهم وتطويرهم كلما زادت كفاءة المنظمة.

٤. كفاءة المنظمة في تطوير برامجها وخدماتها مع مرور الوقت وكلما تحسنت خدمات المنظمة المقدمة للفئة المستهدفة مع تزايد أعداد المستفيدين، بمعنى التطوير الكيفي والكمي معاً، كلما زادت كفاءة المنظمة.

ويرى البعض أنه يمكن تقويم أداء المنظمات الخيرية بمدى اقتراب صافي دخلها من حالة الصفر فإذا كان صافي الموارد في هذه المنظمات كبيراً فهذا قد يعني أنها لم تستخدم مواردها بكفاءة في تحقيق أهدافها ولم تتوسع في خدماتها أو أنها لم تؤدها بالشكل المطلوب، أما إذا كانت عملياتها تتم عن طريق التمويل بالعجز فهذا قد يؤدي في نهاية الأمر إلى إعلان إفلاسها وتوقف مزاولة النشاط في هذا المنظمة^(١).

ويعرض الباحث لأهم البنود لتقويم الأداء في المنظمات الخيرية، والتي يجب ان تركز عليها وتظهر كفاءة اداء المنظمة كما يلي:

١. معيار التخطيط:

يشمل تقييم أداء المنظمة بناء على مدى وضوح الرؤية والرسالة التي تسعى لتحقيقها ثم مدى التزامها بالأهداف التي وضعتها والرسالة التي نشأت من أجل تحقيقها.

٢. معيار البرامج والأنشطة:

ويأتي هذا على عدة مستويات كما يلي:

١. تقييم مدى مطابقة برامج وأنشطة المنظمة الخيرية للأهداف والرسالة الخاصة بالمنظمة.

٢. مدى ملائمة برامج وأنشطة المنظمة الخيرية لطبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة.

٣. مدى استجابة المنظمة الخيرية للاحتياجات الحقيقية للفئة المستهدفة وملائمتها لطبيعة الثقافة المجتمعية والإطار الثقافي للمجتمع.

٤. تقييم مدى تطابق تنفيذ البرامج والأنشطة بحسب ما خطط له.

٣. معيار التشبيك:

ويأتي هذا على عدة مستويات كما يلي:

(١) عبدالحميد الصيغ، نصر محمد نشوان، مرجع سابق، ص ٣٨.

١. تقييم مدى اشراك الفئة المستهدفة في أنشطة المنظمة.
٢. تقييم مدى التواصل والتشبيك بين المنظمات المتشابهة في النشاط.
٣. تقييم مدى بناء الشراكات مع المنظمات المحلية والدولية الخيرية.
٤. معيار المصادقية:

ويأتي هذا على عدة مستويات كما يلي:

١. تقييم مدي الشفافية في النواحي المالية والمحاسبية.
٢. تقييم مدي الشفافية في العمل الاداري.
٣. تقييم مدى الشفافية في إقامة البرامج والانشطة.

ويشير الباحث الى أن المنظمات الخيرية التي تقوّم أداءها تضيف على نفسها مزيدا من الثقة والمصادقية. ويجب على المنظمات الخيرية مراجعة نفسها دائما لمراقبة أدائها بل وتستمر في هذه المراقبة بصفة دورية مع عرض نتائج التقييم على الجمهور.

حادي عشراً: الموازنات التخطيطية وتقويم الأداء:

تأتي عملية تقويم أداء تنفيذ الموازنات التخطيطية بعد ظهور الأداء الفعلي للمنظمة، حيث يتم تحليل تلك النتائج لمعرفة الانحرافات التي حدثت بين الأداء الفعلي وما هو مخطط له في الموازنات التخطيطية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمنع حدوث تلك الانحرافات مستقبلا. وهذا يعني أن تقويم الأداء يتضمن قياس وفحص النتائج التي تحققت، وذلك من خلال مقارنة تلك النتائج بما هو مخطط له، وذلك سيعا للوصول إلى العوامل والأسباب الرئيسية المؤثرة في تلك النتائج، وتحديد السبب هل هو راجع لعملية التخطيط أم للخطط الموضوعية أم للعنصر البشري المسئول عن التنفيذ أم لضعف نظام الرقابة في المنظمة. وبذلك فالتقييم يساعد في الحكم على كفاءة الأداء والتخطيط^(١).

ونظرا للارتباط الوثيق بين تقييم أداء الموازنات التخطيطية بعملية تحليل الانحرافات نتناول مفهوم تحليل الانحرافات بالموازنات التخطيطية واهمته كما يلي:

(١) هناء سامي الطيب محمد، دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقويم الاداء المالي، بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ٢٠١١م، ص ٥٨.

١. مفهوم تحليل الانحرافات:

تتابع المنظمة الأداء من خلال مطابقة النشاط الفعلي بالنشاط المستهدف في خططها أو موازاناتها التخطيطية المجازة، وعادة ما يقوم المحاسب الإداري بتحليل تقارير الأداء للأنشطة المختلفة، والتي تحققت فعلاً مع ما كان مخططاً له، وتقديم النتائج هذا التحليل للإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة، حسب ما يتطلبه الموقف وعملية تحليل النشاط الفعلي تتم بواسطة ما يعرف بتحليل الانحراف. ويقصد بتحليل انحرافات الموازنة تحديد الفروق والاختلافات بين تقديرات الموازنة والبيانات الفعلية عن نفس الفترة والتعرف على أسبابها واتخاذ الإجراءات المصححة اللازمة^(١).

والانحراف إما أن يكون زيادة المقدار الفعلي عن المعيار أو نقصه. ففي الحالة الأولى يمثل الإسراف في التكلفة عما هو مقرر له أو مخطط له، أما في الحالة الثانية فيمثل التوفير عن الحد الذي تقرر أن تكون عليه التكلفة، وفي كلتا الحالتين يجب دراسة الانحراف وتحليله للوصول إلى مسبباته وعوامله حيث أن عوامل الإسراف يجب القضاء عليها وعوامل التوفير يجب تشجيع بقائها وتنميتها^(٢).

٢. أهمية تحليل الانحرافات:

تمد عملية تحليل الانحرافات الإدارة بصورة واضحة عن أسباب الانحرافات ليكون ذلك أساساً لاتخاذ الإجراءات المناسبة لحدوث مثل الانحرافات في المستقبل، وكذلك يوفر المعلومات اللازمة لقياس الكفاءة وتحسين الأداء في المنظمة^(٣).

يجب على إدارة المنظمة أن تقوم بتحليل الانحرافات بسرعة فائقة حتى تتمكن من تشخيص تلك الانحرافات، والتعرف على مسبباتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب؛ وبالتالي يمكن للإدارة تفادي عوامل عدم الكفاية خلال الفترات الرقابية التالية.

كما يجب أن يراعي الانحراف الإجمالي الذي يبدو أحياناً زهيد القيمة في حين أنه جاء نتيجة عدة انحرافات كبيرة لكنها تقاصت مع بعضها البعض، ومن هنا لا بد من ضرورة وأهمية فحص

(١) منير محمود سالم وآخرون، الموازنات التخطيطية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ١٩٧٧م، ص ١١٣.

(٢) محمد توفيق بلبع، التكاليف المعيارية لأغراض قياس وضبط التكاليف الفعلية، مكتبة الشباب، القاهرة، مصر، ١٩٧٣، ص ١٧٧.

(٣) حمدي عبداللطيف مهران، الجوانب النظرية والتطبيقات للأساليب المحاسبية في التخطيط والرقابة وتقويم الاداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، دت، ص ٧٦.

الانحرافات لكل عنصر من العناصر على حدة للوصول إلى الأسباب التي دعت إليه واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتفاديه إذا كان سالباً، وتشجيعه إذا كان موجبا.

ولوظيفة تقييم الأداء للموازنات التخطيطية دور فعال، وذلك من خلال إسهامها كما يلي:

١. التحقق من مدى قيام المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة بتنفيذ مسؤولياتها، وتحقيق أهدافها على أكمل وجه.
 ٢. البحث عن الأسباب التي أدت إلى عدم الوصول إلى الأهداف المحددة، واقتراح الحلول الكفيلة بالقضاء عليها.
 ٣. تحديد درجة النجاح في تحقيق أهداف وخطط المنظمة.
 ٤. تحسين الأداء، عن طريق استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة.
 ٥. تقييم مراكز المسؤولية، والمسؤولين، والعاملين.
 ٦. إمداد الأنظمة والوظائف الأخرى في المنظمة بمعلومات تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة.
- ويعد الأداء المخطط طبقاً للموازنة معياراً أفضل للحكم على النتائج الفعلية من الأداء الماضي، وإن الإدارة تقيم العاملين على أساس قيم مستهدفة، باستخدام الموازنات، وليس على أساس أدائهم في الماضي. وبالتالي يكون العاملين على علم بما يجب أن يكون عليه أداءهم^(١).

ويخلص الباحث مما سبق إلى:

تساهم وظيفية تقويم الأداء للموازنات التخطيطية في قياس مدى تحقق النتائج بناء على الخطط والسياسات الموضوعية مسبقاً. واكتشاف التجاوزات عن الخطط الموضوعية، وتوجيه النظر إليها من أجل تصحيحها، وضمان عدم تكرار مثل هذه الأخطاء بنسبة معينة في المستقبل. والتعرف على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المحددة.

وكذلك تُعد مستويات الأداء الواردة بالموازنات التخطيطية أساساً لتقييم أداء المسؤولين بالمنظمة، طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة.

(١) تشارلز هورنجرن، جورج فوستر، سريكانت داتار، مرجع سابق، ص ٢٩٠.

المبحث الرابع: تنمية الموارد المالية

تُعدّ الموارد المالية من أهم العوامل التي تمكّن أي منظمة خيرية على تنفيذ المشاريع اللازمة لتحقيق أهدافها، فبدونها لا يمكن تنفيذ أي من مشاريع أو برامج المنظمة اللازمة لتحقيق أهدافها. وغالباً ما تواجه المنظمات الخيرية صعوبات في مواردها المالية، ويرجع ذلك إلى أن إيراداتها غالباً لا تنتج مباشرة من المنظمة نفسها، وإنما عبارة عن تبرعات من الآخرين. ولمعرفة ما تقوم به المنظمات الخيرية في تنمية الموارد المالية لا بد من التعرف على الموارد فيها، خاصة وأن هذه المنظمات ليست منشآت تجارية يعتمد نشاطها على الشراء والبيع لتحقيق أرباح، وليست مؤسسة صناعية تعتمد على العملية الإنتاجية لتحقيق المكاسب المادية من خلال زيادة المبيعات وتقليل التكلفة^(١).

يترتب على تنمية الموارد المالية للمنظمات الخيرية زيادة مقدرة تلك المنظمات على تنفيذ الكثير من المشاريع. إلا أن تنمية الموارد المالية يحتاج من المنظمة إلى زيادة نفقاتها لجمع التبرعات، والمتمثل بشكل كبير في العلاقات العامة وشبكة الاتصال مع مجتمع الممولين. وهذا يحتم عليها أن توازن بين حجم النفقات اللازم للحصول على التمويل المطلوب وبين حجم التمويل المتوقع الحصول عليه مقابل تلك النفقات، وبذلك فإن أمام المنظمات الخيرية معادلة صعبة، فعلى سبيل المثال تحجم بعض المنظمات عن الإنفاق على أنشطتها التمويلية رغبة في تخفيض المصاريف الإدارية مما يقلل من عوائد التبرعات العينية والنقدية لتلك المنظمات^(٢).

ويشير الباحث الى ان تمويل المنظمات الخيرية يختلف عن تمويل استثمارات المنظمات الربحية، وذلك لكون المنظمات الخيرية تقدم مشاريع خيرية مجانية أو برسوم رمزية، بمعنى أن مشاريعها في الغالب لا تحقق إيرادات، وان حققت إيرادات فهي لا تغطي سوى جزء بسيط من تكاليفها. وهي بذلك دائمة البحث عن مصادر تمويل.

(١) طارق عبدالعال حماد، الموازنات التقديرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠١٠م، ص ٣٧٠.
(٢) فريد قرشي، تنمية الموارد لتمويل مشروعات المنظمات الأهلية العربية، المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية، القاهرة، ١٩-١ مايو ١٩٩٧م، ص ٢.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد المالية:

تُعد تنمية الموارد المالية من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات الخيرية، ويعرض الباحث عدداً من تعريفاتها كما يلي:

١. بأنه: "تزويدها بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها، أو ما تحصل عليه من مال خاص لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية"^(١).
٢. بأنه: "تدبير الأموال اللازمة للإنفاق على تنفيذ الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المنظمة"^(٢).
٣. بأنه "فن وعلم إدارة الاموال، فيسعى الافراد والشركات الى زيادة أموالهم عبر الانفاق أو استثمار أموالهم"^(٣).

ويعرف الباحث تنمية الموارد المالية في المنظمات الخيرية بأنه: "إيجاد موارد مالية دائمة للمنظمة، مع العمل على حسن ادارة هذه الاموال، لتنفيذ برامج ومشاريع المنظمة وبما يحقق أهدافها".

وتعد تنمية الموارد المالية في المنظمات الخيرية أكثر تعقيداً وأكثر صعوبة، حيث أن الجزء الأكبر من مصادر تمويلها يتمثل في التبرعات والهبات التي تحصل عليها من المنظمات المانحة والمتبرعين الآخرين؛ وهذا بدوره يؤثر على عمل وأداء المنظمات الخيرية، ويؤدي أيضاً إلى درجة من عدم الاستقرار نظراً لأن مستوى النشاط مرتبط بمستوى التمويل، الذي بدوره يختلف باختلاف الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية^(٤).

ويضع الباحث أهم الاعتبارات التي تؤثر على حجم التبرعات للمنظمات الخيرية كما يلي:

١. حجم الموازنات المرصودة من قبل المنظمات المانحة للمنظمات الخيرية.
٢. مستوى الثقة والمصداقية التي تتمتع بها المنظمات الخيرية لدى المانحين.
٣. توافق برامج ومشاريع المنظمات المحلية مع أهداف وفلسفات وأجندة المنظمات المانحة.
٤. الوضع الاقتصادي والإنساني في البلد.
٥. البعد السياسي للدولة.

(١) هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص ٢٦٥.

(٢) جورج يوسف فريد، ادارة المشروعات وتدبير التمويل، ورشة عمل تدريبية، أكاديمية تطوير التعليم، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤م، ص ٢٠.

(٣) عبدالعزيز محمد المخلافي، أساسيات الإدارة المالية، دن، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٩، ص ٦.

(٤) جهاد محمد شرف، مرجع سابق، ص ٥٤.

ثانياً: أهمية تنمية الموارد المالية:

تظهر أهمية تنمية الموارد المالية في المنظمات الخيرية للأسباب التالية^(١):

١. يعتبر المال هو العنصر الأساسي لاستمرار عمل المنظمات الخيرية، فبدون المال لا تستطيع المنظمة تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها للمستفيدين من تلك الخدمات.
٢. يعتبر استقرار المركز المالي للمنظمة من أهم العوامل المساعدة في ارتفاع مستوى خدماتها وتطوير الخدمات القائمة، وفقاً لزيادة مركزها المالي الذي يسمح لها بالتوسع وتحسين نوعية الخدمات.
٣. تستخدم الأموال في أغراض وأمر متعددة منها: إقامة المنشآت، وتجهيزها، ودفع الأجور للعاملين، وشراء الخامات اللازمة لتوفير الخدمات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: قطاعات الموارد المالية:

- تتكون جهات الموارد المالية للمنظمات الخيرية من قطاعات المجتمع المختلفة من: (القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، والأفراد). وتضطلع أغلب تلك القطاعات بأدوار متفاوتة في دعم العمل الخيري، وتمويل برامجها، وأنشطته، ومشاريعه^(٢)، وتساهم كما يلي:
١. القطاع الحكومي: يشكّل نسبة ضئيلة من مصادر التمويل الأخرى.
 ٢. القطاع الخاص: وخاصة الشركات المملوكة للأشخاص والعوائل التي تبرعاتها مرتفعة.
 ٣. الأفراد: يعدون أبرز وأهم مصادر التمويل وذلك بما يبذلونه من: زكاة المال، والصدقات والتبرعات النقدية، والتبرعات العينية، والأوقاف، والوصايا. فهم المصدر الرئيس لتنمية الموارد في المنظمات الخيرية. حيث تعتبر من أهم الروافد المالية للعمل الخيري.

رابعاً: أنواع الموارد المالية:

- تتميز المنظمات الخيرية بخصائص ومميزات تختلف عن خصائص ومواصفات المنظمات الربحية، واختلاف الخصائص يؤدي إلى اختلاف مصادر تمويل المنظمات الخيرية^(٣).

(١) ماهر أبو المعاطي على، إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط ٣، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤م، ص ٣٠٩.
(٢) محمد بكار بن حيدر، تمويل العمل الخيري العربي المعاصر ومؤسساته، بحث مقدم لمؤتمر الخير العربي الثالث المنعقد في عمان، ٢٤-٢٢ يونيو ٢٠٠٢م، الأردن، ص ص ٢-٤.
(٣) لمرجع السابق، ص ص ٥-٧.

أولاً: أنواع التمويل التي حث عليها الإسلام:

١- **الزكاة:** وهي الركن الثالث من أركان الإسلام، والزكاة هي الحل الأمثل لجميع مشاكل الفقر.

ولذلك وجب على فاعلي الخير أن يجتهدوا ما استطاعوا في حث الناس على إخراج زكاتهم

سواء زكاة عروض تجارة أو زروع أو غيرها. ومع الحث على إخراج الزكاة تكون الدراسة

الدقيقة لمجالات الصرف يقول تعالى: ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ

فُلُوبِهِمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغُرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾

سورة التوبة، آية ٦٠.

٢- **الصدقات:** حث الإسلام على الصدقة في مواطن عدة من كتاب الله وسنة رسوله ﷺ، فقد

وصف الله المؤمنين دوماً بقوله: ﴿وَمَا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ سورة الحج، آية ٣٥، وقال رسولنا ﷺ:

(صدقة السر تطفئ غضب الرب وإن صنائع المعروف تقي مصارع السوء وإن صلة الرحم

تزيد في العمر وتنفي الفقر)^(١)، وحثنا الحق تبارك وتعالى عليها علناً وسراً ﴿إِن تَبَدُّوا

الصَّدَقَتِ فَنِعِمَّا هِيَ وَإِن تُخْفُوهَا وَتُؤْتُوهَا الْفُقَرَاءَ فَهِيَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَيُكَفِّرُ عَنْكُم مِّن سَيِّئَاتِكُمْ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ سورة البقرة، آية ٢٧١. والصدقة قد تخرج تطوعية من الفرد أو بعد تحفيز

له، وقد كان ﷺ يحفز المسلمين على الصدقة في مواطن عدة منها: حين جاءه قوم من مضر

تظهر عليهم آثار الفقر، فدعا الرسول ﷺ المسلمين إلى التبرع لهم بل والمسارعة في ذلك حتى

يقتدي بهم الناس وقال: ﴿من سن في الإسلام سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها بعده من

غير أن ينقص من أجورهم شيء﴾^(٢)، ودعا ﷺ إلى التبرع في مواطن كثيرة منها غزوة

العسرة وغيرها.

٣- **الوقف:** حث الإسلام الناس في الوقف، وهو من المجالات المهمة التي يقول فيها ﷺ: (إذا

مات بن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم يُنتفع به، أو ولدٍ صالحٍ يدعو

(١) مجمع الزوائد، كتاب البر والصلة، باب فيمن رحم طالب حاجة، جزء ٨، ص ١٩٤.
(٢) صحيح مسلم، كتاب الزكاة، باب الحث على الصدقة ولو بشق تمر، الجزء ٢، ص ٧٠٥.

له^(١) ويقول: (إِنَّ مِمَّا يَلْحَقُ الْمُؤْمِنَ مِنْ عَمَلِهِ وَحَسَنَاتِهِ بَعْدَ مَوْتِهِ عِلْمًا عَلَّمَهُ وَنَشَرَهُ وَوَلَدًا صَالِحًا تَرَكَهُ وَمُصْحَفًا وَرَثَةً أَوْ مَسْجِدًا بَنَاهُ أَوْ بَيْتًا لِابْنِ السَّبِيلِ بَنَاهُ أَوْ نَهْرًا أَجْرَاهُ أَوْ صَدَقَةً أَخْرَجَهَا مِنْ مَالِهِ فِي صِحَّتِهِ وَحَيَاتِهِ يُلْحَقُهُ مِنْ بَعْدِ مَوْتِهِ)^(٢)، وقد كان الصحابة يوقفون، فقد اشترى عثمان رضى الله عنه بئر رومية وجعله وقفًا للمسلمين، وكذلك وقف عمر رضى الله عنه أرضًا له بخيبر.

٤- الكفارات: هي مجموعة من الأحكام يؤديها من وقع في خطأ ما، ومنها كفارة اليمين والظهار، والجماع في رمضان، وفيها فدية الإفطار في رمضان لمن له عذر.

٥- النذور: يمتدح الله عز وجل المؤمنين قائلًا: ﴿يُؤْتُونَ بِالْذَّرِّ وَيَحْتَفُونَ بِمَا كَانَ شَرًّا مُسْتَطِيرًا﴾^(٣) سورة الإنسان،

آية ٧. والنذر يبتغي به وجه الله، فتكون النذور في أمور الطاعة والتي تشمل إطعام وكسوة الفقراء ومن على شاكلتهم والتعبد بالنذر والوفاء به أمر يجب أن نحبيه في الناس، فلعل نذرًا مقبولاً يدخل صاحبه الجنة.

٦- الأضاحي والهدي: الأضحية هي إحدى السنن المؤكدة في الإسلام، جعلها الله تعالى توسعة على الأهل وطعمة للمساكين. وسواء ثلث الصدقة أو جلود الأضاحي، فكل منهما باب من أبواب التوسعة على الفقراء، في إطعام الفقراء أو تدبير مال لهم من خلال بيع جلود الأضاحي وتوزيعها. والهدي المذبوح في الحرم يعود إلى الفقراء المسلمين من خلال هيئات الإغاثة والمنظمات الخيرية، ولذلك لا بد من الاهتمام بهذا الجانب كمصدر من مصادر إطعام المساكين.

٧- الهبات والهدايا: حث الرسول ﷺ على الهدية فقال: ﴿تهادوا تحابوا﴾^(٣)، وهذا الباب باب الهبة والهدية يفتح للمسلم آفاقًا في العطاء وخاصة لأولئك الذين لا يسألون الناس إلحافًا. فكم من مستور الحال يشكو إلى الله فقره وهو غني في أعين الناس، فمثل هؤلاء تكون الهدية والهبة إغاثة لهم وحفظًا لمشاعرهم في نفس الوقت.

(١) فتح الباري، كتاب القدر، باب من مات وعليه نذر، جزء ١١، ص ٥٨٤.
(٢) صحيح ابن خزيمة، كتاب الزكاة، باب حبس أبار المياه على الأغنياء والفقراء، جزء ٤، ص ١٢١.
(٣) سنن البيهقي الكبرى، كتاب الهبات، باب شرط القبض في الهبة، الجزء ٦، ص ١٦٩.

٨- **النفقة الواجبة:** إن الله عز وجل علّم المسلمين أن المال ماله، ولهذا فإن كل ضعيف موكول بقوي يحمل عنه ضعفه. ولذلك كان الأبوان المسنان في رقبة أبنائهم، كذلك المرأة المطلقة أو الأرملة أو العجوز أو العانس، فكل أولئك في نفقة أقربائهم من الأقرب فالأقرب.

٩- **فضل الزاد:** حث رسولنا الكريم ﷺ على إنفاق فضل الزاد فقال: (مَنْ كَانَ مَعَهُ فَضْلٌ ظَهَرَ فَلْيُعِدْ بِهِ عَلَى مَنْ لَا ظَهَرَ لَهُ وَمَنْ كَانَ لَهُ فَضْلٌ مِنْ زَادٍ فَلْيُعِدْ بِهِ عَلَى مَنْ لَا زَادَ لَهُ قَالَ فَذَكَرَ مِنْ أَصْنَافِ الْمَالِ مَا ذَكَرَ حَتَّى رَأَيْنَا أَنَّهُ لَا حَقَّ لِأَحَدٍ مِنَّا فِي فَضْلٍ) (١). وفضل الزاد يشمل الملابس والمطعم وغيرهما.

١٠- **القرض الحسن:** يفي القرض الحسن بحاجات قطاع عريض من الناس، فرب صاحب حاجة يلجأ إلى الربا، لأن باباً من أبواب الخير – وهو القرض الحسن – قد أغلق دونه. وإيجاد صور للقرض الحسن مثل: صناديق خاصة به، أو مال موقوف لهذا الغرض، أو سلوك فردي لمن عندهم سعة من الرزق، أمر مطلوب كإحدى وسائل تنمية الموارد المالية لسد حاجات الناس. ويخبرنا ﷺ أنه وجد على ساق العرش مكتوباً (الصَّدَقَةُ بِعَشْرِ أَمْثَالِهَا وَالْقَرْضُ بِثَمَانِيَةِ عَشْرٍ فَقُلْتُ يَا جَبْرِيْلُ مَا بَالُ الْقَرْضِ أَفْضَلُ مِنَ الصَّدَقَةِ قَالَ لِأَنَّ السَّائِلَ يَسْأَلُ وَعِنْدَهُ وَالْمُسْتَقْرِضُ لَا يَسْتَقْرِضُ إِلَّا مِنْ حَاجَةٍ) (٢).

١١- **إطعام الطعام:** إطعام الطعام قربي إلى الله تعالى يقول ﷺ: ﴿أَفْشُوا السَّلَامَ وَأَطْعِمُوا الطَّعَامَ وَصَلُّوا وَالنَّاسُ نِيَامٌ تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ بِسَلَامٍ﴾ (٣). وقد تنوعت سنن إطعام الطعام من سنة تتعلق بمناسبة كالوليمة والعقيقة وغيرها، أو سنة قرى الضيف وثوابها، أو إطعام الطعام عموماً كخلق يتخلق به المسلمون. ولذا لا بد أن يضع المهتمون بعمل الخير هذا المجال نصب أعينهم كوسيلة من وسائل تعميق الأواصر وسد الاحتياج والقضاء على الجوع.

ويرى الباحث أن هذه أنواع مهمة لتمويل العمل الخيري يجب أن تستفيد منها المنظمات الخيرية في تمويل أنشطتها، وحث الناس إلى تطبيقها ليستفيد الفقراء من هذه الانواع.

(١) صحيح مسلم، كتاب اللقطة، باب استحباب المواساة بفضول المال، جزء ٣، ص ١٣٥٤.

(٢) شرح سنن ابن ماجه، باب من ورى في يمينه من التورية، جزء ١، ص ١٧٥.

(٣) المستدرک على الصحيحين، كتاب البر والصلة، الجزء ٤، ص ١٧٦.

ثانياً: التبرعات^(١):

تعد التبرعات من أهم مصادر تمويل المنظمات الخيرية، وتعتبر من أكبر مصادر تمويل المنظمات غير الربحية في العالم. ونظراً لأهمية التبرعات كأهم مصادر تمويل المنظمات الخيرية في اليمن فقد أجاز القانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م للمنظمات الخيرية جمع التبرعات للأغراض الاجتماعية التي أنشئت من أجلها^(٢). وتنقسم التبرعات إلى ما يلي:

أ. تبرعات محلية:

وهي التي يتم الحصول عليها من المتبرعين داخل اليمن، سواء كانوا أشخاصاً أو مؤسسات. وتتأثر بالاعتبارات التالية:

١. الأوضاع الاقتصادية في البلد، وكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة ينعكس إيجاباً على قدرة المتبرعين في زيادة تبرعاتهم للمنظمات الخيرية.
٢. ثقة المانحين بالمنظمات الخيرية والقائمين عليها، وبالتالي فإن المنظمات ذات الثقة العالية تكون قدرتها على جمع التبرعات المحلية أكبر من غيرها.
٣. النشاط الذي تعمل فيه المنظمات الخيرية، 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.
٤. أزمات والظروف الصعبة فعندما يحدث اجتياح أو تدمير لمنطقة أو محافظة من محافظات الوطن يزداد التعاطف الشعبي؛ مما ينعكس ذلك على زيادة التبرعات المحلية لصالح المنظمات الخيرية التي تتولى جمع المساعدات العاجلة لمساعدة تلك المنطقة المنكوبة، وذلك نابع من مدي التعاطف والترابط بين شرائح المجتمع اليمني.

ب. تبرعات خارجية:

وهي التبرعات التي تحصل عليها المنظمات الخيرية من مصادر متنوعة خارج نطاق اليمن، أو من مؤسسات أجنبية لها فروع داخل اليمن. ويمكن تقسيم التبرعات الخارجية كما يلي:

١. تبرعات مؤسسات رسمية: وتمثل التبرعات من الدول العربية والإسلامية أو المؤسسات مثل: منظمة المؤتمر الإسلامي، أو الجامعة العربية، أو مجلس التعاون العربي الخليجي.

(١) سليمان بن علي العلي، مرجع سابق، ص ١٤٧.
(٢) قانون رقم ١ لسنة ٢٠٠٠ بشأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وزارة الشؤون القانونية، اليمن، ٢٠٠١م، مادة رقم ٣٩.

٢. تبرعات مانحين ومؤسسات إسلامية وعربية: وهي التبرعات التي جمعت مباشرة من فاعلي خير بالخارج، أو عبر مؤسسات خيرية عربية وإسلامية لصالح المنظمات الخيرية.
٣. تبرعات أجنبية: وتمثل التبرعات من الدول والمؤسسات غير العربية، وخاصة من دول أوروبا وأمريكا وآسيا، 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 المنظمات المانحة.

ثالثاً: التمويل الذاتي:

وهي إيرادات الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمات الخيرية، وفيه تعتمد المنظمة على جهودها الذاتية لتوفير التمويل، ويعتبر المصدر الثاني من مصادر تمويل المنظمات الخيرية بعد المنح والتبرعات، حيث تبلغ نسبته حوالي ٣٠ % من إجمالي إيرادات المنظمات الخيرية^(١). وأهم مصادر التمويل الذاتي كما يلي:

أ- إيرادات المرافق والمشاريع: تلجأ بعض المنظمات الخيرية إلى إقامة مرافق ومشاريع مدرة للدخل بحيث تستغل الدخل المحقق في تغطية جزء من نفقاتها، وذلك لمواجهة أي انخفاض محتمل في إيراداتها من التبرعات. وحسب ما ورد في قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م للمنظمات الخيرية الحق في إقامة الأنشطة وتأسيس المشاريع المدرة للدخل شريطة أن يستخدم الدخل المتحصل لتغطية أنشطتها لمنفعة الصالح العام^(٢).

ب- إيرادات الخدمات التي تقدمها للمستفيدين: تدير بعض المنظمات الخيرية مرافق خيرية تقدم خدماتها للجمهور مقابل رسوم مخفضة، كإدارة رياض الأطفال، والمدارس الخاصة، والعيادات الصحية، ومراكز تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، والمراكز الثقافية. وتستخدم تلك المنظمات إيرادات تلك الأنشطة في تغطية جزء من نفقاتها، وهذا النوع من الإيرادات يشكل جزءاً من إيرادات المنظمات الخيرية، نظراً لكثرة عدد المترددين على تلك الخدمات التي تقدمها المنظمات الخيرية.

(١) حسن داودوة، وآخرين، علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، فلسطين، ٢٠٠١م، ص ٩٣.

(٢) قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م بشأن الجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية، مرجع سابق، مادة رقم ٣٩.

ج- الرسوم والاشتراكات من الأعضاء: والذي تنص عليه النظم واللوائح الداخلية للمنظمات الخيرية.

ويؤكد الباحث أهمية قيام المنظمات الخيرية بزيادة مواردها الذاتية، بالرغم من أهمية التبرعات وضرورتها لدعم أنشطة وبرامج المنظمات الخيرية، إلا أنه لا ينبغي على المنظمات الخيرية الاعتماد عليها كمصدر وحيد لتمويل أنشطتها وبرامجها.

يعتبر من الأهمية بمكان اهتمام المنظمات الخيرية بزيادة مواردها الذاتية وذلك لما يلي:

أ. عدم ثبات واستقرار التبرعات وخاصة الخارجية، ولا يمكن التحكم في العديد منها لكونها تخضع لظروف خارجه عن نطاق سيطرة المنظمات الخيرية.

ب. يمكن التمويل الذاتي للمنظمات الخيرية من تغطية نفقاتها الإدارية وبعض المصاريف الجارية التي ترفض المنظمات المانحة إدراجها ضمن البرامج والمشاريع التي تدعمها.

ج. يساعد التمويل الذاتي للمنظمات الخيرية من رفض التمويل المشروط بشروط تتنافى مع أهداف وفلسفة المنظمات الخيرية والتي قد لا تتناسب ومصحة المجتمع اليمني.

د. يمكن التمويل الذاتي للمنظمات الخيرية من المساهمة بنسب معينة في تنفيذ البرامج والمشاريع حسب اشتراطات المنظمات المانحة التي تتعامل بهذا النظام.

وتظهر فوائد التمويل الذاتي للمنظمات الخيرية كما يلي:

أ. توفير مرافق ومقرات عامة مملوكة للمنظمات الخيرية، حيث يفيد ذلك كما يلي:

١. توفر نفقات الإيجارات التي تشكل جزءا لا يستهان به من نفقات المنظمات الخيرية.

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

ب. إقامة المشاريع المدرة للدخل التي تحقق أهداف المنظمة، بالإضافة لكونها تحقق عوائد تزيد من الموارد المالية للمنظمة الخيرية، وهذه المشاريع مهمة وحيوية جدا للمنظمات الخيرية، 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 إحجام القطاع الحكومي عن العمل عليها لأنها تزيد من أعباءه ومسؤولياته بصورة تفوق إمكانياته.

ويرى الباحث أن المنظمات الخيرية تستطيع العمل بصورة جيدة في مجال المشاريع المدرة للدخل، وبصورة تحقق أهدافها وتحقق عوائد مالية، بالإضافة إلى تحقيق أهداف مجتمعية أخرى.

رابعاً: الإعانات الحكومية والإعفاءات الجمركية:

بدأت معظم الحكومات في العالم تراعي في أنظمتها دعم وتشجيع المنظمات غير الربحية، لذلك من المهم جداً للمنظمات الخيرية أن تنظر للحكومات كأكثر العملاء أهمية، إذ أنها ليس فقط مصدر تشريع أو رقابة، وإنما هي أيضاً جهة هامة للتمويل السخي حيث تصل التبرعات الحكومية اليومية في مختلف أنحاء العالم ٣٨٦ مليون دولار^(١).

ولكون المنظمات الخيرية لا تهدف إلى تحقيق أرباح أو تحقيق منافع خاصة للقائمين عليها، ومن أجل دعمها ومساعدتها على تحقيق برامجها وأهدافها، فقد نص القانون على تمتع المنظمات الخيرية بالمزايا الآتية^(٢):

- ١- الإعفاء من الضرائب بكل أنواعها على كل عوائدها ومصادر دخلها.
- ٢- الإعفاء من الضرائب والرسوم الجمركية على ما تستورده من السلع والمستلزمات والمعدات والآلات وقطع الغيار والمواد الأولية سواء كانت مصنعة أو غير مصنعة واللازمة لتحقيق أهدافها.
- ٣- الإعفاء من الرسوم الجمركية على ما تتلقاه من هدايا وهبات ومعونات من الخارج لازمة لأداء رسالتها بناءً على اقتراح من الوزير وموافقة وزير المالية.
- ٤- تسري على المقرات الرئيسية للجمعيات الأهلية تعريفه استهلاك المياه والكهرباء المقررة للمنازل.

ويرى الباحث أن هناك علاقة تكاملية بين الحكومة والمنظمات الخيرية، حيث أنه من الصعب على الحكومة أن تغطي كافة الاحتياجات والخدمات التي تحتاجها فئات وقطاعات المجتمع المختلفة وفي كل المناطق، فتلجأ الحكومة لدعم المنظمات الخيرية التي تعمل على الاهتمام بتلك المناطق والفئات بما يعود بالنفع والفائدة على المجتمع.

(١) فريد قرشي، مرجع سابق، ص ٢.
(٢) قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ م بشأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية، مرجع سابق، مادة رقم ٤٠.

خامساً: المتطوعون:

تعد مشاركة المتطوعين في المنظمات الخيرية من مصادر التمويل الهامة، وذلك لان الرواتب والأجور تستنزف جزءاً كبيراً من نفقات ومصاريف المنظمات الخيرية. حيث أن المشاريع والبرامج التي تنفذها المنظمات الخيرية غالباً ما تحتاج إلى مؤهلات عالية وتخصصات مختلفة تحتاج إلى ميزانيات كبيرة، وتوفر ظاهرة المتطوعين للعمل الخيري مصدراً شبة مجاني للموارد البشرية اللازمة لإدارة وتنفيذ برامج ومشاريع المنظمات الخيرية^(١).

ويرى الباحث بغض النظر عن دوافع وغايات المتطوعين، فإن ما يهم المنظمات الخيرية هو توفر الظاهرة التي تحقق مزايا للمنظمات الخيرية بتوفر الكوادر المؤهلة علمياً وبتكلفة مالية أقل.

سادساً: القروض:

يرى الباحث أن المنظمات الخيرية كانت في السابق تعتمد على المنح والهبات والمصادر الأخرى السابق ذكرها، إلا انه وفي الآونة الأخيرة بدأت تستخدم القروض كأحد مصادر التمويل، وجاء ذلك نتيجة لتحول بعض المنظمات المانحة من سياسة التبرع إلى سياسة الإقراض الحسن.

سابعاً: المنظمات المانحة:

تعتمد قدرة المنظمات الخيرية في تمويل برامجها ومشاريعها على فهمها لطبيعة مجتمع الممولين وإمكانية التعامل معه، نظراً لان عملية التعامل مع مجتمع الممولين تتشابه مع السياسة التسويقية للمؤسسات التجارية، حيث يستلزم ذلك من المنظمات الخيرية إقامة علاقات مع الممولين، وإقناعهم بأهمية وضرورة البرامج والمشاريع التي تعمل على تنفيذها، ودورها الإيجابي على تنمية المجتمع^(٢).

وتراعي المنظمات الخيرية اختلاف فلسفات وتوجهات وأهداف مصادر التمويل، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم الانحراف عن أهدافها المحددة وعدم الانجرار وراء تمويل من إحدى المنظمات المانحة قد ينحرف بها عن تحقيق تلك الأهداف "ولا تقتصر العلاقة على الدعم المالي، بل تشمل إشكالا أخرى من الدعم الفني وتطوير القدرات، من خلال الخبراء الأجانب، وتوفير منح دراسية، وتدريب على مهارات فنية وإدارية مختلفة، مرتبطة بنشاطات هذه المنظمات. وتسهل بعض

(١) هالة بخشن، التطوع والجمعيات الخيرية مجلة قضايا وحوارات، ٢٠٠٤م، www.lahaonline.com

(٢) جورج يوسف فريد، مرجع سابق، ص ٢٥.

الجهات المانحة فرص مشاركة مسئولين وعاملين في المنظمات المحلية في المنتديات الإقليمية والدولية وفي ورش ومؤتمرات، وفي عضوية شبكات ومنظمات إقليمية ودولية^(١). ويتوقف مقدرة المنظمات الخيرية على التعامل مع المنظمات المانحة على اعتبارات داخلية واعتبارات خارجية كما يلي:

١- **الاعتبارات الداخلية:** وتتمثل أهم الاعتبارات الداخلية في النقاط التالية:

١. فعالية وكفاءة الإدارة المالية للمنظمة الخيرية:

تعد الإدارة المالية في المنظمات الخيرية احد العوامل الهامة التي تمكن إدارة المنظمات الخيرية من التعامل بكفاءة مع المنظمات المانحة، حيث أن العديد المنظمات المانحة تتعامل وتدعم مشاريع وبرامج محددة و مترجمة إلى لغة الأرقام المالية، كما أن المنظمات المانحة تنظر إلى ماضي المنظمات الخيرية عن طريق دراسة التقارير المالية والإدارية المعدة من قبل المنظمة الخيرية والمعتمدة من قبل مدقق حسابات خارجي مستقل، كما أن العديد من المنظمات المانحة أصبحت تقسم البرنامج والمشاريع إلى فترات زمنية، بحيث يتوقف دعم المرحلة التالية للمشروع على التقارير المالية والإدارية للمرحلة محل التنفيذ، ومن هنا نلاحظ أن قبول المشروع من قبل المانحين يعتمد على كفاءة إعداد المشروع من الناحيتين المالية والإدارية، إضافة إلي أن التقارير المدققة التي تقدم للمولين في الوقت المناسب وبالإيضاحات والمرفقات التي تلبى متطلبات المنظمات المانحة والتي تدعم كفاءة ومصداقية المنظمة الخيرية تعتبر شرطا لاستمرار دعم باقي مراحل المشروع^(٢).

ويرى الباحث أن للإدارة المالية دورا كبيرا في وضع الخطط وإعداد الموازنات المالية اللازمة لتنفيذ تلك الخطط، إضافة إلى دورها الكبير في متابعة التنفيذ والتقويم وإعداد التقارير الختامية التي توضح الإنجازات وتقرن بين ما نفذ وما كان ينبغي أن ينفذ.

ويرى الباحث من خلال عمله واحتكاكه بالمنظمات الخيرية اليمنية ضعف اغلبها في إعداد الخطط والبرامج المالية. بالإضافة الى ما أبرزته العديد من الدراسات والمقالات أن من بين

(١) حسن لداودة، وآخرين، مرجع سابق، ص ٩٥.

(٢) هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص ٢٦٦.

المعوقات التي تواجه المنظمات الخيرية أسلوب وضع البرامج والخطط وطريقة التنفيذ والمتابعة والتقويم^(١).

٢. درجة المصداقية والشفافية:

تعد شفافية ومصداقية المنظمات الخيرية من العوامل الداخلية الهامة جدا والضرورية اللازمة لكسب ثقة المانحين سواء كانوا مؤسسات أو أفرادا، ذلك لان المصداقية والشفافية هي المورد الذاتي الوحيد الذي تمتلكه المنظمات الخيرية. فهي عندما تتقدم بطلب التمويل لأي مصدر تمويلي، تتقدم بصفتها وسيلة وأداة لتحقيق أهداف تنموية أو إغاثية لفئات وطبقات في أشد الحاجة لتلك الخدمات، وان القائمين على المنظمة الخيرية لا يسعون إلى تحقيق مصالحهم الشخصية. وأن من بين المعوقات التي تواجه المنظمات عدم الفصل بين المصالح العامة والمصالح الشخصية للقائمين على العمل الخيري^(٢). إن عدم الفصل بين المصالح العامة للمنظمة والمصالح الشخصية للقائمين عليها يفقد المنظمة المصداقية والشفافية اللازمتين لتمكين المنظمة من كسب تعاطف وتأييد المانحين، وبالتالي فان ذلك سيؤثر سلبا على مقدرة المنظمة على تحصيل التمويل^(٣).

٣. الهيكل التنظيمي السليم:

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

٤. وضوح الأهداف والغايات:

إن عدم وضوح الأهداف يجعل برامج ومشاريع المنظمة تتغير بما يتلاءم مع أجندته وتوجهات المانحين، وهذا ما يجعل المنظمة غير قادرة على تحقيق أهدافها بحيث لا يكون مجال عملها محددًا، إضافة إلى أنها تدخل في غير دائرة اختصاصاتها مما يجعلها تفشل في إقناع الممولين بدعم تلك

(١) رشاد احمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠م، ص ٢٢٢.
(٢) العلاقة بين الحكومة الفلسطينية والمنظمات الأهلية: شراكة وتعاون، وقائع جلسات المؤتمر الدولي، بإشراف تجمع مؤسسة التعاون بالتشاور مع البنك الدولي 14-16 شباط ٢٠٠٠م.
(٣) رشاد احمد عبد اللطيف، مرجع سابق، ص ٢٢٣.

البرامج، وان نجحت في الحصول على دعم التمويل المطلوب، فإنها لن تحقق الكفاءة المطلوبة في التنفيذ، مما يترتب عليه عدم استمرارية الممولين في دعم تلك المنظمة^(١).

٥. كفاءة ادارة تنمية الموارد والإعلام والعلاقات:

إن إقناع الممولين بالمشروع وأهدافه النبيلة وقدرات المنظمة لتحقيق تلك الأهداف إذا حصلت على الدعم المالي المطلوب ليست بالعملية السهلة، وتحتاج إلى موظفين ذوي قدرات ومهارات في التعامل مع المانحين، فعدم كفاءة فريق تنمية الموارد والعلاقات العامة سيحد من قدرة المنظمة على كسب ثقة وتأييد المانحين بغض النظر عن أهمية البرامج والمشاريع وكفاءة فرق العمل داخل المنظمة، شأنها في ذلك شأن القضية الناجحة في يد مفاوض أو محام فاشل^(٢).

٦. احتياجات المجتمع اليمني:

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

ويرى الباحث إن مثل هذا التعاون والتنسيق بين المنظمات الخيرية من شأنه أن يدعم ويقوى موقف المنظمات الخيرية في تعاملها مع المنظمات المانحة، إضافة إلي أن ذلك يدعم تغليب أجندة المنظمات الخيرية على أجندة مؤسسات المانحين بما يمنع انحراف مؤسسات المجتمع المدني ويحصنها ضد الخضوع لإملاءات واشترطات المنظمات المانحة، ومثل على ذلك شبكة النماء للمنظمات الأهلية التي تضم في عضويتها أكثر من ٤٠٠ جمعية ومنظمة خيرية على مستوى اليمن في إعداد مسودة المشاريع التي تنطلق من احتياجات الواقع اليمني من اجل تقديمها لجميع المنظمات المهتمة بالشأن الانساني اليمني.

وذلك لان الجهات الممولة الخارجية تحدد برامج عامة للعمل في البلدان الأخرى بما يتوافق مع أهدافها، فالجهات المانحة لها أهدافها الخاصة. وقدرة المنظمات المحلية على إحداث تغيير جدي

(١) فريد قرشي، مرجع سابق، ص ١١.

(٢) حسن لداوودة، وآخرين، مرجع سابق، ص ١٠٢.

في هذا المجال محدودة، ويستثنى من ذلك بعض البرامج التمويلية التي يسعى القائمون عليها إلى إشراك المجتمع المحلي في تحديد الأولويات، مثل برامج البنك الدولي لدعم المنظمات الخيرية اليمنية^(١).

٢- الاعتبارات الخارجية:

إن الاعتبارات الخارجية التي تؤثر في علاقة المنظمات الخيرية مع مجتمع الممولين تتمثل في الآتي^(٢):

١. أجندة المانحين:

ينبغي للمنظمات الخيرية دراسة ومعرفة أجندة وتوجهات الممولين، لأن ذلك يساعدها على تحقيق أهدافها بأقل جهد وأوفر تكاليف وأسرع وقت. لأن أجندة الممولين من العوامل التي تؤثر في علاقة المنظمات الخيرية بمجتمع المانحين، فعلى سبيل المثال تنظر العديد من المنظمات الإسلامية إلى دعم برامج ومشاريع تتعلق بكفالة الأيتام، وبالتالي فهي تتعامل مع المنظمات الخيرية التي تدير مثل تلك الأنشطة، في حين تدعم مؤسسات غربية برامج تتعلق بشئون المرأة والطفل والديمقراطية وحقوق الإنسان، وبالتالي فهي تتعامل مع منظمات خيرية متخصصة في تلك المجالات.

٢. حجم الموازنات:

تخصص المنظمات المانحة في موازنتها مبالغ مخصصة للبلدان ومنها اليمن. وتختلف حجم تلك الموازنات من منظمة لأخرى، كما تختلف الفترة الزمنية لتلك الموازنات، فبعض الموازنات تغطي سنة مالية واحدة بينما يغطي البعض الآخر أكثر من سنة مالية حسب الظروف والسياسية الخاصة بالمؤسسات المانحة. وهناك عدة عوامل تؤثر على حجم الموازنات المخصصة لمشاريع وبرامج المنظمات الخيرية منها الوضع الاقتصادي العام للمنظمة المانحة، وبالتالي فهي تزيد من موازنتها إذا زادت إيراداتها، وقد يكون للمنظمة المانحة مشاريع وبرامج في العديد من الدول، وبالتالي فهي تزيد من موازنة منطقة على حساب مناطق أخرى والعكس بناء على المتغيرات الدولية والظروف الإنسانية والإحداث الطارئة.

(١) حسن لداودة، وآخرين، مرجع سابق، ص ٩٦.

(٢) جهاد محمد شرف، مرجع سابق، ص ٧٧.

٣. الأوضاع السياسية والأمنية:

تنشط بعض المنظمات المانحة في منطقة ما في حالة الحروب والصراعات لتقديم المعونات والمساعدات الإغاثية للمكوبين والمتضررين كواجب إنساني، بينما يقل نشاط وعمل مؤسسات أخرى تعمل وتركز على الجوانب الإنمائية في تعاملها مع المنظمات الخيرية، وفي حالات الاستقرار الأمني نرى نشاطاً لمؤسسات مانحة تدعم برامج ومشاريع تنمية مقابل تراجع في أنشطة مؤسسات تدعم برامج ومشاريع إغاثية.

وتقع المصادر الدولية في الاغلب تحت تأثير المتغيرات الدولية والسياسية، وأيضاً تحت نفوذ الدول العظمى والدول الصناعية الكبرى، والتي تعتبر من المساهمين الرئيسيين في تمويل الصناديق الدولية، وعلينا الاهتمام بهذا الأمر. ولكن لا يجب التعويل عليه كثيراً، فالمصدر المتاح اليوم قد لا يتاح غداً لتغير المواقف السياسية^(١).

وحتى تستفيد المنظمة الخيرية من المنح المقدمة من الممولين، يضع بعض الممولين شروطاً على المنظمات لقبول اعتماد المنح لصالحها، يجب توفرها في المنظمة، وهي كما يلي^(٢):

١. البناء المؤسسي السليم، الذي يوضح الصلاحيات والمهام والأقسام والإدارات.
٢. الكفاءة المؤسسية، أي فاعلية المنظمة في استخدام مواردها المتاحة بشكل أمثل.
٣. سياساتهم التمويلية ومدى قدرة المنظمة التي تحصل على المنحة على تطبيقها.
٤. القيادة الفاعلة، وهي قدرة القيادة على ابتكار الرؤى البعيدة، وصياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات وتحقيق التعاون وتحفيز الطاقات من أجل العمل.
٥. درجة الثقة والمصداقية التي تتمتع بها المنظمات الخيرية.
٦. إدارة الموارد البشرية، أي عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
٧. الكفاءة التسويقية، وتهدف إلى وجود خطط تسويقية وترويجية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها، وللعمل على استقطاب الفئات المستفيدة.
٨. أنظمة وأساليب العمل، وهي مجموعة السياسات والأساليب والإجراءات، التي تحكم نشاط المنظمة.

(١) محمد بكار حيدر، مرجع سابق، ص ٥.
(٢) طلعت محمود الجرجاوي، مرجع سابق، ص ٢٦.

خامساً: صعوبات تنمية الموارد المالية:

تواجه اغلب المنظمات الخيرية كثيراً من الصعوبات لتنمية مواردها المالية، وتلك الصعوبات تؤثر على قدرة تلك المنظمات على الاستمرار في عملها. ومما يزيد من مشاكلها ضعف الأساليب والوسائل اللازمة لتنمية الموارد المالية، حيث انعكس ذلك على صعوبة التنوع في مصادر التمويل، مما حدا بهذه الجهات الاعتماد على المصادر التقليدية للتمويل. وهناك العديد من الصعوبات التمويلية للمنظمات الخيرية أهمها كما يلي^(١):

١. صعوبة التنوع في مصادر التمويل.
٢. ضعف توفر كوادر متخصصة لتنمية الموارد المالية.
٣. ضعف كفاية مصادر التمويل لتغطية مصروفات المنظمة.
٤. ضعف انتظام تسديد رسوم الاشتراك.
٥. ضعف جدية دراسات الجدوى للمشاريع الاستثمارية.
٦. ضعف إجادة التعامل مع المانحين.
٧. حملات الاتهام والدعاوى الجائرة التي تواجهها المنظمات الخيرية.
٨. ازدواجية وتكرار الأنشطة التمويلية في المنظمة.
٩. ضعف فاعلية مجهودات تنمية الموارد المالية.
١٠. القصور الإعلامي بالتعريف بالمنظمة، وأهدافها وأنشطتها.
١١. قناعة بعض المسؤولين بالاكتماء بما لديها من موارد.
١٢. ضعف تخطيط القوى البشرية المطلوبة فلربما يزداد عدد العاملين مما يسبب هدراً مالياً أو يقل، مما يؤدي إلى ضغط وضعف إنجاز.
١٣. ضعف توفر الخبرات الكافية في المجال المالي.
١. اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات، وعدم السعي لتكوين أوقاف تعتمد عليها المنظمة، في الإنفاق الدائم وغير المشروط على أنشطتها من قبل المانحين^(٢).

(١) وفاء المبيرك، النشاط التمويلي وأهمية الموارد المالية، مجلة قضايا وحوارات ٢٠٠٤/١١/٤، www.lahaonline.com

(٢) محمد ناجي عطية، مرجع سابق، ص ١٨.

ويضيف الباحث بعض المعوقات كما يلي:

١. ضعف توافر قاعدة بيانات عن المؤسسات الحكومية ورجال الأعمال والقيادات والمنظمات المحلية والخارجية التي تدعم وتنمي الموارد لدي بعض المنظمات الخيرية.
٢. الضعف المؤسسي في المنظمة الخيرية.
٣. الضغوط الدولية الغربية لتجفيف منابع الخير بحجة مكافحة الإرهاب.
٤. التدخل الحكومي والمشكلات السياسية.
٥. ضعف وجود لجنة مختصة بتنمية الموارد في المنظمة.
٦. الإجراءات الادارية المعقدة داخل المنظمة.
٧. إسناد هذه المهمة لمتطوعين غير متفرغين.
٨. ضعف قيادة المنظمة مما يؤثر على تفاعلهم في تنمية الموارد المالية.

سادساً: متطلبات تنمية الموارد المالية:

إن المرحلة الراهنة والأوضاع الإنسانية التي تشهدها اليمن تتطلب من المنظمات الخيرية أن ترتقي بآليات عملها في تنمية موارده المالية، ومن تلك المتطلبات التي ينبغي أن يحققها في سبيل ذلك ما يلي^(١):

١. إعداد خطة متكاملة لتنمية الأموال، فالتخطيط يساعد في توجيه الجهود التي ستبذل في تنمية الأموال وفي صياغة عملية واضحة، وفي تحديد المصادر والتكاليف. ويُجمع خبراء برامج جمع الأموال على أن عملية جمع الأموال الناجحة تتكون من ٩٠% للإعداد (التخطيط) و ١٠% للطلب الفعلي للتمويل.
٢. بناء علاقات الثقة مع الجهات المتبرعة لما لذلك من أهمية بالغة في استقطاب الموارد المالية.
٣. اعتماد سياسة الشفافية والوضوح في تحديد المجالات التي سيتم إنفاق المال فيها.
٤. صياغة مشاريع متكاملة مقرونة بدراسات جدوى اقتصادية واجتماعية.
٥. تدريب المعنيين بتنمية الموارد المالية على مهارات الاتصال والإقناع.
٦. إشراك ذوي الاختصاص في إبداء الرأي والمشورة والاستئثار بمقترحاتهم.
٧. توظيف التقنية الحديثة لتنمية الموارد المالية.

(١) احمد السيد كردي، قياس الاداء المالي بالمنظمات الخيرية، موقع احمد الكردي، ص ص ١٠-١١.

٨. الاهتمام بالدور الإعلامي وتعريف المجتمع بأهداف المؤسسات وأنشطتها ومنجزاتها.
٩. تفعيل التعاون بين المنظمات الخيرية والمؤسسات الإعلامية، وتطوير آليات العمل الإعلامي في المنظمات الخيرية وتنمية وسائل التواصل مع الكتاب من ذوي الخبرات الفنية والأكاديمية.
١٠. إيجاد برامج دعوية تحفيزية تدفع إلى أن يؤدي المسلم ما عليه من واجبات مالية وأن يبذل ما تجود به نفسه.
١١. تفعيل دور المرأة في تنمية الموارد المالية.
١٢. الإبداع في تنمية الموارد المالية وبأساليب مبتكرة.
١٣. السعي للحصول على التزكيات من الثقات فشهادة طرف خارجي تعتبر من أقوى ما يدعم المصادقية.
١٤. تبني فكرة وجود لجان مختصة بتنمية الموارد المالية في المنظمات الخيرية.
١٥. إدارة الأموال والممتلكات، والمحافظة عليها وتنميتها وذلك بالاستثمار الأمثل لها.
١٦. التنسيق والتعاون والتكامل بين المؤسسات الخيرية في تنمية الموارد المالية.
١٧. الاستفادة من التجارب الرائدة للمؤسسات الخيرية سواء في الدول الإسلامية أو الأجنبية.
١٨. ممارسة ترشيد الإنفاق في أعمال المنظمات من خلال تقسيم أعمالها إلى أعمال تغطي المصروفات الأشد ضرورة في حال شح الموارد وإلى أعمال توسعية تضاف عند توفر الموارد المالية.
١٩. تطبيق المفاهيم الإدارية والمالية الحديثة في إدارة أعمال المنظمات الخيرية.

سابعاً: وسائل تنمية الموارد المالية:

تعتمد المنظمات الخيرية لتنمية الموارد المالية على التبرعات من كافة شرائح المجتمع. وتستخدم المنظمات الخيرية من أجل ذلك وسائل متعددة لتنمية مواردها المالية كما يلي:

أولاً: الوسائل المعروفة:

نظراً لأن الأفراد هم الفئة الأكثر أهمية في مسألة التبرعات في العالمين العربي والإسلامي؛ لذا فإن الوصول لهم يحتاج إلى وسائل عدة أبرزها ما يلي^(١):

(١) حسام يوسف عز الدين، كيف نجني التبرعات من خلال العالم الافتراضي على شبكة الإنترنت؟، بحث مقدم لمؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث في دبي، ٢٠-٢٢ يناير ٢٠٠٨م، دبي، الإمارات، ٢٠٠٨م، ص ٦-١٠.

١. الاتصالات الشخصية المباشرة: وهي التي تحدث وجها لوجه، وهي الأكثر فعالية؛ حيث أن هناك العديد من الأسئلة التي قد يطرحها المانح، والتي تجد لها إجابة في اللقاء مع المستفيد.
٢. حملات طرق الباب: حيث يتم ومن خلال المتطوعين طرق أبواب المواطنين ودعوتهم للمشاركة في التبرع لغايات وأهداف معينة.
٣. التبرع من خلال الحملات في الشوارع والأسواق: حيث يقومون بالوقوف عند إشارات المرور ومفترق الطرق ويجمعون بحصالاتهم ما يوجد به المتبرعون.
٤. الخطابات الشخصية: التي تأخذ الصفة الشخصية البحتة التي يجب إعدادها بدقة متناهية، وتجيب عن جميع الأسئلة التي يمكن أن يطرحها المانح.
٥. الاتصالات التليفونية: التي تنقل رسالة المؤسسة ببساطة ويسر وتأخذ صفة غير رسمية مع الجهة، سواء أكان فردا أم أسرة، ويتم فيها طلب الدعم والمساندة منهم.
٢. الدعوة للتبرع بوساطة الإعلان بوسائل الإعلام المختلفة: ويتطلب ذلك اعتماد وسائل ذكية لافتة للانتباه في الإعلان بالإضافة إلى البساطة. ومن أمثلة ذلك الإعلان الذي كان يبث من أحد التلفزيونات العربية لجمعية ترعى المعوقين، وكان يحمل عبارة بسيطة تشير إلى أن عمل المنظمة في مجال الإعاقة، يعقبه عبارة واحدة: "وأنا أيضا لي نصيب من زكاتكم".
٣. الدعوة للإسهام في تغطية نفقات الخدمة: كما هو الحال في الدعوة لكفالة اليتيم، أو تغطية تكاليف علاج مريض أو تغطية نفقات تعليم طالب جامعي، أو تكاليف رعاية طالب معاق.
٤. الحفلات السنوية: التي تقيمها المنظمات التطوعية التي يدعى إليها الميسورون والمقتدرون والمهتمون بعمل الخير.
٥. مقترحات المشاريع: خاصة عندما تقوم المنظمة التطوعية بتقديم المقترحات المتعلقة بطلب تبرع لإنشاء مشروع أو تكملته، أو تشغيل مشروع طبي أو تعليمي أو اجتماعي. وقد أصبح إعداد المشاريع وصياغتها من أهم الوسائل المعتمدة خاصة من المنظمات المانحة لتقديم الدعم أو مواصلته والمتعلقة بتنفيذ المشاريع الخيرية.
٦. الأسواق الخيرية والبازارات: التي تقيمها المنظمات بهدف تسويق منتجاتها كإحدى الوسائل المتاحة لجمع التبرعات.
٧. المعارض الفنية: وهي لا تختلف عن الأسواق الخيرية والبازارات، ويسهم في العادة الفنانون برسوماتهم وأعمالهم الفنية بحيث يخصص العائد لأعمال المنظمة.

٨. **بطاقات المناسبات:** حيث تلجأ المنظمة إلى طباعة بطاقات للمناسبات كالأعياد والمناسبات الوطنية وتقوم ببيعها بحيث تعود وارادات هذا البيع على أعمال المنظمة.
 ٩. **دكاكين وأسواق الخير:** التي تلجأ إليها المنظمات خاصة في المناسبات مثل: شهر رمضان المبارك؛ فتقوم المنظمة بتسويق منتجاتها أو الاستفادة من الذين يشاركون في عرض بضائعهم في هذه الأسواق.
 ١٠. **الاستقطاعات الشهرية:** حيث يتم دعوة الراغبين في دعم المنظمة إلى تخصيص مبالغ معينة من رواتبهم يتم اقتطاعها شهريا من الراتب مباشرة، وتحويلها إلى المنظمة.
 ١١. **الحملات البريدية:** التي يتم بوساطتها توجيه رسائل متضمنة قسائم يتم تعبئتها ويرفق بها الدعم الذي يقدمه الفرد في حالة رغبته في تقديم الدعم أو التبرع.
 ١٢. **الحملات الإعلامية:** للدعوة إلى دعم المنظمة، وذلك عبر وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة.
 ١٣. **المزادات الخيرية:** حيث تتم في أي مناسبة تقوم بها المنظمة، ببيع بعض الأدوات والأشياء.
 ١٤. **حصالة الخير:** توضع في الأسواق أو المدارس، وتستهدف جمع التبرعات من الراغبين في ذلك.
 ١٥. **ترويج الاسم:** ويتم ذلك بالإفناق مع المؤسسات التجارية أو الصناعية بحيث يتم الإشارة إلى المؤسسة التطوعية، وأن جزءا من مبيعات هذه المؤسسة سوف يخصص للعمل الخيري.
 ١٦. **طابع الخير والكوبونات:** التي تقوم بطباعتها المنظمة التطوعية، وتعمل على تسويقها لصالحها.
 ١٧. **المسيرات والمسابقات الرياضية:** على جميع المستويات أو أي نشاطات أخرى مشابهة.
- ويرى الباحث إن هذه الطرق ليست هي كل الوسائل المتاحة لجمع التبرعات، بل تلجأ المنظمات الخيرية إلى الابتكار والإبداع في إيجاد وسائل أخرى لجمع التبرعات.

ثانياً: التمويل عبر القرض الحسن:

تقوم الفكرة على أسلوب تمويل إنشاء الأوقاف الاستثمارية من خلال قرض حسن يقدم من قبل البنوك الإسلامية أو التجار إلى المنظمة الخيرية المستفيدة، بحيث تتمكن من إنشاء الوقف الاستثماري، ثم تسديد قيمة القرض من ريع الوقف خلال مدة زمنية محددة^(١).

(١) تركي محمد الجبلي، تمويل إنشاء الأوقاف الاستثمارية عن طريق القرض الحسن، بحث مقدم لمؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث في دبي، ٢٠-٢٢ يناير ٢٠٠٨م، دبي، الإمارات، ٢٠٠٨م، ص ٣.

ثالثاً: استثمار أموال المنظمات الخيرية:

لا يمكن أن تؤدي المنظمات الخيرية الدور المرجو منها، وأموالها محبوسة معطلة. والمنظمات الخيرية لا تكون قوية إلا إذا كانت ذات رصيد، ومال وفير، وهذا لا يتأتى إلا باستثمار المال المتوفر لديها في مشاريع إنتاجية، وما لا يتم الواجب إلا به، فهو واجب^(١).

وقد أخرج الترمذي عن عمرو بن شعيب عن أبيه عن جده عبد الله بن عمرو بن العاص، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم، خطب فقال: (من ولي يتيماً له مال، فليتجر له، ولا يتركه حتى تأكله الصدقة)^(٢)، وورد بلفظ عن عمر رضي الله عنه في الموطأ: أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (اتجروا في أموال اليتامى حتى لا تأكلها الزكاة)^(٣)، وهذا دليل واضح على مشروعية استثمار أموال المنظمات الخيرية.

وتراعي المنظمات الخيرية تنوع مجالات الاستثمار، مع اختيار وسائل الاستثمار الأكثر أماناً وتجنب الاستثمارات ذات المخاطر العالية. وفي هذا الجانب نعرض لفتاوى الشيخ ابن جبرين في إمكانية استثمار أموال التبرعات والصدقات المودعة في المصارف: (أرى أفضلية تنمية هذه الأموال والإتجار بها، بدلاً عن تجميدها وأخذ البنوك مصلحتها، فإن وجد شخص يتجر بها في عروض أو مصنع أو حرفة مضمونة فائدتها، فهو أفضل، وإن لم توجد اليد الأمينة جاز المساهمة بها في شركة إسلامية، أو بنك إسلامي أعماله كلها مباحة، خاضع للربح والخسران، ثم إن الفوائد التي تحصل منها تابعة للأصل، فإن كانت للمساجد، تبعثها أرباحها، وإن كانت لليتامى أو للمدارس أو للدعاة أو للكتب، فأرباحها معها)^(٤).

وهذا ما ذهب إليه أيضاً الشيخ يوسف القرضاوي بأن أموال الصدقات ونحوها والتي تدفع للمنظمة الخيرية هي مفوضة في إنفاقها، ولها أن تستثمر ما فاض عن احتياجها والتي تعود على بفائدة على المنظمة^(٥).

(١) أحمد موسى السهلي، الجوانب الشرعية في تنمية الموارد البشرية والمالية في الجهات الخيرية، ورقة مقدمة للملتقى السنوي السابق للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية تنمية الموارد في الجهات الخيرية، ١٥-١٧ مارس ٢٠٠٧م، الدمام، السعودية، ص ٩.

(٢) سنن البيهقي الكبرى، كتاب الزكاة، باب من تجب عليه الصدقة، الجزء ٤، ص ١٠٧.

(٣) موطأ مالك، كتاب الزكاة، باب زكاة أموال اليتامى والتجارة فيها، الجزء ١، ص ٢٥١.

(٤) أحمد السيد كردي، مرجع سابق، ص ١٦.

(٥) أحمد صالح قطران، اجتهادات الأعلام في مسائل الإيتام، جمعية الإصلاح الاجتماعي الخيرية، صنعاء، اليمن، ٢٠١٣م، ص ١٦.

ثامناً: مهارات تنمية الموارد المالية:

تسعى المنظمات الخيرية الى تنمية مواردها المالية من مصادرها المتعددة وبوسائل متنوعة. وتنجح بعض المنظمات الخيرية في ذلك أفضل من غيرها من المنظمات، ويرجع سبب ذلك لأجادتها مهارات فن تنمية الموارد المالية والعمل بحرفية. ومن هذه المهارات ما يلي:

١. استراتيجيات تنمية الموارد المالية:

ولتنمية الموارد المالية تواجه المنظمة الخيرية ثلاث استراتيجيات في هذا المجال، وهي كالتالي^(١):

١. **الأولى: الجهود المستمرة:** بمعنى أن تكون جهود المنظمة في تنمية الموارد بشكل مستمر ومنتظم طوال العام من خلال لجنة مالية أو لجنة دائمة تختص بهذه المهمة، مثل: لجنة تنمية الموارد.

٢. **الثانية: الحملات المكثفة:** وتكون جهود المنظمة مكثفة خلال فترة محدد من العام، حيث توجد أوقات معينة من السنة يكون الناس أكثر استعداداً للمساهمة في عمل الخير والعطاء، مثل: شهر رمضان والعشر الأولى من ذو الحجة.

٣. **الثالثة: المناسبات الخاصة:** حيث تختار مناسبة خاصة لتدبير الموارد اللازمة لعملها، مثل: حدوث مجاعة أو حرب أو يوم عالمي يتم الاحتفال فيه، مثل: يوم الطفل أو يوم اليتيم، ويمكن خلالها إقامة المعارض والحفلات والأسواق الخيرية لجمع التبرعات.

٢. فن خدمة المتبرعين:

توجد طرق وأساليب في التعامل مع المتبرعين لابد أن تتبناها المنظمات الخيرية حتى تحوز ثقتهم ورضاهم، وبالتالي زيادة واستمرار دعمهم وتبرعاتهم، ومن هذه الأساليب ما يلي^(٢):

١. معاملتهم بكرامة واحترام، من دون تبذل وإهانة للنفس، والانطلاق من مبدأ الثواب المشترك، والمنافع المتبادلة بين المتبرع والمنظمة الخيرية.

٢. أن تفي المنظمات بتوقعاتهم في الأداء وفي تحقيق رغباتهم وتنفيذ وصاياهم.

٣. الحرص على شعورهم بالنجاح والارتياح أثناء تعاملهم مع المنظمة.

(١) كلثوم وهابي، مرجع سابق، ص ١٥.

(٢) محمد ناجي عطية، التمويل الخيري، ورقة للملتقى الثقافي الأول للمنظمات الخيرية والجمعيات الخيرية، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٧م، ص ٧.

٤. احترام أوقاتهم وقدراتهم وخبراتهم.
٥. تقديم مساعدة المنظمة عند حاجتهم إليها.
٦. إشعارهم بأن المنظمة تقف إلى جانبهم وتقدر جهودهم.
٧. توفير المعلومات الواضحة والدقيقة عما يطلبونه.
٨. الالتزام بالمواعيد في تنفيذ الأعمال، وتجنب تحديد المواعيد التي لا تستطيع الوفاء بها.
٩. ضمان أن أموالهم لا تستخدم إلا في الأهداف المتفق معهم عليها.
١٠. ضمان أن المعلومات الخاصة بتبرعاتهم تعامل بسرية تامة، بالقدر المسموح به قانوناً.
١١. تجنب تهميشهم من خلال اتباع الشفافية والوضوح في اطلاعهم على تبرعاتهم ونتائجها، مهما بلغ مقدار الثقة، حتى تحصل المنظمة على المزيد من الثقة والأمان.
١٢. تبشيرهم بالإنجازات التي تسببوا فيها لإدخال السرور على قلوبهم، وبما ساعدوا في تفريج كرب الكثير من الناس.
١٣. الوقوف عند شروطهم المتفق عليها، وعدم الاجتهاد في تجاوزها إلا برضاهم، ولا تحول للمشاريع إلا بموافقتهم ومن غير إلحاح وإحراج لهم لتغيير قناعاتهم.

٣. تجنب الأخطاء الفاتلة في عملية جمع التبرعات:

- تقع بعض المنظمات الخيرية في أخطاء أثناء التعامل مع المتبرعين؛ مما يؤثر سلباً على سمعتها واستمرار الداعمين في الحماس لدعمها. مما يوجب على المنظمات الخيرية تفادي ما تستطيع من الوقوع في هذه الأخطاء والحذر من تكرارها، ومن تلك الأخطاء ما يلي^(١):
١. عدم تحديد أهداف واضحة، وإبراز فوائد جليلة من وراء جمع التبرعات.
 ٢. جمع التبرعات لقضايا لا تهم ولا تثير اهتمام الناس أو قضايا منتهية.
 ٣. المبالغة وعدم الواقعية فيما تطلبه المنظمة من المتبرع.
 ٤. عدم تحري واختيار الوقت المناسب عند طلب التبرعات.
 ٥. ظهور المنظمة بمظهر غير المتخصص والمدرک لأبعاد عملها.
 ٦. أن تكون قيادة جمع التبرعات ضعيفة وهزيلة.
 ٧. أن تغير المنظمة خطتها واستراتيجيتها أثناء حملة جمع التبرعات.

(١) احمد السيد كردي، حلول لمواجهة العقبات والصعاف في طريق العمل الخيري، موقع احمد كردي، ٢٠١١/٦/٢١م، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/294070>

٨. اعتماد المنظمة على شريحة واحدة في تبرعاتها.
٩. عدم التغلغل في أسواق جديدة والاكتفاء بما وصلت إليه المنظمة.
١٠. عدم الاستفادة الفعلية من المتطوعين في جمع التبرعات.
١١. عدم مشاركة أعضاء مجلس الإدارة مشاركة فعلية في كل ما يتعلق بالمنظمة.
١٢. عدم مراعاة أعراف وتقاليد البيئة والمجتمع.
١٣. عدم القيام بالدراسات المستفيضة لعملية جمع التبرعات وأبعاده وخطط عمله.

٤. كيف تحافظ على المتبرع مدى الحياة:

- لكي تحافظ المنظمة على ثقة داعميها من المتبرعين، مدى الحياة، تتبع النصائح التالية^(١):
١. إرسال خطاب شكر فور استلام التبرع.
 ٢. إرسال وصل تسلّم التبرع قبل أن يطلبه.
 ٣. ابلاغه بالإنجازات التي ستنتج نتيجة تبرعه.
 ٤. رد على أسئلته بطريقة موضوعية وسريعة.
 ٥. الالتزام بالوعود التي قطعتها المنظمة على نفسها أمامه، ولو صدرت من أي مسؤول فيها.
 ٦. عدم تأخير حل مشكلاتهم أبداً.
 ٧. دعوته مع غيره للاتصال بالمنظمة والزيارة الميدانية وافتتاح المشاريع المنفذة.
 ٨. إشراك المتبرع في مناسبات المنظمة.
 ٩. مشاركة المتبرع في مناسباته الخاصة.
 ١٠. استشارتهم في بعض مشاريع المنظمة.

٥. أساليب جذب المتطوعين:

- تنويع المنظمات الخيرية لأساليب جذب المتطوعين يزيد من تفاعلهم معها ومشاركتهم في برامجها وانشطها مما يقلل من تكلفة تنفيذ هذه البرامج والانشطة، ومن هذا الاساليب ما يلي^(٢):
١. اختيار الثقافات والمحبوبين للناس في قيادات المنظمة الخيرية.
 ٢. أسلوب عرض أهداف وأعمال المنظمة الخيرية متوافقاً مع المستجدات الحديثة.

(١) محمد ناجي عطية، مرجع سابق، ص ٧.

(٢) يحيى إبراهيم يحيى، استقطاع المتطوعين، موقع صيد الفوائد، <http://saaid.net/Anshatah/dole/42.htm>

٣. الترغيب: بالأجر والثواب عند الله، وانعكاس ذلك في البركة في وقته وماله وولده.
 ٤. إبراز النتائج العملية للعمل الخيري.
 ٥. توثيق العمل الخيري من أهل الفضل والعلم والمكانة.
 ٦. إتقان العمل.
 ٧. وضوح الأهداف والمهام لدى المتطوع.
 ٨. إعداد ملف شامل لكل راغب في التطوع يشتمل على معلومات شاملة عن المنشأة.
 ٩. حسن استقبال المتطوعين، واختيار من يقوم بمهمة استقبال المتطوعين ممن يتوفر فيهم اللباقة وحسن الكلام وجمال الأسلوب ولطافة المعشر وبشاشة الوجه.
 ١٠. مخاطبة المتطوعين ببرامج معدة كلٌّ على حسب، وذلك برسم برنامج استقبال متكامل على حسب فئات ومكانة المتطوعين.
- تستخدم المنظمة الخيرية مجموعة من الوسائل للاحتفاظ بالمتطوعين، مما يؤدي الى بقائهم مع المنظمة واستمرار مشاركتهم لها في برامجها وانشطتها، ومن هذه الأساليب ما يلي^(١):
١. فهم شخصية المتطوع ومعرفة أحواله ومراده ونفسيته وتخصصه وميوله.
 ٢. إيجاد عمل يناسب تخصصه وميوله ووقته المُتَطَوِّع به.
 ٣. تهيئة الموقع المناسب لعمله.
 ٤. الثقة به: ومن ذلك استشارته، والأخذ برأيه الصائب، وإشراكه في الاجتماعات.
 ٥. تكرار تذكيره وتحفيزه بفضل عمله وأهمية جهده.
 ٦. رفع الأعمال الإجرائية عنه (البيروقراطية).
 ٧. استيعابه وسعة الصدر له والابتسام في وجهه والاستماع إليه.
 ٨. غض الطرف عن زلاته ومعالجتها بأسلوب حسن.
 ٩. موافاته بالتقارير المفصلة عن آثار تطوعه.
 ١٠. الثناء والشكر والدعاء له.
 ١١. إيجاد مكتب خاص يهتم بالمتطوعين وتقديم الخدمات اللازمة لهم ومتابعة أحوالهم ومطالبهم.
 ١٢. ينبغي أن يتمتع القائم على مكتب التطوع بنفسية إسفنجية يمتص جميع الصدمات والكدمات ويتحمل أخطاءهم.

(١) يحيى إبراهيم يحيى، مرجع سابق.

١٣. تدوير المسؤوليات الإدارية والفنية بين القائمين على الجهة الخيرية.

تاسعاً: الموازنات التخطيطية وتنمية الموارد المالية:

تمثل الموازنات التخطيطية خطة مالية رقمية، وتعد لكل قسم من الأقسام ولكل نشاط من الأنشطة، ونتيجة لطبيعتها الكمية فإنها تعطي للمنظمة قدرة على قياس الأداء بسهولة ومقارنته على صعيد الأقسام أو المستويات الإدارية المختلفة من فترة إلى أخرى^(١).

وتساهم الموازنات التخطيطية في تحديد الإيرادات المتوقعة والمصروفات المتوقعة، وتلعب دوراً رئيسياً في المنظمات الخيرية نظراً لطبيعتها عملها وحاجتها الماسة لعمل موازنات مسبقة لكافة أنشطتها حيث يتم تحديد احتياجاتها المالية بناءً على الدراسات الميدانية لاحتياجات الفئات المستهدفة ومن ثم تسويقها للتمويل من المتبرعين والتي على ضوءها يتم إعداد الموازنات الفرعية لكل نشاط مستقل ومن ثم يتم إعداد الموازنة الشاملة والمنسقة لكافة أنشطتها.

ونظراً لتوسع وتعدد الأنشطة التي تمارسها المنظمات الخيرية غير الهادفة للربح فإن حاجتها إلى زيادة مواردها يتناسب طردياً مع هذا التوسع لذلك تقتضي الضرورة أن تسعى لتكوين مشاريع استثمارية، ترجو من وراءها تحقيق أرباح، محاولة بذلك تأمين مواردها ذاتياً.

ومن هنا كان لابد من إعداد الموازنات التي ترتقي بعمل المنظمات الخيرية بشكل يحقق أفضل استغلال للموارد وترشيد للنفقات مع تقديم خدمة أفضل.

ويري الباحث أهمية وظيفية تنمية الموارد المالية للموازنات التخطيطية كما يلي:

١. تحديد احتياجات المنظمة المالية لمواجهة تنفيذ المشاريع والبرامج.
٢. توزيع احتياجات المنظمة المالية على مشاريع للتسويق.
٣. استمرار المنظمة في ادائها لعملها ومشاريعها وتحقيق أهدافها.
٤. دراسة أنماط وخصائص واهتمامات المتبرعين والمانحين لتسويق مشاريع المنظمة لهم.
٥. السعي إلى تعزيز الشفافية والمصداقية في عمل المنظمة، مما يؤثر في قبول المنظمة لدى المتبرعين والمانحين.
٦. تلبية بعض من احتياجات المجتمع.
٧. مساعدة الحكومة في واجباتها أمام المجتمع.

(1) Koontz, Harold, O'Donnell Cyril Wehrich Heinz, Management, Mc Graw, hill, New York, 1984, p 541.

ويخلص الباحث مما سبق الى:

تعد الموارد المالية من أهم العوامل التي تؤثر في قدرة أي منظمة خيرية على تنفيذ المشاريع اللازمة لتحقيق أهدافها، فبدونها لا يمكن تنفيذ أي من مشاريع أو برامج المنظمة اللازمة لتحقيق أهدافها. وغالباً ما تواجه المنظمات الخيرية صعوبات في موارد المالية، ويرجع ذلك إلى أن إيراداتها غالباً لا تنتج مباشرة من المنظمة نفسها، وإنما عبارة تبرعات من الآخرين.

وتتطلب المرحلة الراهنة والأوضاع الإنسانية التي تشهدها اليمن من المنظمات الخيرية أن ترتقي بآليات عملها في تنمية موارد المالية. فتسعى المنظمات الخيرية الى تنمية موارد المالية من مصادرها المتعددة وبوسائل متنوعة. وتتجح بعض المنظمات الخيرية في ذلك أفضل من غيرها، ويرجع سبب ذلك الى اتقانها مهارات فن تنمية الموارد المالية والعمل بحرفية. بالإضافة الى استثمار المال المتوفر لديها في مشاريع إنتاجية تدر عليها دخلاً.

خاتمة:

أن الوظيفة التخطيطية للموازنات التخطيطية تسهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. ومواجهة المشكلات التي يمكن أن تقع فيها المنظمة في المستقبل، ومساعدتها على التفكير في حلولها، عن طريق تخطيط واضح ودقيق يمهد لمستقبل تكون فيه المنظمة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المرسومة. كما تساعد الوظيفة الرقابية للموازنات التخطيطية إدارة المنظمة في التثبيت من دق الاتجاه نحو الأهداف من خلال تحقيق الرقابة على تنفيذ العمليات والأنشطة، وتحديد الانحرافات عن طريق المقارنة بين التنفيذ الفعلي وما هو محدد بالموازنة التخطيطية. وايضاً تساهم وظيفية تقويم الأداء للموازنات التخطيطية في قياس مدى تحقق النتائج بناء على الخطط والسياسات الموضوعة مسبقاً. واكتشاف التجاوزات عن الخطط الموضوعة، وتوجيه النظر إليها من أجل تصحيحها، وضمان عدم تكرار مثل هذه الأخطاء بنسبة معينة في المستقبل. والتعرف على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المحددة. وكذلك تُعد مستويات الأداء الواردة بالموازنات التخطيطية أساس لتقييم أداء المسؤولين بالمنظمة، طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة. وتساهم الموازنات التخطيطية في تحديد الإيرادات المتوقعة والمصروفات المتوقعة، وتلعب دوراً رئيسياً في المنظمات الخيرية نظراً لطبيعة عملها وحاجتها الماسة لعمل موازنات مسبقة لكافة أنشطتها حيث يتم تحديد احتياجاتها المالية بناءً على الدراسات الميدانية لاحتياجات الفئات المستهدفة ومن ثم تسويقها للتمويل من المتبرعين والتي على ضوءها يتم إعداد الموازنات الفرعية لكل نشاط مستقل ومن ثم يتم إعداد الموازنة الشاملة والمنسقة لكافة أنشطتها. ونظراً لتوسع وتعدد الأنشطة التي تمارسها المنظمات الخيرية غير الهادفة للربح فإن حاجتها إلى زيادة مواردها يتناسب طردياً مع هذا التوسع لذلك تقتضي الضرورة أن تسعى لتكوين مشاريع استثمارية، ترجو من وراءها تحقيق أرباح، محاولة بذلك تأمين مواردها ذاتياً.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

وتتمثل في الآتي:

المبحث الأول: مفهوم وتعريف وتأسيس وهيكل والنظام المالي للمنظمات الخيرية.

المبحث الثاني: خطوات وإجراءات واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: مفهوم وتعريف وخطوات وخصائص ونماذج الموازنة الشاملة في المنظمات

الخيرية.

الفصل الثالث

المبحث الأول: المنظمات الخيرية

لعبت منظمات المجتمع المدني دوراً مهماً خلال العقدين الأخيرين، حتى باتت هذه المنظمات تقوم بدور أساسي في تلبية حاجات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية وغيرها. وأصبحت منظمات المجتمع المدني تتعامل مع مختلف الحاجات الإنسانية للفرد من أبسط الأمور إلى أقصاها.

ومرت منظمات المجتمع المدني في نشأتها بثلاثة أجيال: الجيل الأول كانت تنشئ المنظمة فيه وتبدأ رسالتها التي عادة ما كانت تمثل المجتمع المحلي، ومع الجيل الثاني أخذت منظمات المجتمع المدني في الاتساع خارج نطاق المجتمع المحلي وبدأ العامل الاقتصادي يدخل بعض الشيء في أعمالها، الأمر الذي دفع البعض ليطلق عليها شبكات الأعمال الصغيرة، أما الجيل الثالث والأخير فقد أصبحت من خلاله تلك المنظمات أفضل من ناحية المؤسسية والقدرة على التغلغل في المجتمع كما تم الاعتراف بها باعتبارها واحدة من مؤسساته ويعرف هذا الجيل بمنظمات التنمية المؤسسية المتواصلة^(١).

وتعد المنظمات الخيرية إحدى أنواع منظمات المجتمع المدني، والتي أخذت ظاهرة تأسيسها في الوطن العربي نمواً ملحوظاً في الآونة الأخيرة. وذلك من خلال ظهور العديد من المؤسسات المانحة ممثلة في المؤسسات الأسرية والعائلية والفردية، كما هو الحال في مؤسسة الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان للأعمال الخيرية، وهيئة آل مكتوم في الإمارات، ومؤسسة الحريري في لبنان، ومؤسسة عبد الحميد شومان في الأردن، وبرنامج الخليج العربي الإنمائي، ومؤسسات الراجحي والصانع في السعودية، وعدد آخر في بلدان عربية أخرى، فضلاً عن المؤسسات الخيرية المتلقية التي تنتشر على نطاق واسع في كل أرجاء الوطن العربي. ونرى نشاطاً ملحوظاً ومساهمات كبيرة لتلك المؤسسات في مشاريع التنمية، وخاصة في مجال الرعاية الاجتماعية ومكافحة الفقر^(٢).

(١) كلثوم وهابي، مرجع سابق، ص ٧.
(٢) مؤتمر الخير العربي الثالث، الأمانة العامة لمؤتمر الخير العربي، لبنان، الاتحاد العام للجمعيات الخيرية في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان ٢٢-٢٤ يونيو / حزيران ٢٠٠٢، ص ٦.

أولاً: المجتمع المدني:

لا يمكن الحديث عن المنظمات الخيرية دون التطرق إلى مفهوم المجتمع المدني كونه الحاضن الأكبر لها، وغيرها من المكونات التي تساهم جميعاً في نشاط المجتمع المدني. في أواخر القرن العشرين أصبحت عبارة المجتمع المدني لفظاً جارياً على ألسنة رواد الحركات الاجتماعية في العديد من دول العالم وخاصة النامية والمتخلفة، وأصبح من أكثر المفاهيم تداولاً في السنوات الأخيرة.

ولا يزال مصطلح المجتمع المدني غير محدد على نحو دقيق، فأحياناً يطلق عليه اسم المجتمع الأهلي وأحياناً اسم القطاع الثالث، وأحياناً القطاع الخيري، أو القطاع المستقل، أو القطاع المعفى من الضرائب، أو تسميه المنظمات غير الحكومية، أو المنظمات التطوعية، أو القطاع غير الهادف إلى الربح، وهذه التسميات جميعها تصف شيئاً واحداً وهو وجود مؤسسات غير حكومية^(١). وتعود صعوبة تحديد مصطلح المجتمع المدني بدقة إلى حداثة استخدام المصطلح، بالإضافة إلى احتياجه إلى سياقات فكرية وثقافية وإلى بيئة سياسية واجتماعية لكي يصير على غرار ما لدى الغرب. وكذلك أيضاً تعود الصعوبة إلى السجلات السياسية والأيدولوجية التي تأخذ بُعدها في هذا الموضوع، ناهيك عن الاختلافات في الممارسة والتطبيق^(٢).

ويمكن تعريف المجتمع المدني بأنه: "ذلك المجتمع الذي يتمتع بحرية التشكيلات الذاتية والطوعية والتي تهتم وترعى شؤوننا الاقتصادية والاجتماعية وثقافية وسياسية"^(٣). وفي تعريف آخر هو: "تعبير عن المشاركة الجماعية الاختيارية المنظمة في المجال العام بين الأفراد والدولة"^(٤). وكذلك يعرف بانة: "مجموعة المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية التي تعمل باستقلال نسبي عن الدولة لتحقيق أهداف وغايات متنوعة، سياسية واقتصادية واجتماعية، وينطوي على الأحزاب السياسية، والنقابات، والاتحادات والنوادي الثقافية، غرف التجارة والصناعة، التنظيمات الحرفية والمهنية"^(٥).

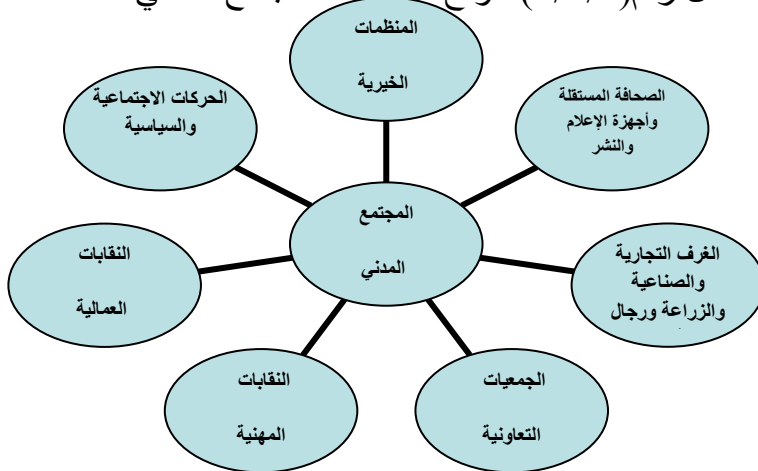
(١) فؤاد عبدالجليل الصلحي، الدولة والمجتمع المدني في اليمن، مركز المعلومات والتأهيل لحقوق الإنسان، تعز، اليمن، ٢٠٠١م، ص ٣١.
(٢) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ٧٠.
(٣) مراد غالب الداعري، دور المنظمات الخيرية في التنمية الاجتماعية، الدار المحمدية الهمدانية للدارسات، صنعاء، اليمن، ٢٠١٠م، ص ٧٥.
(٤) برهان غليون، بناء المجتمع المدني العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ١٩٩٢م، ص ٧٣٣.
(٥) محمد فايق محسن، مدى التزام المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقاً لمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي رقم ١، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م، ص ٩١.

وعلى الرغم من وجود تعريفات متعددة لمضمون المجتمع المدني، فإنها تدل على مجال المشاركة في الجمعيات والمؤسسات التطوعية والهيئات المهنية والنقابات العمالية وما إلى ذلك^(١). ويشير المفهوم العام لمصطلح المجتمع المدني إلى الطبيعة المدنية التي تميز الدولة عن المجتمع، الذي يعني مجمل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية غير الحكومية، والتي تشكل الروابط الاجتماعية بين الفرد والدولة. ويعمل على تنظيم المشاركين فيه من خلال قنوات مؤسسية أهلية لتمكين الأفراد من المشاركة في الحقل العام، وتتميز مؤسساته بالمرونة والدينامية والتعددية والعمل التطوعي والمبادرات الخاصة للأفراد والجماعات إضافة إلى الاستقلالية.

ويري الباحث أن المجتمع المدني ينظم علاقات الأفراد والجماعات والمؤسسات داخل أي دولة، على أسس ديمقراطية، تكفل احترام حقوق المواطن السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، عبر تشكيل مجموعة من المنظمات الحقوقية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، التي تعمل في ميادينها المختلفة، من أجل المساهمة في تلبية احتياجات المجتمع، وتعمل عادة هذه المنظمات بشكل حر وفي استقلال نسبي عن سلطة الدولة.

وتشمل منظمات المجتمع المدني عدداً من المنظمات غير الحكومية من أبرزها المنظمات الخيرية، والتي تعتبر أكثر منظمات المجتمع المدني عدداً وانتشاراً. والشكل رقم (١/٣/٣) يوضح أنواع منظمات المجتمع المدني^(٢).

شكل رقم (١/٣/٣) أنواع منظمات المجتمع المدني



المصدر: إعداد الباحث ٢٠١٤

(١) مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م، ص ١٥.
 (٢) غسان عيد إسماعيل أبو منديل، الدور التمويلي لمنظمات المجتمع المدني في التنمية الزراعية المستدامة دراسة حالة دراسة قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢م، ص ٥٢.

ولمنظمات المجتمع المدني مجموعة من السمات الأساسية كالتالي^(١):

١. الطابع الطوعي القائم على الحد الأدنى من التطوع، وتشكلها الإرادة الحرة للأفراد.
٢. الاستقلالية، بحيث تدار ذاتياً، ويشعر أعضاؤها بهذا الاستقلال ويتحمسون له.
٣. عدم السعي إلى الربح الذي يهدف إلى توزيعه على الأعضاء.
٤. عدم القيام بالخدمة الشخصية للقائمين على الإدارة.
٥. أنها غير حكومية وغير وراثية.

وهناك ثلاثة تقسيمات لمنظمات المجتمع المدني طبقاً لمعيار العلاقة مع المستفيدين كالاتي^(٢):

١. الأولى: لتقديم منافع عامة وتمول من خلال صناديق خاصة أو جهات مانحة تقدم خدمات اجتماعية واقتصادية لا تستطيع الدولة إنجازها.
٢. الثانية: منظمات المنفعة المتبادلة وتقدم خدمات اجتماعية ولكن لأعضائها فقط (النوادي، اتحادات التجارة، وما شابه ذلك)، وتميل للقطاع الخاص الهادف للربح مقارنة بالقطاع الخيري.
٣. الثالثة: هي جماعات الضغط أو منظمات العمل السياسي ولكن لا تقدم الخدمات بنفسها وإنما تعمل على إقناع الحكومة للقيام بها.

وقطاع المجتمع المدني في اليمن لم يتأسس دفعة واحدة بل مرّ في نشأته وتطوره بثلاث مراحل تعبر في مجملها على التطور السياسي التي عاشها اليمن خلال القرن العشرين وهي^(٣):

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الاستقلال ١٩٦٢م، وهي مرحلة الدعوة إلى بناء الدولة الحديثة، وظهر المجتمع المدني فيها باعتباره إحدى الآليات الهامة للمعارضة، من أجل محاولة توصيل دعوتها ونشرها في المجتمع، إضافة إلى الأهداف الأخرى، التي تحققت من تأسيس منظمات المجتمع المدني.

(١) مراد غالب الداعري، مرجع سابق، ص ٧٦.

(٢) كلثوم وهابي، مرجع سابق، ص ٩.

(٣) مراد غالب الداعري، مرجع سابق، ص ص ٨٥-٨٧.

المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد الاستقلال (الدولة الوطنية الحديثة)، وقد اتسمت هذه المرحلة بقيادة الدولة إلى عملية التحديث والتنمية، وكان لها دور في دعم مؤسسات المجتمع المدني وتكوينها.

المرحلة الثالثة: مرحلة دولة الوحدة ١٩٩٠ م، التي اتسمت بالديمقراطية والتعددية السياسية، وبالتالي الإقرار والاعتراف الحكومي عبر نصوص دستورية وقانونية بحق المجتمع في أن ينظم نفسه في مؤسسات ومنظمات سياسية واجتماعية وثقافية، باستقلال عن الحكومة. وشهدت هذه المرحلة التطور الكمي والنوعي لمؤسسات المجتمع المدني.

ثانياً: مفهوم المنظمات الخيرية ونشأتها:

تُعَدُّ المنظمات الخيرية جزء من مكونات المجتمع المدني، وهي منظمات لا تهدف إلى الربح، والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي، وتهدف إلى تقديم خدمات اجتماعية متنوعة يحتاج إليها المجتمع.

ويذكر مجلس معايير المحاسبة المالية للمنظمات الخيرية بأنها: منظمات غير ربحية تعمل لأغراض أخرى، وتتلقى مساهمات وهبات من المانحين في عمليات غير تبادلية، حيث لا يوجد لها حقوق الملكية المعروفة، والموجودة في منظمات الأعمال الربحية^(١). وكذلك أيضاً تُعرَّف: "بأنها تنظيم تطوعي غير حكومي غير هادف إلى الربح، بغرض تحقيق منفعة خاصة بأعضائها أو منفعة عامة للمجتمع"^(٢). وفي تعريف آخر: "بأنها وحدة اقتصادية اجتماعية تنظم طوعياً من قبل مجموعة من الأفراد على أساس العمل المتكاتف والمساندة المتبادلة والمسئولية التضامنية لمزاولة نشاط زراعي أو صناعي أو تجاري أو خدمي وفق مبادئ التعاون في سبيل خدمة مصالح أعضائها الاقتصادية والاجتماعية وخدمة المجتمع بصفة عامة"^(٣).

أما القانون اليمني فإنه يشير إلى المنظمات الخيرية على أنها جمعية أو مؤسسة، وبالتالي فهو يُعرَّف الجمعية: "بأنها أي جمعية أهلية تم تأسيسها طبقاً لأحكام هذا القانون من قبل أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن واحد وعشرين شخصاً عند التأسيس، و(٤١) شخصاً على الأقل عند الاجتماع التأسيسي وغرضها الأساسي تحقيق منفعة مشتركة لفئة اجتماعية معينة، أو مزاولة

(١) محمد فايق محسن، مرجع سابق، ص ٧٨.

(٢) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ٨٣.

(٣) وليد ناجي المجالي، ٢، محاسبة الجمعيات التعاونية، منشورات الأكاديمية العربية، الدنمارك، ٢٠٧٧م، ص ١٩.

أنشطة ذات نفع عام، ولا تستهدف من نشاطها جَنَى الربح المادي لأعضائها ويكون نظام العضوية فيها مفتوحاً وفقاً للشروط المحددة في نظامها الأساسي"^(١). أما المؤسسة فيعرفها: "بأنها أي مؤسسة أهلية تم تأسيسها طبقاً لأحكام هذا القانون لمدة محددة أو غير محددة من قبل شخص طبيعي أو اعتباري أو أكثر لمزاولة أنشطة ذات نفع عام ودون أن تستهدف من نشاطها جني الربح المادي ويكون نظام العضوية فيها مقتصرأ على مؤسسيها دون غيرهم"^(٢).

وتتمثل أهم خصائص المنظمات الخيرية في أنها^(٣)(٤)(٥):

١. تعكس مبادرة تطوعية من مجموعة من الأفراد.
٢. أدوات لجلب المنافع التي يستفيد منها الفئات الخاصة أو المجتمع.
٣. لا تستهدف الربح، بل تستهدف تقديم بعض الخدمات أو الحاجيات لشرائح متعددة من المجتمع، وفي حال وجود أرباح تدخل ضمن الموارد المالية ولا توزع على مجلس الإدارة، ويغيب عنها حقوق الملكية المعروفة في منظمات الأعمال.
٤. تعتبر تنظيم يحكمه قانون يتسم بالاستقلال الذاتي.
٥. تتلقى مساهمات وهبات نقدية وعينية من المتبرعين والمانحين في عمليات غير تبادلية.
٦. ليس لها علاقة هيكلية مؤسسية بالحكومة ولكن بإمكانها الحصول على مساعدات مالية وفنية من الحكومة.
٧. تتمتع بمجال واسع من حرية التحرك والمبادرة، وإدارة المنظمات حرية في كل وقت تحدد فيه موطن العمل وأولوياته، كذلك مع اتساع مجالات عملها.
٨. توفر المنظمات الخيرية جهداً كبيراً ربما قد يقع على الدولة ومنها القيام بالمشروعات الاجتماعية ذات الصلة القومية الكبرى.

ويري الباحث أن المنظمات الخيرية لعبت دوراً كبيراً في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة، وتقوم بدور رئيسي في توفير العديد من أوجه الرعاية، وبرامج التنمية في المجتمع. ولا

(١) قانون رقم ١ لسنة ٢٠٠٠ بشأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية، مرجع سابق، ص ٢.

(٢) لمرجع السابق، ص ٣.

(٣) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ٨٥.

(٤) مراد غالب الداعري، مرجع سابق، ص ٨٠.

(٥) حسين عبدالجليل آل غزوي، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة المتخصصة، بحث متطلب دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك، الدنمارك، ٢٠١١، ص ٧.

يمكن لأحد أن يشكك أو يقلل من مدى أهميتها والحاجة إليها ودورها في سد حاجات المجتمع على اختلافها وتنوعها. ويمكن إرجاع أسباب أهميتها كما يلي:

١. تزايد الدخل المالي للدول العربية والإسلامية النفطية.
٢. تمثل العمل الاجتماعي الجماعي المنظم.
٣. قدرتها على اجتذاب المتطوعين والمنح المالية، مما يساهم في خفض التكاليف.
٤. قدرتها على تلمس احتياجات المجتمع، بشكل أفضل من المؤسسات الحكومية.
٥. يمكنها معرفة أفضل الطرق والوسائل في معالجة المشكلات، وتلبية احتياجات المجتمع.
٦. يمكنها تحديد الفئات الاجتماعية الأشد احتياجاً.
٧. تقصير وقت تنفيذ بعض المشروعات الضخمة، مثل: السدود والمباني^(١).
٨. تخضع لتقييم المجتمع، مما يجعلها في حركة مستمرة لتطوير برامجها وآليات عملها، لكي تحصل على مواردها.
٩. مرونة النظام فيها، وبعدها عن البيروقراطية، واعتمادها آليات التنسيق، وكذلك التفاعل مع كل المنظمات الحكومية وغير الحكومية، يعطيها بعداً كبيراً في معالجة القضايا التي تعمل لأجلها^(٢).
١٠. كونها أكثر تقبلاً، وتحوز على ثقة أكبر من قبل الفئات المستهدفة، نظراً للاتصال والتواصل معها، وبالتالي تتعامل الفئات المستهدفة معها بإيجابية أكبر^(٣).
١١. اعتماد الهيئات والمنظمات الدولية في تنفيذ مساعداتها وبرامجها على المنظمات الخيرية، كونها الأوثق لديهم، وكذلك لصعوبة التنفيذ عبر أجهزة الحكومات لما يشوبها من فساد أو تعقيد في الإجراءات والتنفيذ^(٤).

وبالنسبة لنشأة المنظمات الخيرية في اليمن، فقد شهد المجتمع اليمني منذ بداية القرن العشرين اهتماماً بتأسيس المنظمات الخيرية، وذلك نتيجة إحساسه بدورها في إحياء التضامن والتكافل بين

(١) مراد غالب الداعري، مرجع سابق، ص ٦٩.
(٢) أمين حسن الديراوي، دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢م، ص ٨٠.
(٣) حسن محمود ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١م، ص ٧٢.
(٤) كلثوم وهابي، مرجع سابق، ص ١٨.

أبناء المجتمع، والإسهام في الخدمات والعون للمحتاجين، وتعزيز جهود الحكومة في التنمية الاجتماعية الشاملة، وكانت على النحو التالي:

حيث بلغ عدد المنظمات الخيرية التي تم تأسيسها ٢٠ منظمة حتى عام ١٩٦٢ م، ثم شهد العمل الخيري تطوراً ملحوظاً، حيث صدر أول قانون لتنظيم إنشاء وتأسيس الجمعيات والاتحادات الأهلية برقم ١١ لعام ١٩٦٣ م، وقانون الهيئات التعاونية الأهلية للتطوير رقم ١٦ لعام ١٩٦٣ م، وقانون الجمعيات التعاونية رقم ٢٠ لعام ١٩٧٩ م، وثم كذلك قانون الجمعيات الأهلية رقم ٨ لعام ١٩٨٨ م^(١). وأخيراً قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم ١ لسنة ٢٠٠٠ م، وما زال يُعمل به حتى اليوم. ويبلغ عدد المنظمات الخيرية في آخر تصريح لوكيل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل عشرة آلاف منظمة، لكن الفاعل منها لا يتجاوز ٣٠%.

ويخلص الباحث إلى: إن الهدف من تأسيس المنظمات الخيرية تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات للمجتمع، وحجر الأساس فيها هو منفعة المجتمع وتطويره، لا تكديس أكبر قدر ممكن من الأموال. وكذلك تعد المنظمات الخيرية من المظاهر الحضارية في أي مجتمع، لأنها تدل على مدى الرقي الذي وصل إليه أفراد هذا المجتمع من أجل إنشاء مثل هذه المنظمات للقيام بنشاطات مختلفة، سواء أكانت اجتماعية أو اقتصادية.

ثالثاً: أهداف المنظمات الخيرية ومجالاتها:

تمارس المنظمات الخيرية نشاطها في جميع مجالات الخير والإحسان والتكافل الاجتماعي والثقافي والإبداعي والمهني، وتسعى جاهدةً إلى تحقيق تنمية اجتماعية في أوساط المجتمع بكل أشكاله وأنواعه، وتهدف في ذلك إلى تحقيق ما يلي^{(٢)(٣)}:

١. إحياء روح التكافل في المجتمع.
٢. تقديم الرعاية الاجتماعية والتعليمية والصحية للمستفيدين.
٣. الإسهام في إغاثة المتضررين من الكوارث.
٤. مكافحة الفقر والحد من انتشاره.

(١) مراد غالب الداعري، مرجع سابق، ص ٨٥-٨٧.
(٢) مكتب وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، أهداف الجمعيات والمؤسسات الأهلية، <http://sahel.insurances-hadhramaut.info>
(٣) جمعية الإصلاح الاجتماعي الخيرية، التقرير السنوي ٢٠١١ م، صنعاء، اليمن، ٢٠١١ م، ص ٦.

٥. تنفيذ ودعم برامج ومشروعات التنمية المستدامة التي تحقق عائداً اقتصادياً واكتفاء ذاتياً للأفراد والأسر الفقيرة.
٦. تحسين وتطوير وتنمية أوضاع المرأة اليمنية تربوياً، وثقافياً، واجتماعياً، وصحياً.
٧. الإسهام في تنمية مهارات الطفل ورعاية النشء والشباب وتشجيع ودعم الأطفال ذوي المواهب المختلفة كلاً في مجاله وتنمية تلك المواهب والإبداعات.
٨. الإسهام في التوعية الثقافية والعلمية، ومحاربة العادات والتقاليد السيئة، ونشر الوعي بين أفراد المجتمع اليمني.
٩. الإسهام في عملية التغيير الاجتماعي من خلال التأثير بالقوانين والتشريعات والسياسيات العامة (١).

ولقد تطورت خدمات المنظمات الخيرية من مجرد تقديم المساعدات المالية إلى توفير الخدمات المباشرة التي تساعد الأفراد على الاعتماد على النفس من خلال تنمية مهاراتهم عن طريق التعليم والتأهيل، وتعددت مجالات عمل المنظمات الخيرية وخدماتها الاجتماعية وأهمها:

١. تقدم المنظمات الخيرية المساعدات النقدية والعينية للأسر المحتاجة.
٢. رعاية الطفولة عبر إنشاء وتشغيل:
 - أ- دور الحضانه لرعاية الأطفال ذوي الظروف الخاصة.
 - ب- مراكز الرعاية للأطفال.
 - ج- نوادي الأطفال الصيفية.
٣. رعاية العجزة والمعاقين وكبار السن عبر إنشاء وتشغيل:
 - أ- مراكز الإيواء ورعاية المعوقين.
 - ب- مراكز الإيواء ورعاية كبار السن.
 - ج- مراكز التعليم الخاص للمعوقين.
 - د- الإشراف على مراكز خدمة المعوقين ومشاغل تدريب المعوقات.
٤. المجال الصحي حيث تهتم المنظمات الخيرية بما يلي:

(١) عبد الماجد شحدة خليل العالول، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة واثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١م، ص ٨٩.

- أ- إنشاء المستشفيات والمستوصفات الصحية، والعيادات والمراكز الطبية لخدمة المواطنين.
- ب- مراكز العلاج الطبيعي.
- ج- افتتاح الصيدليات الطبية.
- د- عقد الدورات التدريبية في مجال الإسعافات الأولية.
- هـ- إجراء العمليات الجراحية الكبرى والصغرى في المستشفيات العامة والخاصة.
- و- إقامة المخيمات الطبية وبرامج الطبيب الزائر والقوافل الصحية للمناطق البعيدة والحملات الطبية.
- ز- برامج التوعية الصحية.
- ح- تقديم المساعدات للمرضى وتأمين العلاج اللازم لهم.
٥. الإسكان الخيري ويتمثل في:
- أ- إقامة وحدات سكنية لإقامة الأسر المحتاجة أو المتضررة من الكوارث.
- ب- إدخال تحسينات عمرانية وصحية على مساكن الأسر ذات الدخل المحدود.
- ج- إنشاء مساكن للطلاب والطالبات.
٦. التعليم والتدريب والتأهيل عبر إنشاء وتشغيل:
- أ- مشاغل الخياطة النسائية والتطريز والمكياج.
- ب- مراكز محو الأمية.
- ج- معاهد اللغات والكمبيوتر.
- د- معاهد التنمية البشرية.
- هـ- معاهد تعليم المهن الحرفية.
- و- مراكز الطالب.
- ز- افتتاح مدارس تعليمية خاصة.
- ح- كفالة طلاب المدارس والجامعات والدراسات العليا.
- ط- بناء المدارس الحكومية.
٧. المجال التربوي حيث تحرص المنظمات الخيرية على تنفيذ ما يلي:
- أ- برامج تحفيظ القرآن الكريم.
- ب- طباعة ونشر المصحف الشريف وبعض الكتب الدينية.

- ج- الإشراف على عدد من المكتبات العامة المفتوحة للباحثين وطلاب المعرفة.
- د- إقامة الدورات الشرعية والمراكز الصيفية والقوافل الدعوية.
- هـ- إقامة المحاضرات والندوات الثقافية والعلمية والمسابقات العامة.
- و- الإشراف على المراكز الثقافية.
- ز- إقامة بعض معارض الكتاب.
- ح- طباعة وتوزيع النشرات الإرشادية.
- ط- بناء مدارس تحفيظ القرآن الكريم ودور القرآن الكريم والعلوم الشرعية.
- ي- كفالة المربين والمعلمين.
٨. إقامة ورعاية المرافق العامة والمشاركة في بعض الخدمات العامة:
- أ- إنشاء وترميم المساجد، والإسهام في صيانتها وتأثيثها.
- ب- العناية بالمقابر ومغاسل الموتى.
- ج- توزيع مياه الشرب على الأسر المحتاجة وتأمينها في الأماكن العامة.
- د- حفر الآبار وإنشاء مشاريع ارتوائية.
- هـ- إنارة بعض الشوارع.
- و- القيام بأعمال النظافة العامة.
- ز- تأمين المواصلات لنقل الطلاب والطالبات.
- ح- المشاركة في الأسابيع والمناسبات العامة.
٩. مشروعات كفالة اليتيم والرعاية للأيتام داخل أسرهم، وكفالة الأسر الفقيرة.
١٠. توزيع لحوم الأضاحي.
١١. المشاريع المدرة للدخل.
١٢. المحافظة على البيئية والسلوك العام.

هذا وكان للمنظمات الخيرية اليمنية دور بارز في إنجاز العديد من المشاريع في مجالات التنمية ومن أهم هذه الإنجازات التالي^(١):

١. بناء مئات المدارس التعليمية.

(١) شيخان عبدالرحمن، مرجع سابق، ص ٧.

٢. تخريج الآلاف من حفاظ القرآن الكريم والسنة النبوية.
٣. توفير منح دراسية في الجامعات الأهلية اليمنية، ودراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) خارج اليمن.
٤. إنشاء وتشغيل مراكز التدريب والتأهيل للشباب والنساء والعاملين في الجمعيات.
٥. إنشاء وتشغيل مراكز محو الأمية، وخصوصا في صفوف النساء.
٦. تقديم العون والمساعدة والإيواء للنازحين جراء الكوارث، وإعادة الإعمار والتنمية بعد الكوارث.
٧. دعم العمل الإغاثي خارج اليمن وخاصة في فلسطين.
٨. إدارة وتشغيل المستشفيات الخيرية وخصوصا مستشفيات خدمات الصحة النفسية وخدمات الأمومة والطفولة.
٩. إقامة مخيمات طبية جراحية وعلاجية في عدد من محافظات الجمهورية وعلى مدار العام.
١٠. تقديم العلاج المجاني للمرضى المصابين بالأمراض المزمنة.
١١. دعم مرضى السرطان ومرضى الفشل الكلوي.
١٢. إنشاء وتشغيل مراكز غسيل كلوي.
١٣. إدارة المشاريع المدرة للدخل للأسر الفقيرة (القروض الحسنة وتنمية المشروعات الصغيرة).
١٤. التوعية المجتمعية، ورفع الوعي في الكثير من القضايا ذات الأولوية، وخصوصا في مجال العادات الضارة بالمجتمع، مثل: القات، والتدخين، أو الأمراض المنتشرة، مثل: الإيدز، والأمراض المنقولة جنسيا، أو مشاكل سوء التغذية، وأهمية الرضاعة الطبيعية.

وأمام هذه الإنجازات تقف مجموعة من المشكلات عائقاً أمام المنظمات الخيرية اليمنية لممارسة أنشطتها بشكل أفضل، وهي كما يلي^(١):

١. ضعف الإعلام الداعم لأعمال المنظمات الخيرية والترويج لها.
٢. ضعف الدعم والتمويل الحكومي.
٣. تغير الظروف المحيطة بمعدل أسرع من تعديل أهداف المنظمة.

(١) محمد ناجي عطية، مرجع سابق، ص ١٩.

٤. ضعف دعم القطاع الخاص للعمل الخيري.
٥. الشائعات المتعلقة بجمع التبرعات.
٦. ضعف تأييد المجتمع للبرامج والخدمات التي تقدمها المنظمات الخيرية.
٧. عدم سماح السلطات الرسمية بالتفرغ للعمل الخيري.
٨. ربط الممولون الخارجيون تمويلهم بأهدافهم، وليس بأهداف المنظمة وحاجة المجتمع.
٩. ضعف ثقافة المجتمع بأهمية عمل المنظمات الخيرية.
١٠. عدم إدراك صانعي السياسات في الحكومات لدور المنظمة الخيرية في التنمية.
١١. تعقيد الإجراءات في الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات الخيرية.
١٢. التضييق العالمي على عمل المنظمات الخيرية، بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١م.
١٣. الخلط بين العمل الخيري ومسمى الإرهاب، وأثره في التضييق على العمل الخيري.
١٤. ضعف إدراك قيادات المنظمات الخيرية للتغيرات السياسية والتنموية الحاصلة على الصعيد المحلي والدولي^(١).
١٥. ضعف التكامل بين المنظمات الخيرية، بحيث أن كل منظمة تقدم خدماتها وكأنها دولة بحد ذاتها.
١٦. عدم الإدراك الكافي لمفاهيم التنسيق والتعاون المشترك بحيث تأبى بعض المنظمات الانطواء والعمل تحت شعار أي مؤسسة أخرى.
١٧. انشغال المنظمات الخيرية في مشاريع البنى التحتية، والتي هي من مهام الحكومة.

رابعاً: تأسيس المنظمات الخيرية اليمنية:

- تؤسس المنظمة الخيرية وفقاً لأحكام القانون اليمني ولائحته التنفيذية، وتتم إجراءات التأسيس بشروط وإشهار، وهي على النحو التالي^(٢):
١. ألا تخالف أهدافها الدستور والقوانين والتشريعات النافذة.
 ٢. أن يكون لها عقد تأسيس ونظام أساسي يتضمن كل شؤونها التنظيمية والمالية والإدارية.
 ٣. يعتبر مؤسساً للجمعية أو المنظمة الأهلية كل شخص وقّع على عقد تأسيسها.

(١) خالد تيسير مسلم، مدى فاعلية التدقيق الخارجي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١م، ص ٦٩-٧٠.

(٢) قانون رقم ١ لسنة ٢٠٠١م بشأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المادة ٥.

٤. لا يجوز أن يشترك في تأسيس المنظمة الخيرية كل من صدر ضده حكم نهائي بعقوبة جنائية أو عقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره. وتتم عملية تسجيل وإشهار المنظمة الخيرية كما يلي (١):

١. تقدم المنظمة الخيرية طلب كتابي مرفق به نسخة من عقد تأسيسها ونظامها الأساسي يودعها المؤسسون أو من ينوب عنهم لدى الوزارة أو مكتبها المعني مقابل سند استلام خطي بذلك.

٢. تقوم الوزارة أو مكتبها المعني بالبت في الطلب خلال شهر من تاريخ تلقي الطلب، فإذا انقضت هذه الفترة دون البت فيه اعتبر الطلب مقبولاً بقوة القانون، وعلى الوزارة أو مكتبها المعني بناءً على طلب ذوي الشأن إجراء القيد في السجل المعد لديها والنشر في إحدى الصحف الرسمية.

٣. في حالة رفض طلب الإشهار طبقاً لأحكام القانون على الوزارة أو مكتبها المعني إبلاغ قرار الرفض كتابياً مسبباً إلى المؤسسين أصحاب الشأن ونشره في لوحة الإعلانات الخاصة بالوزارة أو مكتبها المعني خلال عشرة أيام من تاريخ صدور القرار، ولأصحاب الشأن حق الطعن في قرار رفض الإشهار أمام المحكمة المختصة خلال ستين يوماً من تاريخ إبلاغهم بالقرار.

٤. يكون إشهار المنظمة الخيرية بمجرد قيد نظامها الأساسي في السجل المعد لذلك لدى الوزارة أو مكتبها المعني بعد استكمال إجراءات الانتخابات وينشر ملخص القيد في صحيفة حكومية على نفقة المنظمة الخيرية أو المنظمة المعنية.

٥. بعد إشهار المنظمة يصبح لها شخصية اعتبارية قانونية معترف بها تمكنها من الدفاع والادعاء باسمها والقيام بأي عمل يجيزه لها القانون ونظامها الأساسي.

وفي رأي أحد الباحثين أن المواد الواردة في القانون الموضحة لكيفية التسجيل والإشهار يتم الالتفاف عليها إدارياً، مثل: امتناع الموظف المختص من تسليم وصل استلام الملف، وهذا ما يجعل اللجوء للقضاء أمراً غير ذي جدوى. كما توضع أيضاً عراقيل أخرى في حالة عدم رغبة الجهات المختصة في تسجيل وإشهار المنظمة (٢).

(١) قانون رقم ١ لسنة ٢٠٠١ م بشأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المادة ٧.
(٢) عبدالباقي شمسان، حرية تكوين الجمعيات في الجمهورية اليمنية، مركز المعلومات والتأهيل لحقوق الإنسان، تعز، اليمن، ٢٠٠٨، ص ٦٨.

خامساً: إدارات المنظمات الخيرية:

تتكون هيئات المنظمات الخيرية في القانون والنظام الأساسي من الجمعية العمومية-المؤسسون، وهيئة الرقابة والتفتيش، والهيئة الإدارية مجلس الأمناء. وللمنظمة أن تنشئ أي لجان تساعد في إنجاز مهامها، ونتطرق إلى إليها كما يلي:

الجمعية العمومية:

تتكون الجمعية العمومية من جميع الأعضاء الذين مضت على عضويتهم (٣) أشهر على الأقل وأوفوا بالتزامات العضوية وفقاً للنظام الأساسي للمنظمة. ويكون للجمعية العمومية الصلاحيات التالية^(١):

١. إقرار السياسات العامة والنظام الأساسي وتعديلاته.
٢. المصادقة على تقارير الهيئة الإدارية ولجنة الرقابة وإقرار الخطة السنوية.
٣. مراجعة البيانات المالية وإقرار الموازنة السنوية والحساب الختامي.
٤. انتخاب رئيس وأعضاء الهيئة الإدارية، ولجنة الرقابة، وسحب الثقة منهم أو من بعضهم.
٥. المصادقة على الحل أو الدمج أو التقسيم الطوعي.
٦. أية مهام واختصاصات أخرى ينص عليها النظام الأساسي للمنظمة.

لجنة الرقابة والتفتيش:

يكون لكل منظمة خيرية لجنة رقابة تنتخب - تُعيّن من قبل الجمعية العمومية (المؤسسون من بين أعضائها)، ويحدد النظام الأساسي مهامها واختصاصاتها، وتجتمع لجنة الرقابة والتفتيش للمنظمة الخيرية مرةً واحدة فصلياً على الأقل^(٢).

الهيئة الإدارية - مجلس الأمناء^(٣):

- يكون للمنظمة الخيرية هيئة إدارية (مجلس أمناء)، تمارس الاختصاصات التالية:
١. وضع السياسات العامة والأنظمة وتسيير الأنشطة والقيام بكافة المعاملات اليومية.
 ٢. مراجعة البيانات المالية وإقرار الموازنة التقديرية وعرضها على الجمعية العمومية (المؤسسون) للمصادقة عليها.
 ٣. إعداد خطط العمل والأنشطة السنوية.

(١) قانون رقم ١ لسنة ٢٠٠٠ بشأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية، مرجع سابق، ص ٨.
(٢) لمرجع السابق، ص ١٠.
(٣) لمرجع السابق، ص ٩.

٤. تنفيذ قرارات الجمعية العمومية (المؤسسون).
٥. اقتراح تعديل النظام الأساسي أو الحل أو الدمج أو التقسيم الطوعي وعرض ذلك الاقتراح على الجمعية العمومية (المؤسسون) لإقراره والمصادقة عليه.
٦. إعداد تقرير سنوي يتضمن الأنشطة والحسابات الختامية وتقديمها للجمعية العمومية (المؤسسون) لإقرارها.
٧. إعداد مشاريع اللوائح الداخلية واللوائح المالية وعرضها على الجمعية العمومية (المؤسسون) لإقرارها.
٨. إبرام العقود مع أي جهة عند تنفيذ أي مشروع وبما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون والنظام الأساسي.
٩. التمثيل في المحافل والندوات والمهرجانات بما يحقق أهداف المنظمة الخيرية.
١٠. أية مهام واختصاصات أخرى ينص عليها النظام الأساسي للمنظمة.

اللجان الفرعية:

اللجان الفرعية هي: اللجان التي تنشئها الهيئة الإدارية - مجلس الأمناء للقيام بمهام محددة، وهناك لجان فرعية دائمة تتولى تنفيذ مهام دائمة للمنظمة، وأخرى مؤقتة ينتهي وجودها بانتهاء السبب الذي أنشئت لأجله. وتعتبر اللجان الأداة الرئيسية التي تلجأ إليها المنظمات لتنفيذ برامجها ونشاطاتها، ولا يوجد نظام موحد لعدد ونوع ومهام اللجان في المنظمات، بل يتم الاعتماد في تشكيلها عادة على احتياجات المنظمة. ومن، مثل: هذه اللجان (لجنة السياسات العامة، لجنة العلاقات، لجنة الموارد، لجنة الأبحاث، لجنة الموارد، الخ).

سادساً مجالات تطوير المنظمات الخيرية:

من أجل تطوير أداء المنظمات الخيرية بما ينعكس على خدمة المجتمع، نضع هذه المقترحات كما يلي:

١. استحداث وحدة خاصة بجودة الأداء لدى الجهات الرسمية، بحيث لا ينحصر دورها فقط للتأكد من توفر الشروط القانونية وتجديد التصريح بل يتعدى ذلك إلى التطوير.
٢. إقامة الندوات والمؤتمرات المهمة بالشأن الخيري وتطويرها.
٣. إعداد خطط استراتيجية للمنظمات الخيرية بناء على احتياجات المجتمع نفسه.

٤. تنظيم مسابقات دورية بين المنظمات الخيرية، سواء من الجهات الرسمية أو المنظمات نفسها، لخلق تنافس يدفع إلى الارتقاء بالأداء، وتحسين جودة العمل والمخرج.
٥. تعميق استخدام نظم المعلومات الإلكترونية، وإيجاد قاعدة بيانات ونظم متطورة، تساعد في إيجاد الربط الآلي بين المنظمات الخيرية، مما يعزز التنسيق والتعاون فيما بينها.
٦. إجراء انتخابات حقيقية لأعضاء مجالس إدارة المنظمات الخيرية، وتتم بحسب معايير مقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة، مع وضع معايير الكفاءة لمن ينتخب.
٧. دعوة وسائل الإعلام لتسليط الضوء على فعاليات وأنشطة المنظمات الخيرية.
٨. تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي في المنظمات الخيرية، من خلال تطوير نظام المرتبات ومكافأة الخدمة، وتدريب وتطوير قدرات إدارات وموظفي المنظمات الخيرية.
٩. إنشاء مراكز دراسات بحيث تهتم بمجالات العمل الخيري.
١٠. إقامة العلاقات والشراكات فيما بينها، وخاصة مع المنظمات الدولية.
١١. إنشاء إطار عام يجمع المنظمات الخيرية المتشابهة في تخصص معين لتنسيق جهودها.
١٢. إنشاء مواقع الإلكترونية للمنظمات الخيرية، وصفحات في مواقع التواصل الاجتماعي، ونشر فعاليتها وأنشطتها وإخبارها ولوائحها.
١٣. نشر المنظمات الخيرية لحسابتها الختامية مع تقرير المحاسب القانوني في الصحف العامة.
١٤. إصدار جمعية المحاسبين القانونيين اليمنية معايير محاسبية خاصة بالمنظمات الخيرية.
١٥. إدراج مواضيع العمل الخيري والتطوعي ضمن منهاج وزارة التربية والتعليم^(١).

ويخلص الباحث مما سبق الى:

قيام المنظمات الخيرية (باعتبارها عمود المجتمع المدني) بدور رئيسي في توفير العديد من أوجه الرعاية الاجتماعية وبرامج التنمية في المجتمع. وإن الهدف من تأسيس المنظمات الخيرية تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات للمجتمع، وحجر الأساس فيها هو منفعة المجتمع وتطويره، لا تكديس أكبر قدر ممكن من الأموال. وكذلك تعد المنظمات الخيرية من المظاهر الحضارية في أي مجتمع، لأنها تدل على مدى الرقي الذي وصل إليه أفراد هذا المجتمع من أجل إنشاء مثل هذه المنظمات للقيام بنشاطات مختلفة، سواء أكانت اجتماعية أو اقتصادية.

(١) أسامة زياد البليبيسي، مرجع سابق، ص ٤٦.

النظام المالي في المنظمات الخيرية

يمثل المال في المنظمة كمثل الدم لجسم الإنسان، فهو شريان الحياة للمنظمات الخيرية، فبدونه لا تستطيع تحقيق رسالتها أو أهدافها التي أنشئت من أجلها.

فإذا ما توفر المال للمنظمات الخيرية، ستعمل على تنفيذ المشروعات التي تحقق أهدافها. واي خلل في ذلك، مثل: عدم كفاية الأموال، يتسبب في ضياع الكثير من الفرص، ويعرض المنظمة لإعسار قد يكون خطراً على حياتها^(١). وبالتالي فإنه من الضروري أن يكون النظام المالي في المنظمة سليماً؛ لأن ذلك يعد من ركائز نجاح المنظمات الخيرية في تحقيق أهدافها مثلها في ذلك، مثل: أي منشأة أخرى.

ولذا تُعتبر الإدارة المالية للمنظمة من أهم الركائز التي يتوقف عليها نجاح النظام المالي في المنظمة.

أولاً: الإدارة المالية في المنظمات الخيرية:

تمثل الإدارة المالية العصب الأساسي في المنظمة، حيث تختص بعملية التخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي الدخول والخروج للأموال الحالية والمرتبقة من وإلى المنظمة، وكذلك تشارك الإدارة المالية الإدارة العليا في قراراتها الخاصة، والتي منها قرارات اختيار الأنشطة وتمويلها، عبر استخدام كل الطرق والأدوات المتاحة لها من التحليل والتنبؤات والتخطيط... الخ.

ويمكن القول إن الإدارة المالية تمثل مفهوماً متكاملًا أشمل من مجرد الحسابات وامتلاك الدفاتر والرقابة الداخلية وتخطيط الاحتياجات النقدية^(٢).

بل إن مفهوم الإدارة المالية قد تغير من مجرد وظيفة تختص بإجراءات تدبير الموارد المالية إلى وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط والرقابة والتحليل المالي وقرارات توزيع الأرباح، إلا أن الوضع مختلف في المنظمات الخيرية حيث لا تسعى إلى تحقيق ربح، وبالتالي لا توزع أرباح^(٣).

(١) رقيقة شوالي، التيسير المالي في المنظمات الأهلية، مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، القاهرة، ٣١ أكتوبر إلى ٣ نوفمبر ١٩٨٩م، ص ٢.
(٢) صيدناوي بني، الإدارة المالية للجمعيات الأهلية والمؤسسات الخاصة، ترجمة محمد حسين، المجموعة المتحدة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٥م، ص ١٢.

(٣) حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، ط ٢، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م، ص ٢٣.

وتأتي أهمية الإدارة المالية في المنظمات الخيرية من عملها في عالم تنافسي يشهد تحولات سريعة، تحتاج إلى تعزيز المعرفة والثقة لاستعمال أدوات ومبادئ الإدارة المالية^(١).

وتشتق أهداف الإدارة المالية من أهداف المنظمة الخيرية نفسها، التي تنعكس من الأهداف الشخصية للأطراف المعنية بنشاط المنظمة، والتي تتكون في الأغلب من: إدارة المنظمة، والعاملين، والمجتمع. ومن ثم ينبغي أن يعكس هدفها أهدافهم كما تعكس وجهات نظرهم^(٢).

وتلعب الإدارة المالية في المنظمات الخيرية دورا في إدارة الموارد المادية والبشرية، بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال إدارة إيرادات المنظمة المتنوعة، وترشيد الإنفاق على المشاريع التي تنشأ لتحقيق أهداف المنظمة. فالعناصر المالية إذا لا بد من إدارتها بعقلانية، مما يحمل الإدارة المالية في المنظمة الخيرية واجبات جسيمة لا بد من تأديتها. وتتركز الأهمية للإدارة المالية في الموازنة بين المحافظة على استمرار وجود التمويل اللازم لقيام المنظمة بنشاطاتها وبرامجها المنسجمة مع أهدافها. حيث التطبيق الجيد للإدارة المالية، سيساعد المديرين في استخدام موارد المنظمة بكفاءة وفاعلية، وسيساعد المنظمة بأن تكون أكثر مساءلة أمام الممولين والمستفيدين. وهذا ما سيكسبها الاحترام والثقة من جميع الأطراف التي تتعامل معها، وسيزيد من ميزتها التنافسية في ظل ندرة الموارد^(٣).

وتقوم الإدارة المالية في المنظمات الخيرية بمهام وظيفية لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن إجمال مهامها على النحو التالي^(٤):

١. التعرف على الاحتياجات المالية للمنظمة، قصيرة وطويلة الأجل، وذلك في ضوء خططها للمستقبل، مستعينة بالموازنات النقدية التخطيطية.
٢. إدارة الأصول وتشمل القرارات الخاصة باستثمار الأموال في مختلف أنواع أصول المنظمة وأنشطتها.
٣. البحث عن مصادر التمويل المناسبة لمواجهة الاحتياجات المالية للمنظمة بالتنسيق مع الإدارات الأخرى في المنظمة.

(١) تيري لويس، مرجع سابق، ص ١.
(٢) محمد مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، ط ٢، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨ م، ص ١٢.
(٣) يوسف سليم النباهين، مرجع سابق، ص ٣١.
(٤) عبدالسلام محمد عينا، الإدارة المالية في المنظمات غير الهادفة للربح، بحث مكمّل لبرنامج الماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، ٢٠٠٩ م، ص ١٨.

٤. مقارنة الأداء الفعلي مع المتوقع لكي يتم التعرف على الانحرافات وأهميتها وتقصي أسباب حدوثها ثم تنفيذ الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات.

ويري الباحث أن هدف الإدارة المالية في المنظمات الخيرية هو: توفير الموارد المالية واستخدامها بكفاءة في تحقيق الأهداف التي أنشئت المنظمة من أجلها، وتحقيق الاستمرارية المالية، واكتساب احترام المنظمات المانحة والشركاء والدااعمين والمتبرعين والحكومة والمستفيدين منها. ويعتبر توفير السيولة هدف مهم في المنظمات الخيرية، ويبين قدرة المنظمة الخيرية على مواجهة التزاماتها قصيرة المدى، سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة.

ثانياً: النظام المحاسبي:

تسعى المنظمات الخيرية لتقديم الخدمات العامة وليس لتحقيق الأرباح. وهي بذلك تختلف عن المنظمات الربحية التي تنشأ أساساً بهدف تحقيق الربح وتعظيم ثروة مالكي تلك المنظمات الربحية، ويتم قياس نتيجة أعمالها من خلال صافي الربح. إلا أنه وبالرغم من الفرق الجوهرى لهدف كل منهما من حيث الربحية، فإنه يجب إبراز نتيجة الأعمال لتلك المنظمات أسوة بمؤسسات القطاع الخاص، وذلك لن يتم إلا بوجود نظام محاسبي سليم^(١).

وبذلت المنظمات والمجالس والهيئات المحاسبية العالمية جهوداً كبيرة في وضع نظام محاسبي يتناسب مع طبيعة المنظمات الخيرية، التي تتميز بمجموعة من الخصائص عن الوحدات الاقتصادية الهادفة للربح، والذي بدوره يؤثر على أسس ومعايير المحاسبة التي تحكم الإثبات والقياس والإفصاح المحاسبي لها^(٢).

ويعرف النظام المحاسبي: "بانه نظام أو خطة تتمثل في مجموعة من الترتيبات الخاصة بتسجيل البيانات المحاسبية على مستوى الوحدة الاقتصادية، وإعداد قوائم وحسابات ختامية وموازنات تخطيطية في إطار محدد من الأسس والقواعد والاصطلاحات والتعاريف لخدمة أهداف معينة"^(٣).

ويقوم النظام المحاسبي بأربع عمليات هي تسجيل وتبويب العمليات المالية بالإضافة إلى إنتاج التقارير وقياس النتائج وتحليلها.

(١) خالد تيسير مسلم، مرجع سابق، ص ٧٠.

(٢) حسين حسين شحاتة، محاسبة الوحدات غير الهادفة للربح، دت، القاهرة، مصر، ٢٠٠١م، ص ٦.

(٣) مراد عليان أبو دقة، مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩م، ص ٤٠.

ويتأثر تصميم نظام المعلومات المحاسبية في أي منظمة، بالعديد من الاعتبارات منها على سبيل المثال أهداف المنظمة فيما إذا كانت تتمثل في السعي إلى تحقيق الأرباح أم لا، وطبيعة نظامها التشغيلي وكذلك الإداري، ولهذا فإننا سنجد أن هناك اختلاف نسبي في النظم المعتمدة في المنظمات المختلفة، إلا أن هناك خطوات أساسية يجب إتباعها عند تصميم أي نظام معلومات محاسبي لأي وحدة أو منظمة^(١).

وفيما يتعلق بتصميم النظام المحاسبي في المنظمات الخيرية يجب مراعاة مجموعة من الخصائص كما يلي^(٢) (٣):

١. إن للمنظمات الخيرية أهدافاً تسعى إلى تحقيقها، وهذا يستلزم أن يكون لها مصادر واضحة من الإيرادات للإنفاق عليها.
٢. في نهاية كل سنة ينبغي أن تتقدم الهيئة الإدارية الحساب الختامي إلى الجمعية العمومية أو مجلس الأمناء لمناقشتها وإقرارها.
٣. يجب على كل منظمة خيرية تسجيل الإيرادات والمصروفات في سجلات خاصة وأن تتسق وتبويب بوضوح، الأمر الذي يساعد على إعداد الحساب الختامي وإعداد الميزانية.
٤. إذا كان للجمعية نشاطاً صناعياً أو أي مشروع إنتاجي فإن ذلك يتطلب مراقبة مالية وإمساك دفاتر حسابات مساعدة للمجموعة الدفترية للجمعية حسب الأصول المتعارف عليها.
٥. تُقيّم المنظمات الخيرية على أساس أدائها الخدمات، وليس على تحقيق فائض من نشاطها.
٦. أن انسحاب بعض أعضاء المنظمات الخيرية لا يترتب عليه سحب أي مبلغ يكون قد دفعه العضو في صورة اشتراك أو تبرع سابقاً.
٧. لا تعد المنظمة الخيرية حساب أرباح وخسائر، وإنما تعد حساب إيرادات ومصروفات.
٨. إن المنظمات الخيرية ليست ملكاً لفرد معين أو لمجموعة من الأفراد وفي هذه الحالة يختفي فيها عنصر رأس المال عند إنشائها. وفي حالة وجود فائض أو عجز يرحل إلى حساب احتياطي الفائض المرحل، حيث أن المنظمة الخيرية لا يملكها شخص أو مجموعة أشخاص ولا يكون للأعضاء حصص في رأس المال.

(١) مراد عليان أبو دقة، مرجع سابق، ص ٥١-٥٢.

(٢) خيراء مركز بمبك، الأسس المالية في منظمات المجتمع المدني، بمبك، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩ م، ص ٣٣.

(٣) محمد فايق محسن، مرجع سابق، ص ٧٩-٨٠.

٩. إن المنظمات الخيرية لا تخضع لضريبة الدخل على الأرباح، وذلك لغياب دافع الربح عند هذه المنظمات.

١٠. الجهات الخارجية المستفيدة من المعلومات المحاسبية هم: المساهمون والمستفيدون من خدماتها والمنظمات العالمية والباحثون والجمهور والمانحون، أما الجهات الداخلية هم: رجال الإدارة القائمين على تنفيذ السياسات التي حددها المساهمون والمتطوعون ومدراء المنظمات، والجهات الرسمية على تقييم إدارة المنظمات الخيرية.

وتسمى المحاسبة التي تطبق في المنظمات الخيرية باسم المحاسبة الخاصة وتعرف: "بأنها فرع من فروع المحاسبة تلك التي تختص بدراسة المبادئ التي تحكم عمليات التقدير والتسجيل المحاسبي في الأنشطة التي تقوم بها المنشآت الخاصة، مثل: الفنادق والجمعيات والجامعات وغيرها"^(١).

أما عن أوجه الشبه والاختلاف بين المحاسبة في المنظمة الربحية وغير الربحية كما يلي^(٢):
أوجه الشبه:

١. كلاهما يعتمد مجموعة مستنديه ودفترية ودورة مستنديه متشابهة.
 ٢. الدليل المحاسبي متوفر في كلا المحاسبتين.
 ٣. الإطار العام للرقابة الداخلية واحد في كلا المحاسبتين.
 ٤. كلاهما يعتمد التسجيل أولاً للعمليات ثم تبويبها وتصنيفها.
 ٥. التقارير المالية ضرورية في كلا المحاسبتين.
 ٦. كلاهما يعتمد مجموعة من الفروض والمبادئ المحاسبية.
 ٧. وجود إطار فكري واحد لتفسير الوحدة المحاسبية في كلا المحاسبتين.
- أوجه الاختلاف:

١. المحاسبة في المنظمة الربحية تعتمد نظرية الشخصية المعنوية لتفسير الوحدة المحاسبية بينما في المحاسبة في المنظمة غير الربحية فإنها تعتمد نظرية الأموال المتخصصة.

(١) محمد فايق محسن، مرجع سابق، ص ٧٩.

(٢) لمرجع السابق، ص ٨١-٨٢.

٢. المحاسبة في المنظمة الربحية تعتمد المعايير والمبادئ المهنية بينما أسس وقواعد المحاسبة في المنظمة غير الربحية مستمدة من التشريعات والقوانين التي تصدرها الدولة.
٣. اختلاف في تطبيق بعض القواعد والمبادئ المحاسبية.
٤. السجلات الإحصائية هامة في المنظمة غير الربحية ولا تحتل نفس الأهمية في المحاسبة في المنظمة الربحية.

ويهدف النظام المحاسبي في المنظمات الخيرية إلى ما يلي^(١)^(٢):

١. توفير المعلومات اللازمة لعدة أغراض منها:
 - أ. توفير المعلومات لأغراض إدارية.
 - ب. توفير المعلومات اللازمة للتأكد من صحة استخدام واستعمال موارد المنظمة حسب الخطط والبرامج الموضوعية.
 - ج. توفير المعلومات اللازمة للتأكد من تطبيق القواعد والأحكام المنصوص عليها.
 - د. توفير المعلومات اللازمة لإعداد التقارير الإدارية.
٢. توفير المعلومات لأغراض الرقابة:
 - أ. توفير المعلومات لوضع التشريعات والقوانين التي تضمن المحافظة على الموارد والتصرف بها.
 - ب. توفير المعلومات اللازمة لإعداد نظام محاسبي يشتمل على الإجراءات المحاسبية اللازمة من مستندات وسجلات وغيرها.
٣. توفير المعلومات لأغراض اتخاذ القرارات:
 - أ. توفير المعلومات عن الوسائل المستخدمة في تحصيل الإيرادات.
 - ب. توفير المعلومات عن حجم الموارد الخاصة بالأنشطة.
 - ج. المقارنة بين الإيرادات والمصروفات ومعرفة الفرق بينهما لاتخاذ القرارات المناسبة.
٤. توفير المعلومات لأغراض مالية محاسبية:
 - أ. توفير المعلومات للتأكد من صحة الإجراءات المحاسبية المستخدمة.

(١) محمد فايق محسن، مرجع سابق، ص ٨٠.

(٢) خالد تيسير مسلم، مرجع سابق، ص ٧١.

ب. توفير المعلومات للتأكد من تطبيق القواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها بالمعالجة المحاسبية.

٥. توفير المعلومات لأغراض إعداد القوائم المالية.

٦. توفير المعلومات اللازمة للأجهزة الدولية.

ويعتمد النظام المحاسبي على مجموعة متكاملة السجلات والكشوفات المطلوبة، وتتمثل كما يلي^(١):

١. المجموعة المستندية: وتقوم المنظمة بطبع عدد من المستندات اللازمة التي تحمل اسم المنظمة

ومن أهم هذه المجموعة المستندية هي:

أ. مستندات القبض.

ب. مستندات الصرف.

ج. مستندات لازمة أخرى.

٢. المجموعة الدفترية: وتنقسم هذه المجموعة إلى:

أ. سجلات بيانية وإحصائية: وهي السجلات التي تساعد المنظمة على الحصول على البيانات

والإحصاءات اللازمة، حيث تعتبر هذه سجلات قانونية، ويمكن الرجوع إلى محتوياتها عند

الرقابة، ومن أهم هذه السجلات:

١. سجل أعضاء الجمعية العمومية.

٢. سجل محاضر جلسات مجلس الإدارة والجمعية العمومية.

٣. سجل المراسلات الصادرة والواردة.

ب. سجلات محاسبية: تختلف عن المجموعة الدفترية التي تستخدم تبعاً لحجم نوع النشاط ولكن

هناك اتفاق على السجلات المحاسبية المستخدمة والمتمثلة في:

١. سجل النقدية التحليلي: يستخدم هذا السجل على ما يتم قبضه وما يتم دفعه حيث يتكون من

خاكتي المقبوضات والمدفوعات.

٢. سجل صندوق المصاريف النثرية: ويتم تسجيل جميع المصروفات النثرية الصغيرة نسبياً،

ويتم بموجب هذا السجل مسك سلفة نثرية من قبل أحد أعضاء الجمعية.

٣. سجل اليومية العامة: يخصص هذا السجل لإثبات العمليات المركزية، مثل: قيود الافتتاح،

قيود الإقفال، قيود التسويات الجردية، بالإضافة إلى تثبيت القيود اليومية.

(١) خالد تيسير مسلم، مرجع سابق، ص ٧٤.

٤. سجل الأستاذ العام: ويخصص هذا السجل لترحيل الحسابات من واقع القيود المركزية التي تم تسجيلها في سجل اليومية العامة لغرض مطابقتها مع اليومية، واستخراج ميزان المراجعة.

٥. سجل المخازن: فقد يستخدم، مثل: هذا السجل الذي قد يكون أحد نشاطاتها توزيع بعض المواد والأدوات من مخازنها، سواء كانت تبرعات أو مشتراه.

أما عن معايير أداء النظام المحاسبي فإنها تتمثل في قدرته على مد الإدارة بالبيانات المطلوبة بالدقة المناسبة وفي الوقت الملائم وبالتكلفة المقبولة، وبذلك فإن النظام المحاسبي الجيد هو الذي يستطيع أن يحقق ذلك للإدارة بصورة ملائمة^(١).

ومن أهم المشكلات المحاسبية التي تقع فيها بعض المنظمات الخيرية هي أسس وطريقة القياس المحاسبي، ونتطرق إلى أنواع الأسس وطرق القياسي المحاسبي، ومن أهمها ما يلي^(٢):

١. الأساس النقدي.

٢. أساس الاستحقاق.

٣. أساس الالتزام.

ويري الباحث ان الأساس النقدي أصبح عاجزا عن توفير المعلومات الملائمة والمناسبة في ظل ازدياد النفقات في المنظمات الخيرية بشكل كبير، وبروز الحاجة إلى البيانات والمعلومات المالية بشكل كبير أثناء عمليات التخطيط والرقابة، وحاجة الجهات المانحة والهيئات إلى معلومات محاسبية معدة وفق معايير المحاسبية.

ويتمشى أساس الاستحقاق مع مبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات وفرض استمرار المنظمة، حيث يستلزم إتباع هذا الأساس إجراء تسويات جردية للنفقات والإيرادات، لإضافة العناصر المستحقة واستبعاد العناصر المقدمة، وكذلك يستلزم إجراء الجرد الفعلي للمخازن والخزائن والأصول الثابتة والمتداولة الأخرى لتحديد مدى الاستفادة منها خلال السنة المالية.

وعلى الرغم من المزايا السابقة التي يتصف بها أساس الإستهقاق، إلا أن هناك عدداً من العيوب والسلبيات التي تنتج عن تطبيق أساس الإستهقاق منها سوء تحميل النفقات والإيرادات

(١) مراد عليان أبو دقة، مرجع سابق، ص ٤٩.

(٢) فريد منصور سليم، أثر تطبيق الأساس النقدي على دلالة المعلومات المحاسبية لمتخذي القرارات في بلديات قطاع غزة في فلسطين، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧م، ص ٤٠-٥٢.

للسنة المالية. فقد تلجأ إليه الإدارة لتضخيم قيمة المصاريف المستحقة، وبالتالي زيادة قدرتها الإنفاقية في السنة اللاحقة، أو تخفيض قيمة الإيرادات المستحقة وغير المقبوضة، لإخفاء عجزها عن متابعة تحصيل الإيرادات. أو يؤدي هذا الأساس إلى تسوية المركز النقدي، وإحداث خلل في الرقابة على السيولة النقدية بسبب اشتغال الحسابات على بيانات محاسبية عن المستقبل، وقد لا يتم حدوث إنفاقها أو تحصيلها.

أما أساس الاستحقاق المعدل بين الأساس النقدي وأساس الإستحقاق وهو يمثل مزيجاً من صفات هذين الأسلوبين (النقدي والاستحقاق).

وأساس الاستحقاق المعدل يعالج الإيرادات والنفقات بطريقتين مختلفتين: فيعالج الإيرادات حسب الأساس النقدي، بحيث لا يتم الأخذ في الاعتبار المقدمات والمستحقات للإيرادات، وإنما يتم الأخذ في الاعتبار الإيرادات الفعلية والمحصلة فقط، وعليه فإنه يتم إثبات الإيرادات المقبوضة دون المحققة. ويعالج النفقات الواجب دفعها بناء على العقود، والتي تم بموجبها الحصول على خدمات ومواد وأثاث وقطع غيار وفق أساس الاستحقاق، دون النظر إلى وقت سدادها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار المقدمات والمستحقات، وهذا بدوره يتطلب إجراء التسويات الجردية للنفقات.

وأساس الاستحقاق المعدل مثله، مثل: الأسس المحاسبية الأخرى لا يخلو من عيوب، منها: قد يشجع بعض المنظمات على استغلال المخصصات غير الملتزم بها خلال عقد، مما يؤدي إلى زيادة الإنفاق في السنوات اللاحقة. أو يؤدي إلى تجميد الأموال المخصصة للنفقات اللازمة لتغطية المشاريع المتعاقد عليها دون استغلال. أو يؤدي إلى تحميل السنة المالية بمبالغ لا تتعلق بها، حيث قد يتم الالتزام بخدمات لا يتم تنفيذها خلال السنة المالية التي تم تحميلها لها.

ويري الباحث إن لكل من الأسس السابقة مزايا وعيوب، بغض النظر عن الجهة التي تقوم بتطبيقه، سواء أكانت قطاعاً عاماً أم خاصاً أو خيرياً. وإن الأساس المناسب للمنظمة الخيرية، يعتمد على مقومات من أهمها العنصر البشري، ونظم المعلومات، وتوفر الإمكانيات. وأن ما يدعو المنظمة الخيرية، إلى إعادة النظر في الأساس المحاسبي المطبق لديها، يعود لعدد من الأسباب كما يلي:

١. كبر المشاريع التي تنفذها المنظمة الخيرية، والتي يترتب عليها زيادة حجم الإنفاق المالي.
٢. عجز النظام المحاسبي الحالي، عن تقديم تقارير مالية كاملة تمكن من تقييم الأداء.
٣. الزيادة المستمرة في عدد العاملين في المنظمات الخيرية.

ولكن من أهم عيوب الأساس النقدي عدم إظهار المركز المالي على حقيقته، وأيضاً تسويه قيمة الخدمة المقدمة، والذي ينعكس بدوره على فائض أو عجز الحساب الختامي، وإضافة إلى السلبيات والمآخذ الكثيرة وذات الأهمية والتي تؤثر على مخرجات النظام المحاسبي بشكل سلبي.

ثالثاً: الموارد المالية:

تسعى المنظمات الخيرية إلى زيادة مواردها المالية، وبما يضمن لها الاستمرارية في أداء دورها، ذلك أن نجاحها مرتبط إلى حد كبير بمدى قدرتها على تنمية تلك الموارد. فكلما تمكنت من التغلب على مشكلة شحة الموارد المالية وتوفيرها من مصادرها المختلفة، كلما استطاعت هذه المنظمات تحقيق الدور المنوط بها. وتعتبر مشكلة التمويل من أهم المشكلات التي تعاني منها المنظمات الخيرية.

وتتكون الموارد المالية للمنظمات الخيرية مما يلي^(١):

١. رسوم واشتراكات وتبرعات الأعضاء.
٢. المساعدات والإعانات والتبرعات والمنح والوصايا والهبات، المشروط وغير المشروطة، سواءً من الجهات الحكومية أو الهيئات والمنظمات أو الأفراد، وبما لا يتعارض مع القوانين النافذة.
٣. العوائد المحققة من أصول المنظمة الخيرية، أو من عوائد النشاطات الاقتصادية التي تزاولها.

وتتمتع المنظمات الخيرية الخاضعة لأحكام القانون المنظم لعملها بالمزايا الآتية^(٢):

١. الإعفاء من الضرائب بكل أنواعها على كل عوائدها ومصادر دخلها.
٢. الإعفاء من الضرائب والرسوم الجمركية على ما تستورده من السلع والمستلزمات والمعدات والآلات، واللازمة لتحقيق أهدافها.
٣. الإعفاء من الرسوم الجمركية على ما تتلقاه من هدايا وهبات ومعونات من الخارج لازمة لأداء رسالتها بناءً على اقتراح من الوزير وموافقة وزير المالية.
٤. يجوز للمنظمة الخيرية في سبيل تحقيق أغراضها، ودعم مواردها المالية، أن تقيم المشروعات الخدمية والإنتاجية والحفلات والأسواق الخيرية والمعارض والمباريات الرياضية.

(١) قانون رقم ١ لسنة ٢٠٠٠ بشأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية، مرجع سابق، ص ١١.
(٢) لمرجع السابق، ص ١١.

٥. تقوم الدولة بتقديم الدعم المالي والعيني للمنظمات الخيرية^(١).
٦. إسناد تشغيل معاهد ومراكز الأنشطة الاجتماعية التابعة للدولة إلى المنظمات الخيرية النشطة والناجحة، بغرض تخفيف الأعباء على الدولة، وضمان إشراك المجتمع في المساهمة في التنمية الاجتماعية المستدامة.
- ويمكن إضافة بعض مصادر التمويل للمنظمات الخيرية، والتي تغفل بعض المنظمات الخيرية من الاستفادة منها أو احتسابها، وهي كما يلي:
١. المتطوعون: وتعد مشاركة المتطوعين مصدر تمويلي مهم، على اعتبار إن المرتبات والأجور تستنزف الجزء الأكبر من نفقات ومصاريف المنظمات الخيرية.
 ٢. القروض: يمكن أن تتفق المنظمات الخيرية مع البنوك الإسلامية، في حالة احتياجها إلى سيولة مالية، على إقراضها بدلا من التبرع لها، على أن ترد القرض لاحقا، وخاصة عند توفر سيولة مالية لدى المنظمات، وخاصة خلال المناسبات، مثل: شهر رمضان المبارك.

رابعاً: القوائم المالية:

تهدف القوائم المالية إلى تقديم المعلومات التي يحتاجها مستخدمو هذه التقارير من أجل اتخاذ قرارات الأعمال والقرارات الاقتصادية، إذن فأهداف التقارير المالية تنشأ أساساً من احتياجات المستخدمين لها، لذلك يجب الأخذ في الاعتبار تلك الاحتياجات عند القيام بإنتاج المعلومات والإفصاح عنها. وتتخذ التقارير المالية عدة أشكال فقد تكون تقارير داخلية لمقابلة احتياجات الإدارة، وتقارير خارجية ذات استخدام خاص لمقابلة احتياجات خاصة لبعض الأطراف الخارجية، وتقارير ذات استخدام عام لمقابلة احتياجات ذوي المصالح في المنظمة، كما أنها توفر على المعلومات التي تسمح بتقييم الأداء، وتقييم المركز المالي، وتقييم مدى التقيد بالقوانين، لكن في ظل العولمة لم يعد على التقارير المالية الوفاء بحاجات مستخدميها على المستوى المحلي فقط، بل يجب الوفاء أيضاً بحاجات المستخدمين على المستوى الدولي.

وتلتزم المنظمة في نهاية الفترة المالية بإعداد القوائم المالية، التي تعد الناتج النهائي والأساسي للعمل المحاسبي في أي منظمة، وذلك بعد مراعاة تطبيق ما تقضي به أحكام النظام المحاسبي

(١) لا يتم تقديم تبرع مالي وعيني إلا لعدد محدود جداً من المنظمات الخيرية، ولذلك لقلّة المبلغ المخصص لهذا الجانب، بالإضافة للفساد المستشري في أجهزة الدولة.

والمعايير المحاسبية، التي ترتبط بالأحداث والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لغرض تقديمها بصورة إجمالية وملخصة إلى كافة الجهات التي يمكن تستفاد منها في اتخاذ القرارات المختلفة^(١). كما تلتزم المنظمة بأن ترفق مع القوائم المالية الإيضاحات المتممة لها، متضمنة كافة البيانات التي أوجبت المعايير المحاسبية الإفصاح عنها، وتعتبر هذه الإيضاحات جزءاً لا يتجزأ من هذه القوائم، وتقرأ معها.

وتشمل القوائم المالية ما يلي:

١. قائمة النشاط (الموارد والاستخدامات).
٢. قائمة المقبوضات والمدفوعات.
٣. قائمة التدفقات النقدية.
٤. المركز المالي.
٥. الإيضاحات المتممة.

ويشترط في هذه القوائم المالية ما يلي^(٢):

١. مناسبة لمستخدمي القوائم المالية من أجل اتخاذ القرارات الضرورية.
٢. موثوق بها من حيث:
 - أ. عرضها بطريقة صادقة وعادلة للمركز المالي ونتائج الأعمال.
 - ب. تعكس جميع العمليات والأحداث الاقتصادية وليس الشكل القانوني فقط.
 - ج. محايدة وبعيدة عن التحيز.
 - د. اكتمالها من جميع النواحي الجوهرية والهامة.
٣. اعتماد إدارة المنظمة عند تجهيز القوائم المالية على تطبيق السياسات المحاسبية المتعارف عليها.

١. قائمة النشاط (الموارد والاستخدامات):

وهي قائمة خاصة بالإيرادات والمصروفات تعد في نهاية الفترة المالية. وتكون الإيرادات في الجانب الأعلى للقائمة ثم المصاريف والأعباء التي تتحملها المنظمة منها، والفرق بينها يمثل فائضاً أو عجزاً للنشاط العام ويتم ترحليه إما إضافة أو نقص إلى قائمة المركز المالي ضمن الرصيد العام

(١) أوجين بريجهام، ميشيل إيرهاردت، الإدارة المالية النظرية والتطبيق العلمي، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ٢٠٠٩م، ص ١٧٥.

(٢) محمد فايق، مرجع سابق، ص ٨٣.

المرحل. ويتم أتباع أساس الاستحقاق في عمل هذه القائمة، وتظهر فقط الإيرادات والمصروفات التي تخص السنة المالية، وبالنسبة للمصروفات والإيرادات الرأسمالية فلا تتحمل قائمة الإيرادات والمصروفات إلا بقيمة الاستهلاكات الخاصة بها.

والفرق بين هذه القائمة وقائمة المقبوضات والمدفوعات في أن رصيد القائمة الأخيرة يمثل النقدية الموجودة فعلاً في الصندوق والبنك في نهاية المدة فهو حساب حقيقي يمثل حركة النقدية، أما حساب الإيرادات والمصروفات فهو حساب وهمي لأنه يشتمل على حسابات وهمية كالاحتياطات وغيرها ويمثل الإيراد والمنصرف عن السنة المالية التي يتم إعداد حساباتها. ويؤخذ في الحساب الإيرادات والمصروفات التي استحققت على المنظمة عن السنة المالية ولم ترد في حساب المقبوضات والمدفوعات لعدم سدادها. والجدول رقم(١/٣/٣) يوضح قائمة الإيرادات والمصروفات عن السنة المالية المنتهية كما يلي:

جدول رقم(١/٣/٣) قائمة النشاط (الموارد والاستخدامات) عن السنة المالية المنتهية في ٣١ ديسمبر

<u>٢٠١٢</u>	<u>٢٠١٣</u>	<u>الإيضاح</u>	<u>الإيرادات</u>
XXX	XXX	X	إيرادات عامة
XXX	XXX	X	إيرادات منح ومشاريع
XXX	XXX	X	إيرادات عينية
XXX	XXX	X	إيرادات أخرى
XXX	XXX		إجمالي الإيرادات
			<u>يخصم منه: -</u>
XXX	XXX	X	مصروفات العمومية والإدارية
XXX	XXX	X	مصروفات منح ومشاريع متنوعة
XXX	XXX	X	مصروفات عينية
XXX	XXX	X	تغطية عجز بعض المشاريع
XXX	XXX	X	(رصيد دائنون منح ومشاريع)
XXX	XXX		فائض / عجز النشاط العام

المصدر: إعداد الباحث

ونلاحظ في القائمة السابقة انه تم إضافة بند **تغطية عجز بعض المشاريع** في ضمن ما يخصم منه. وذلك لأن بعض المنظمات الخيرية تصرف على بعض المشاريع، مبالغ مالية أكبر مما جمع لها، وبالتالي يظهر في حساب هذه المشروع عجزاً، يتم تغطيته من حساب الإيرادات العامة المتنوعة. وليس من إيرادات المشاريع الأخرى لأن إيراداتها مقيدة عليه وبالتالي لا يجوز صرف

فائضها إلا فيما قيدت له. ونؤكد هنا أنه لا بد أن يُضمن ذلك في السياسة المالية للمنظمة، ألا يصرف على أي مشروع أكثر مما جمع له.

وكذلك أيضا تم إضافة بند **رصيد دائنون منح ومشاريع**، وهو عبارة عن زيادة إيرادات المنح والمشاريع عن مصروفاتها، والتالي لا يجوز أن تصرف هذه الزيادة في غير ما خصصت أو أوقفت له، ويتم ترحيل هذا الرصيد في الجانب الدائن في قائمة المركز المالي. وطبعا قد يقول قائل إن هذه المنح والمشاريع قد استفادت من إمكانية المنظمة بشكل عام، ولا بد أن تساهم بجزء من إيراداتها لصالح المصروفات العمومية والإدارية. ونقول إن الرصيد الظاهر في حساب **دائنون منح ومشاريع**، قد خُصِمَ منه مسبقا مقدار مساهمته لصالح المصروفات العمومية والإدارية، بحسب السياسة المالية المتبعة في المنظمة في تحديد نسبة مساهمة المشاريع المقيدة في المصروفات العمومية والإدارية بمقدار ما استفادت منها.

٢. حساب المقبوضات والمدفوعات:

وهي قائمة خاصة بالنقدية المقبوضة والمدفوعة خلال السنة السابقة وهو يظهر ما تم قيده عن طريق مستندات الصرف ودفاتر التحصيل، وبمثابة ملخص مبوب لعمليات المقبوضات والمدفوعات النقدية الفعلية للمنظمة، سواء كانت تشغيلية أو رأسمالية. ولا يسجل في هذا الحساب أية أرقام تخص بنود مقدمة أو مستحقة، ولا يشمل استهلاك الأصول الثابتة، وأي إيرادات عينية.

وفي الجانب الأعلى من هذه القائمة يثبت **رصيدي البنك والصندوق** في أول المدة ثم جميع المقبوضات التي حدثت طول العام، سواء أكانت نقدية أو شيكات، وسواء أودعت الصندوق أو البنك وسواء كانت إيرادية أم رأسمالية، ويلاحظ أن هذه المقبوضات تظهر بالتفصيل في السجل، مرتبة حسب تواريخ حدوثها، أما في هذه القائمة فإن مجاميعها هي التي تظهر فقط وتكون مرتبة حسب بنود الإيراد المختلفة (إيرادات عامة، إيرادات منح ومشاريع، إيرادات أخرى، إيرادات مقبوضة مقدما. إلخ).

وفي الجزء الأدنى من القائمة تظهر المدفوعات الفعلية التي حدثت طوال العام، وتظهر بالتفصيل في السجل مرتبة حسب تواريخ حدوثها، أما في هذه القائمة فإن مجاميعها هي التي تظهر فقط وتكون مرتبة حسب بنود الإنفاق المختلفة (مصروفات عمومية وإدارية، مصروفات منح ومشاريع، مصروفات مدفوعة مقدما، وأي مصروفات أخرى).

ويمكن القول إن الرصيد النهائي لقائمة المقبوضات والمدفوعات لا بد وأن يكون مدينًا ومتساويًا مع مجموع رصيدي البنك والصندوق في آخر المدة. ويستثنى من ذلك حالة ما إذا كان رصيد البنك دائمًا مقابل سحب على المكشوف فإن قائمة المقبوضات والمدفوعات في هذه الحالة يظهر فيه رصيدان: أحدهما مدين هو رصيد حساب الصندوق، والآخر دائن هو حساب البنك. وهذه الحالة الأخيرة نادرة الحدوث، وبحسب سياسية المنظمة واتفاقها من البنك بالسماح لها بالسحب على المكشوف. والجدول رقم (٢/٣/٣) يوضح قائمة المقبوضات والمدفوعات عن السنة المالية المنتهية كما يلي:

جدول رقم (٢/٣/٣) قائمة المقبوضات والمدفوعات عن السنة المالية المنتهية في ٣١ ديسمبر

<u>٢٠١٢</u>	<u>٢٠١٣</u>	<u>الإيضاح</u>	<u>البيان</u>
XXX	XXX	X	المقبوضات رصيد النقدية أول المدة
XXX	XXX	X	إيرادات عامة متنوعة
XXX	XXX	X	إيرادات منح ومشاريع متنوعة
XXX	XXX	X	إيرادات أخرى
XXX	XXX	X	إيرادات مقبوضة مقدما
XXX	XXX		مجموع المقبوضات
			ناقصاً: مدفوعات
XXX	XXX	X	مدفوعات منح ومشاريع متنوعة
XXX	XXX	X	مدفوعات مصروفات العمومية والإدارية
XXX	XXX	X	شراء أصول ثابتة
XXX	XXX	X	استثمارات مالية قصيرة الأجل
XXX	XXX	X	سلف الموظفين
XXX	XXX	X	مصروفات مدفوعة مقدما
XXX	XXX		مجموع المدفوعات

المصدر: إعداد الباحث

٣. قائمة التدفقات النقدية:

يتم إعداد وتصنيف الأنشطة في قائمة التدفقات النقدية وذلك كما يلي (١):

(١) محمد فايق، مرجع سابق، ص ٨٨.

١. صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية: تدل على مدى مقدرة المنظمة على توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لتغطية التدفقات الخارجة اللازمة للتشغيل، وكلما كان صافي التدفق التشغيلي موجباً دل ذلك على جودة سيولة المنظمة.

٢. صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية: تعطي مؤشراً لدرجة توسع ونمو المنظمة أو درجة انكماشها، فكلما زادت التدفقات الخارجة للأنشطة الاستثمارية عن التدفقات الداخلة من بيع الأصول فإن ذلك يعد مؤشراً جيداً على توسع ونمو أنشطة المنظمة. والجدول رقم (٣/٣/٣) يوضح قائمة التدفقات النقدية عن السنة المنتهية.

جدول رقم (٣/٣/٣) قائمة التدفقات النقدية عن السنة المالية المنتهية في ٣١ ديسمبر

٢٠١٢	٢٠١٣	
XXX	XXX	فائض / عجز النشاط العام
		التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية:
XXX	XXX	+الإهلاك
XXX	XXX	التغير في الأصول المتداولة
XXX	XXX	التغيير في المطلوبات المتداولة
XXX	XXX	صافي النقدية من الأنشطة التشغيلية
		التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمارية:
XXX	XXX	التغير في الموجودات الثابتة
XXX	XXX	صافي النقدية المستخدمة في أنشطة الاستثمارية:
XXX	XXX	صافي التغير في النقدية
XXX	XXX	رصيد النقدية أول العام
XXX	XXX	رصيد النقدية آخر العام

المصدر: محمد فايق، مرجع سابق، ص ٨٨.

٤. قائمة المركز المالي:

وهي عبارة عن الحالة المالية في لحظة معينة أو هي صورة فوتوغرافية للوضع المالي في تلك الفترة وتسمى العناصر فيها بأرصدة، تمييزاً لها عن التدفقات لمدخلات ومخرجات فترة ما^(١).

(١) ايمان فتحي مصطفى، دور المراجع الداخلي في تسحين مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية بالمؤسسات الخيرية، بحث مقدم الى مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث ٢٠-٢٢ يناير ٢٠٠٨م، دبي، الامارات، ٢٠٠٨م، ص ١٥.

ولقد عرفت لجنة المصطلحات المحاسبية التابعة للمعهد الأمريكي بالتعريف التالي: هي تلخيص مبوب للأرصدة المتبقية في دفتر الأستاذ العام بعد إعداد الحسابات الختامية^(١). وتقوم المنظمات الخيرية في نهاية العام بإعداد الميزانية العامة بنفس الطريقة التي تعد بها باقي المشروعات الاقتصادية، ويشتمل جانب الأصول:

الأصول المتداولة للمنظمة كالنقدية في البنك والصدوق، والذمم المدينة، والأرصدة المدينة الأخرى، واي استثمارات مالية قصيرة الأجل. والأصول الغير متداولة كاستثمارات المنظمة، واي مشروعات تحت الإنشاء، واي أصول ثابتة أخرى من: مباني ومعدات وسيارات وتكون بالصافي بعد خصم الاستهلاك.

ويظهر في جانب الخصوم: الخصوم المتداولة كالذمم الدائنة، ودائنون منح ومشاريع، وأرصدة دائنة أخرى. والخصوم الغير متداولة كالقروض وأي مخصصات. ثم الفائض العام المرحل ويضاف إليه/ يخصم منه فائض/ عجز العام. والجدول رقم (٤/٣/٣) يوضح المركز المالي للسنة المالية المنتهية كما يلي:

جدول رقم (٤/٣/٣) بيان المركز المالي كما في ٣١ ديسمبر

2012	2013	إيضاح	الأصول
			<u>الأصول المتداولة</u>
XXX	XXX	X	النقدية (الصدوق والبنك)
XXX	XXX	X	ذمم مدينة
XXX	XXX	X	استثمارات مالية قصيرة الأجل
XXX	XXX	X	المخزون
XXX	XXX	X	أرصدة مدينة أخرى
XXX	XXX		إجمالي الأصول المتداولة
			<u>الأصول غير المتداولة</u>
XXX	XXX	X	استثمارات
XXX	XXX	X	مشروعات تحت الإنشاء
XXX	XXX	X	الأصول غير المتداولة بالصافي
XXX	XXX		إجمالي الأصول غير المتداولة
XXX	XXX		مجموع الأصول

(١) خبراء مركز بمبك، التقارير المالية في منظمات المجتمع المدني، بمبك، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩م، ص ٣.

			الخصوم
			<u>الخصوم المتداولة</u>
XXX	XXX	X	دائنون منح ومشاريع
XXX	XXX	X	ذمم دائنة
XXX	XXX	X	أرصدة دائنة أخرى
XXX	XXX		إجمالي المطلوبات المتداولة
			الخصوم غير المتداولة
XXX	X	X	قروض
XXX	XXX	X	مخصصات
XXX	XXX		إجمالي الخصوم غير المتداولة
			الفائض العام
XXX	XXX	X	الفائض العام المرحل
XXX	XXX		فائض/ عجز العام
XXX	XXX		مجموع الفائض العام
XXX	XXX		إجمالي الخصوم

المصدر: إعداد الباحث بتصرف.

الإيضاحات المكملة للقوائم المالية:

يجب أن تصاحب القوائم المالية بعض الإيضاحات والملاحظات التي توضح وصفا للسياسات المحاسبية الهامة، بالإضافة إلى إفصاح كامل عن كل الأحداث الهامة أو الظروف التي تنعكس في القوائم المالية، أو غير ذلك مما تفضيه مبادئ المحاسبة المتعارف عليها الصادرة عن المنظمات المهنية في مجال المحاسبة والتدقيق^(١).

وجود المدقق الخارجي الذي يتمتع بالاستقلالية الكافية التي تؤهله لإبداء رأيه بصدق وعدالة على صحة القوائم المالية من عدمها وتمثيلها للموقف المالي، يساعد على ثقة الجهات المستفيدة من تلك البيانات.

وقد يقول قائل لا حاجة للمدقق الخارجي ويكتفي بالمحاسب في المنظمة. وللرد على هذا القول يجب أن نفرق بين المحاسبة والتدقيق وهو أن المحاسب موظف لدي المنظمة وخاضع بالتبعية

(١) خالد تيسير مسلم، مرجع سابق، ص ٧٤.

لإدارته، أما المدقق والذي يسمى في العديد من الدول محاسب قانوني مستقل فلا تربطه بإدارة المنظمة موضع التدقيق علاقة تبعية وهو خبير مهني محايد^(١).

ويخلص الباحث مما سبق الى:

تهدف الإدارة المالية في المنظمات الخيرية الى توفير الموارد المالية واستخدامها بكفاءة في تحقيق الأهداف التي أنشئت المنظمة من أجلها، وتحقيق الاستمرارية المالية، واكتساب احترام المنظمات المانحة والشركاء والداعمين والمتبرعين والحكومة والمستفيدين منها. ويعتبر توفير السيولة هدف مهم في المنظمات الخيرية، ويبين قدرة المنظمة الخيرية على مواجهة التزاماتها قصيرة المدى، سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة.

وتواجه المنظمات الخيرية مجموعة من المشاكل المحاسبية، منها: الأسس الأفضل للاستخدام في اثبات الإيرادات (النقدي أم الاستحقاق) ولكل منهما مزايا وعيوب، وان الأسس المناسب للمنظمة الخيرية، يعتمد على مقومات من أهمها العنصر البشري، ونظم المعلومات، وتوفر الإمكانيات. وكذلك أهمية الالتزام المنظمات الخيرية بتوحيد القوائم المالية لها بحسب المعايير المحاسبية المعتمدة.

(١) عدنان رشيد عوض، واقع حالة الطلب على خدمة تدقيق الحسابات في المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦م، ص ٢٢.

المبحث الثاني

خطوات وإجراءات الدراسة التطبيقية

يشتمل هذا المبحث على الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة اعداد أداة الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات، واستخراج النتائج، كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وذلك على النحو التالي:

أولاً: تصميم أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهناك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات، وقد اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة. وتعرف الاستبانة بأنها (أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبةً بجميع الإجابات الممكنة عنها، أو بفرغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يراه أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات)^(١). هذا وجاء اعتماد الباحث على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي^(٢):

١. إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
٢. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
٣. سهولة وضع الأسئلة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
٤. توفير وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
٥. يشعر المحببون عنها بالحرية في التعبير عن آراء قد يخشون من عدم موافقة الآخرين عليها.

(١) علي ماهر خطاب، القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط٧، الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨م، ص ٣٩٩.
(٢) أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٩م، ص ١٩٢.

وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة فقد اشتملت الاستبانة على ما يلي:
القسم الاول: يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي كما يلي:
١. الخاصة بالعاملين في المنظمة الخيرية:

١. العمر.
 ٢. المؤهل العلمي.
 ٣. التخصص.
 ٤. نوع الوظيفة.
 ٥. سنوات الخبرة.
 ٦. التدريب المالي.
٢. الخاص بالمنظمة الخيرية (لكل منظمة نسخة تعبأ من قبل المسئول الاول):

١. الشكل القانوني.
٢. نوع المنظمة.
٣. عمر المنظمة.
٤. مجالات عمل المنظمة.
٥. عدد الادارات في المنظمة.
٦. نطاق عمل المنظمة.
٧. عدد المستفيدين سنويا من المنظمة.
٨. قيمة آخر ميزانية للمنظمة.
٩. عدد المتطوعين.
١٠. اسباب استخدام الموازنات التخطيطية.
١١. اغراض استخدام الموازنات التخطيطية.
١٢. نوع الموازنات التخطيطية في المنظمة.
١٣. اسلوب تقدير ارقام الموازنات التخطيطية.
١٤. مراقبة تنفيذ الموازنات التخطيطية.
١٥. جهات تمويل الموازنات التخطيطية.
١٦. الاقتراض لتمويل الموازنات التخطيطية.

القسم الثاني: وشمل متغيرات الدراسة الأساسية: وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على فروض البحث. وفقاً لما يلي:

جدول رقم (١/١/٤) توزيع عبارات الاستبانة

م	محاور الدراسة	عدد الفقرات
1	محور فرضية الدراسة الاولى	١٠
2	محور فرضية الدراسة الثانية	١٠
3	محور فرضية الدراسة الثالثة	١٠
4	محور فرضية الدراسة الرابعة	١٠
	إجمالي العبارات	٤٠

وقد اعتمدت الدراسة في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، وهو يتراوح بين (موافق بشدة — غير موافق بشدة)، وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالاتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات.
- إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالاتي: موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، لا أوافق (٢)، لا أوافق على الاطلاق (١). وقد تمّ حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول (٢/١/٤):

جدول (٢/١/٤) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	١	٢	٣	٤	٥
المتوسط المرجح	١,٧٩ - ٠,١	٢,٥٩ - ١,٨	٣,٣٩ - ٢,٦	٤,١٩ - ٣,٤	٤,٢ - ٥

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ص ٥٤٠ - ٥٤١.

من الجدول السابق نلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هي ناتج قسمة (٤/٥) أي حوالي (٠,٨٠) وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأرقام ١ و ٢ و ٣ و ٤ و ٥ قد حصرت فيما بينها ٤ مسافات.

وعليه للوصول إلى نتائج أكثر دقة يتم تصحيح المقياس المستخدم، للترقية بين المستويات

التالية:

١. أكبر من ٤ أعلى درجات الموافقة.

٢. من ٤ إلى أكبر من ٣,٥ موافقة إيجابية.

٣. من ٣,٥ إلى أكبر من ٣ درجة متوسطة من الموافقة (يميل إلى الإيجابية).

٤. من ٣ إلى أكبر من ٢,٥ درجة متوسطة من عدم الموافقة (يميل إلى السلبية).

٥. من ٢,٥ إلى أكبر من ٢ غير موافق (سلبى).

٦. أقل من ٢ غير موافق مطلقاً" (سلبى جداً).

ثانياً: تقييم أدوات القياس:

١. اختبار صدق محتوى المقياس:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع اما الى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة الى أخرى. وبداية تم عرض عبارات المقاييس على عدد(١٠) من المحكمين المختصين في الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرايهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس حيث كانت هناك عبارات يصعب فهم معانيها. واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهري بعد ذلك حيث تم اختبار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية مكونة من عشرين مفردة، وتم اختبار مدى فهمهم لأسئلة المقاييس. وقد أكدوا في ضوء فهمهم ضرورة استبعاد بعض العبارات التي سبق أن حددها الخبراء لصعوبة فهمهم لها.

٢. اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس:

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)^(١). وبالتالي فهو يؤدي الى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها اعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الاداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس: منها طريقة التجزئة النصفية، وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach, s Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان

(١) عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية، جدة، السعودية، ٢٠٠٧م، ص ٥٦٠.

هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

وتوضح الجداول من رقم (٣/١/٤) الى الجداول رقم (٦/١/٤) نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرونباخ لمفاهيم الدراسة:

جدول رقم (٣/١/٤) نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقاييس فرضية الدراسة الاولى

م	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١	من اجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة تستخدم المنظمة الموازنات التخطيطية.	٠,٨١
٢	تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة في تحديد التوقعات المستقبلية وإلزام المنظمة بالتخطيط المبكر لكافة أعمالها.	٠,٨٠
٣	تسهم الموازنات التخطيطية في المنظمة في إجراء التنسيق بين خطط الإدارات في ضوء الهدف المشترك للمنظمة.	٠,٨١
٤	تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة في تحديد أولويات واحتياجات المجتمع.	٠,٨٢
٥	تستخدم المنظمة نتائج الموازنات التخطيطية في تقييم كفاءة الإدارات في استغلال موارد المنظمة.	٠,٨١
٦	تفصل المنظمة بين الموازنات التي تتضمن العمليات الجارية وتلك التي تتضمن العمليات الاستثمارية التي تخص التكوين الرأسمالي والإضافات.	٠,٨١
٧	تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة في التشخيص المبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة.	٠,٨٠
٨	تساعد الموازنات التخطيطية على استثمار موارد المنظمة الفائضة عن حاجتها التشغيلية.	٠,٨٠
٩	اشتراط الممولين توظيف تمويلاتهم في أغلب الأحيان لتنفيذ أنشطة محددة من شأنه أن يضر بالأولويات التي قد ترسمها المنظمات في إطار خطط عملها ويضعف أدائها.	٠,٨٤
١٠	تستخدم المنظمة الموازنات التخطيطية لتقييم أدائها لمعرفة التطور الذي حققته خلال مسيرتها سواء أكان نحو الأفضل أو نحو الأسوأ.	٠,٨٠
	قيمة ألفا كرونباخ لجميع العبارات	٠,٨٣

المصدر: إعداد الباحث ٢٠١٤م.

من الجدول (٣/١/٤) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات متغير المعرفة أكبر من (٦٠%)، وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (٠,٨٣) وهو ثبات مرتفع، ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت

عليها الدراسة لقياس متغير المعرفة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم (٤/١/٤) نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقياس فرضية الدراسة الثانية

م	العبارات	معامل ألفا كرنباخ
١	تمارس لجان الرقابة والتفتيش في المنظمة دورها المنوط بها بحسب اللوائح والأنظمة والموازنة.	٠,٨٧
٢	تستخدم المنظمة الموازنات كأداة للرقابة على كافة أنشطتها.	٠,٨٧
٣	توزيع تقديرات الموازنات التخطيطية بفترات دورية ثلاثة أشهر مثلاً تسمى الفترات الرقابية	٠,٨٦
٤	ترفع كل ادارة في المنظمة تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة.	٠,٨٦
٥	تقوم المنظمة بمتابعة الأداء الفعلي لكل ادارة ومقارنته مع الأداء المخطط لها بحسب الموازنة.	٠,٨٦
٦	تتخذ المنظمة إجراءات من أجل تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلاً مع محاسبة المسؤولين عن ظهور هذه الانحرافات	٠,٨٧
٧	تتم العمليات المالية في المنظمة بعد استكمال جميع الإجراءات واستكمال الوثائق بحسب اللوائح والموازنة.	٠,٨٧
٨	يعتمد نظام الرقابة في المنظمة على وجود معايير أداء سليمة وواضحة ودقيقة وشاملة لكل أنشطة المنظمة يقاس على ضوءها النتائج.	٠,٨٦
٩	تعمل الموازنات التخطيطية في المنظمة على تعزيز النظام الرقابي والابتعاد عن الاعتماد على مبدأ الثقة الشخصية.	٠,٨٧
١٠	يتسم نظام الرقابة في المنظمة بسرعة اكتشاف الغش والتلاعب والتبديد والاختلاس.	٠,٩٠
	قيمة الفا كرنباخ لجميع العبارات	٠,٨٨

المصدر: إعداد الباحث ٢٠١٤م.

من الجدول (٤/١/٤) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات الفرضية الثانية أكبر من (٦٠%)، وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.88)، وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس فرضية الدراسة الثانية تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم (٥/١/٤) نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقياس فرضية الدراسة الثالثة

م	العبارات	معامل ألفا كرنباخ
١	تتأثر موارد المنظمة بالأوضاع الاقتصادية والمالية والتوجهات العالمية السلبية تجاهها على تمويل وتحويل الأموال إلى المنظمة.	٠,٧٥
٢	تؤثر ظاهرة مكافحة الإرهاب وغسيل الأموال سلباً على تمويل وتحويل الأموال إلى المنظمة.	٠,٧٣
٣	تنافس المنظمات الخيرية على مصادر التمويل ذاتها بشكل عائقاً كبيراً في حصول المنظمة على التمويل اللازم.	٠,٧٣
٤	يتقبل المانحون والمتبرعون للمنظمة الكبيرة التي لها نشاط واسع باعتبار ذلك دليلاً على مصداقيتها وقدرتها على تنفيذ وإدارة المشاريع الكبيرة على عكس المنظمة الصغيرة.	٠,٧٣
٥	يرتبط المتبرعون بشخصيات معينة في الإدارة العليا وليس بالمنظمة نفسها.	٠,٧١
٦	ضعف مساهمة الحكومة المالية والعينية للمنظمات الخيرية.	٠,٧٣
٧	صعوبة استفادة المنظمة من المتطوعين بشكل جيد، نظراً للحالة المادية الصعبة التي تتطلب مكافآت لهؤلاء المتطوعين.	٠,٧١
٨	يتردد المانحون في قبول المنظمة حديثة النشأة والتشكك في قدرتها على إدارة المشاريع.	٠,٧٣
٩	يتفاوت حجم التمويل الخارجي من فترة لأخرى ومن سنة لأخرى مما قد يؤثر على عمل المنظمة.	٠,٧١
١٠	لا توجد لدى المنظمة خريطة واضحة لشروط وإجراءات التبرع من قبل المنظمات المانحة المحلية والدولية.	٠,٧٣
	قيمة ألفا كرنباخ لجميع العبارات	٠,٧٥

المصدر: إعداد الباحث ٢٠١٤م.

من الجدول (٥/١/٤) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات فرضية الدراسة الثالثة أكبر من (٦٠%)، وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.75)، وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس فرضية الدراسة الثالثة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم (٦/١/٤) نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقياس فرضية الدراسة الرابعة

م	العبارات	معامل ألفا كرنباخ
١	يشارك العاملون في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.	٠,٨٦
٢	يوجد نظام مالي ومحاسبي يفي بمتطلبات إعداد الموازنات التخطيطية.	٠,٨٧
٣	ربط اعتماد المكافآت والترقيات على نتائج تحقيق الأهداف.	٠,٨٥
٤	يوجد تنسيق تام وارتباط كامل بين الموازنات التخطيطية والهيكل التنظيمي	٠,٨٥
٥	تدرب المنظمة الإدارات والعاملين وتوعيمهم بالمسئوليات والواجبات الملقاة عليها في موازنات التخطيطية، لضمان حسن إعداد الموازنة وتنفيذها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.	٠,٨٥
٦	يتم إعداد الموازنات التخطيطية في المنظمة وفق الأسس العلمية والأساليب الرياضية الحديثة.	٠,٨٥
٧	زيادة وعي الإدارة العليا بالمنظمة يزيد من نجاح الموازنات التخطيطية في تحقيق أهداف المنظمة.	٠,٨٦
٨	تراعي المنظمة السماح بمراعاة تحديث التقديرات الخاصة بالموازنات التخطيطية إذا حدثت ظروف جوهرية.	٠,٨٥
٩	تعمل المنظمة على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ضمن الموازنات التخطيطية من أجل تحفيزهم.	٠,٨٥
١٠	تشمل الموازنات التخطيطية جميع خطط الإدارات في المنظمة.	٠,٨٥
	قيمة ألفا كرنباخ لجميع العبارات	٠,٨٥

المصدر: إعداد الباحث ٢٠١٤م.

من الجدول (٦/١/٤) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات فرضية الدراسة الرابعة أكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (٠,٨٥)، وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس فرضية الدراسة الرابعة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين في المنظمات الخيرية اليمينية الذين لهم علاقة بالموازنات التخطيطية.

أولاً: مجتمع الدراسة:

تمَّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (القصدية) وهي إحدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات معينة لا يتم الحصول عليها إلا من تلك الفئة المقصودة، فطبيعة مشكلة وفرضيات هذا البحث يوجد لها اهتمام مقدّر وسط مجتمع البحث وتم توزيع عدد (٢٥٠) استبانة وتم استرجاع (٢٠٥) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بيانها كالآتي:

جدول (١/٢/٤) الاستبانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
٨٢	٢٠٥	استبانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
١٨	٤٥	استبانات لم يتم إعادتها
١٠٠%	٢٥٠	إجمالي الاستبانات الموزعة

المصدر: إعداد الباحث ٢٠١٤م.

من الجدول أعلاه يتضح أن معدل الاستجابة بلغ ٨٢% من الاستبانات الموزعة وأن ١٨% من الاستبانات لم يتم اعادتها، وهذا المعدل يعتبر معدل جيد جداً في الدراسات التطبيقية. وللخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الامكان حرص الباحث على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيله وذلك من حيث شمولها على الخصائص كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٢/٢/٤) خصائص العينة

العاملين	المنظمة	م
العمر	الشكل القانوني	١
المؤهل العلمي	نوع المنظمة	٢
التخصص	عمر المنظمة	٣
نوع الوظيفة	مجالات عمل المنظمة	٤
سنوات الخبرة	عدد الادارات في المنظمة	٥
التدريب المالي	نطاق عمل المنظمة	٦
العمر	عدد المستفيدين سنويا	٧
	قيمة اخر ميزانية للمنظمة	٨
	عدد المتطوعين	٩
	اسباب استخدام الموازنات التخطيطية	١٠
	اغراض استخدام الموازنات التخطيطية	١١
	نوع الموازنات في المنظمة	١٢
	اسلوب تقدير ارقام الموازنات التخطيطية	١٣
	مراقبة تنفيذ الموازنات	١٤
	جهات تمويل الموازنات	١٥
	الاقتراض لتمويل البرامج	١٦

المصدر: اعداد الباحث من الاستبانة.

وفيما يلي التوزيع التكراري لخصائص افراد عينة الدراسة:

ثانياً: وصف خصائص العينة:

أولاً: (عينة الدراسة المنظمات الخيرية):

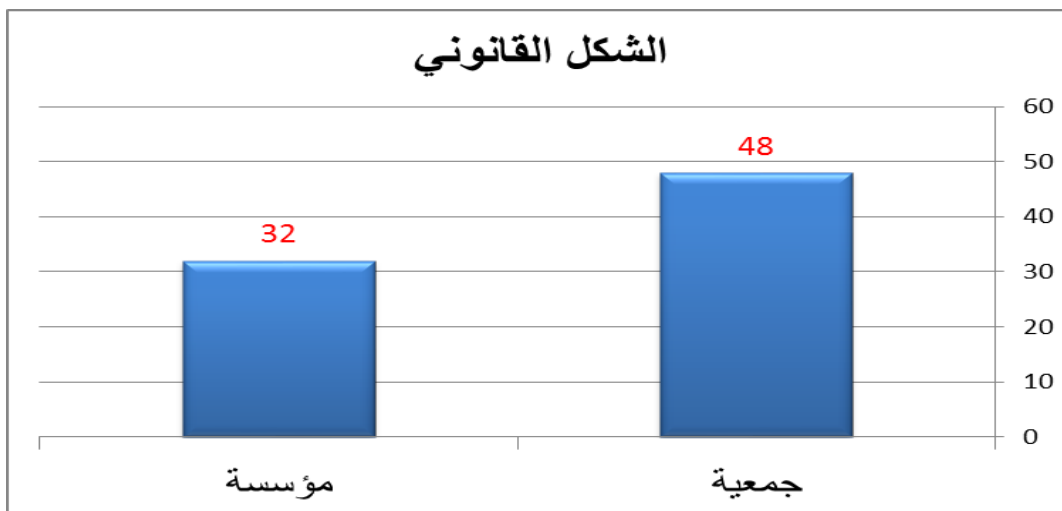
١. توزيع افراد العينة حسب الشكل القانوني:

جدول رقم (٣/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الشكل القانوني

النسبة	التكرار	النوع
60.0	48	جمعية
40.0	32	مؤسسة
100.0	80	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (١/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب الشكل القانوني



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (٣/٢/٤) والشكل (١/٢/٤) أن غالبية افراد العينة لها شكل قانوني جمعيات (٤٨) حيث بلغت نسبتها (٦٠) % من افراد العينة الكلية. بينما بلغت لها شكل قانوني مؤسسة (٣٢) بنسبة (٤٠) % من إجمالي العينة المبحوثة.

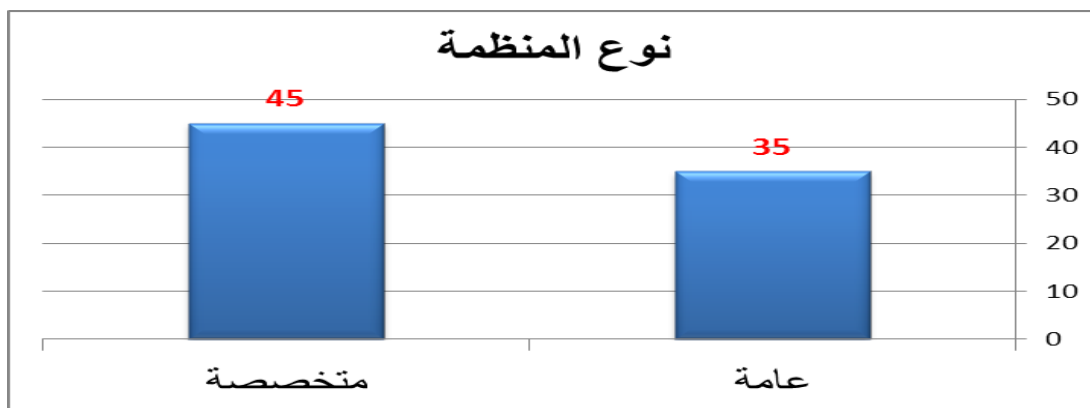
٢. توزيع افراد العينة حسب نوع المنظمة:

جدول رقم (٤/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير نوع المنظمة

النسبة	التكرار	النوع
43.8	35	عامة
56.2	45	متخصصة
100.0	80	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (٢/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب نوع المنظمة



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (٤/٢/٤) والشكل (٢/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من نوع المنظمة المتخصصة (٤٥) حيث بلغت نسبتها (٥٦,٢) % من افراد العينة الكلية. بينما بلغت نسبة نوع المنظمة العامة (٤٣,٨) % من إجمالي العينة المبحوثة.

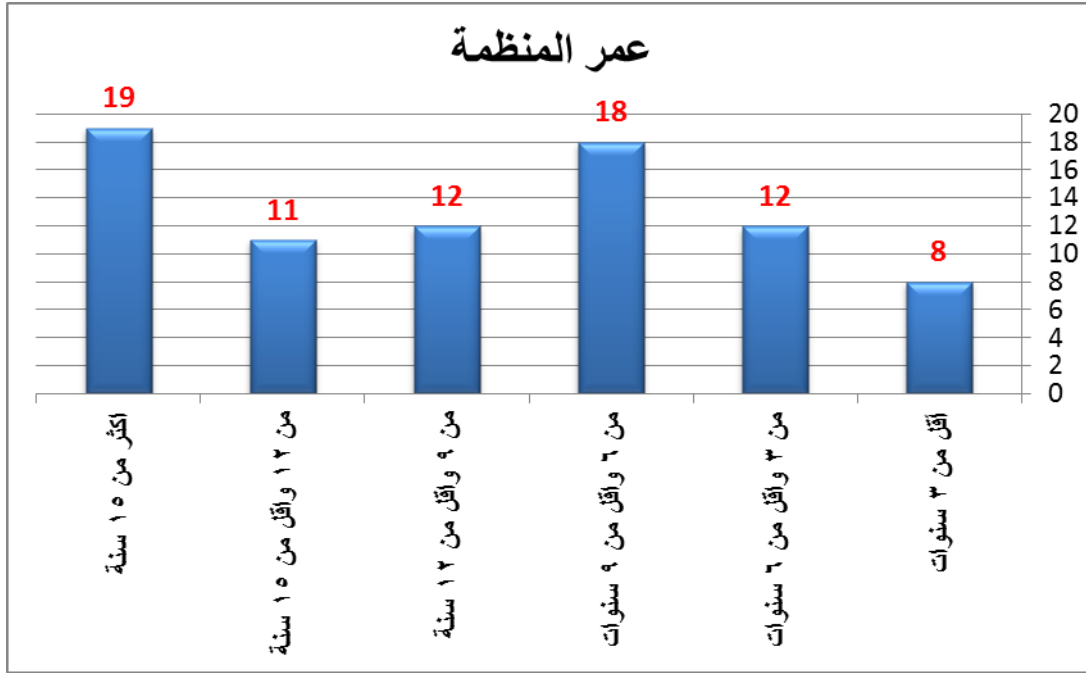
٣. توزيع افراد العينة حسب عمر المنظمة:

جدول رقم (٥/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير عمر المنظمة

عمر المنظمة	التكرار	النسبة
أقل من 3 سنوات	8	10.0
من 3 و أقل من 6 سنوات	12	15.0
من 6 و أقل من 9 سنوات	18	22.5
من 9 و أقل من 12 سنة	12	15.0
من 12 و أقل من 15 سنة	11	13.8
أكثر من 15 سنة	19	23.8
الإجمالي	80	100.0

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (٣/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب عمر المنظمة



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (٥/٢/٤) والشكل (٣/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من عمر المنظمة (من ١٢ سنة وأكثر ١٥ سنة) حيث بلغت نسبتها (٣٧,٦) % من افراد العينة الكلية. بينما بلغت نسبة من

٦ سنوات واطل من ١٢ سنة) (٣٧,٥) ٪، بينما بلغت نسبة من (اقل من ٦ سنوات) (٢٥) ٪ من إجمالي العينة المبحوثة.

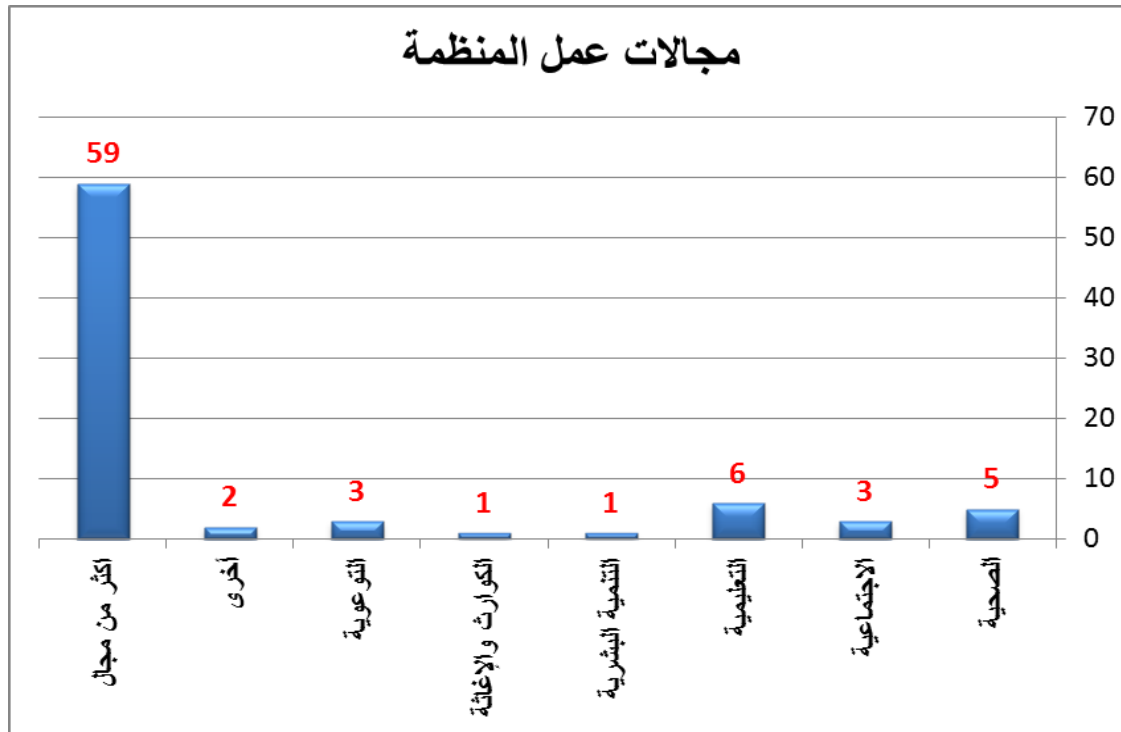
٤. توزيع افراد العينة حسب مجالات عمل المنظمة:

جدول رقم (٦/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير مجالات عمل المنظمة

النسبة	التكرار	النوع
6.2	5	الصحية
3.8	3	الاجتماعية
7.5	6	التعليمية
1.2	1	التنمية البشرية
1.2	1	الكوارث والإغاثة
3.8	3	التوعوية
2.5	2	أخرى
73.8	59	أكثر من مجال
100.0	80	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (٤/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب مجالات عمل المنظمة



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (٦/٢/٤) والشكل (٤/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من التي تعمل في أكثر من مجال حيث بلغت نسبتها (٧٣,٦) % من افراد العينة الكلية. بينما بلغت نسبة تعمل في المجال التعليمي (٧,٥) % ، وبلغت نسبة من تعمل في المجال الصحي (٦,٢) % ، بينما بلغت نسبة تعمل في المجالات الاخرى (١٢,٥) % من إجمالي العينة المبحوثة.

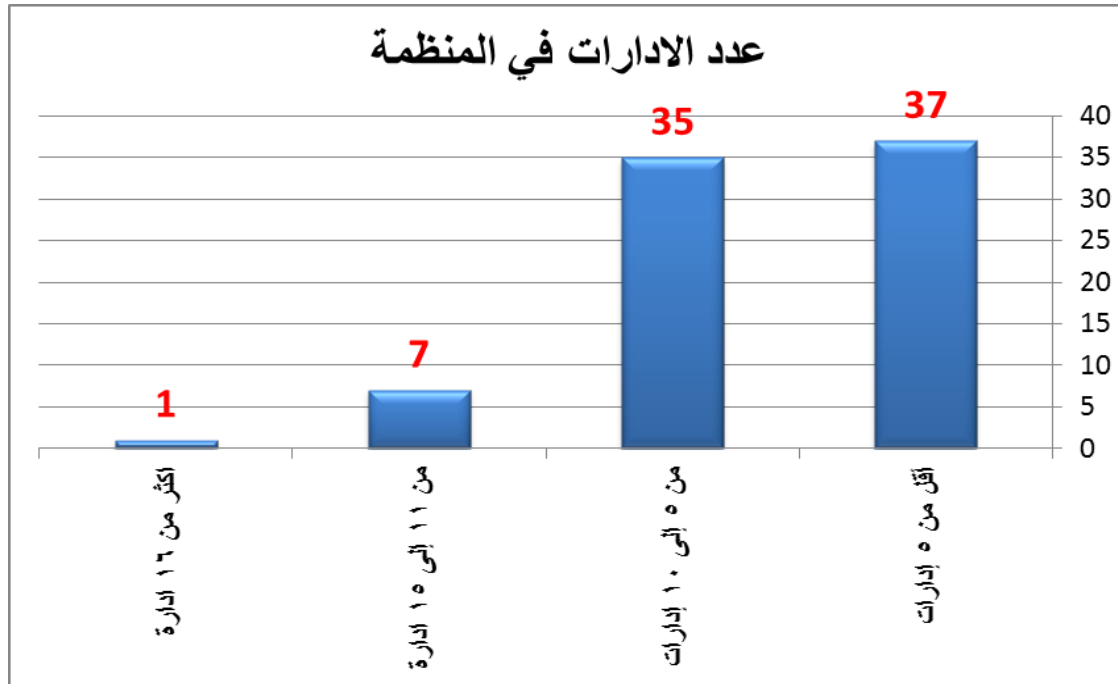
٥. توزيع افراد العينة حسب عدد الادارات في المنظمة:

جدول رقم(٧/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير عدد الادارات في المنظمة

النوع	التكرار	النسبة
أقل من 5 إدارات	37	46.2
من 5 إلى 10 إدارات	35	43.8
من 11 إلى 15 ادارة	7	8.8
أكثر من 16 ادارة	1	1.2
الاجمالي	80	100.0

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (٥/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب مجالات عدد الادارات في المنظمة



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (٧/٢/٤) والشكل (٥/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من المنظمات التي عدد اداراتها اقل من ٥ ادارات حيث بلغت نسبتها (٤٦,٢) % من افراد العينة الكلية. بينما بلغت نسبة

عدد ادارتها من ٥ الى ١٠ ادارات (٤٣,٨) % ، وبلغت نسبة المنظمات التي عدد اداراتها من ١١ وأكثر من ١٦ ادارة (١٠) % من إجمالي العينة المبحوثة.

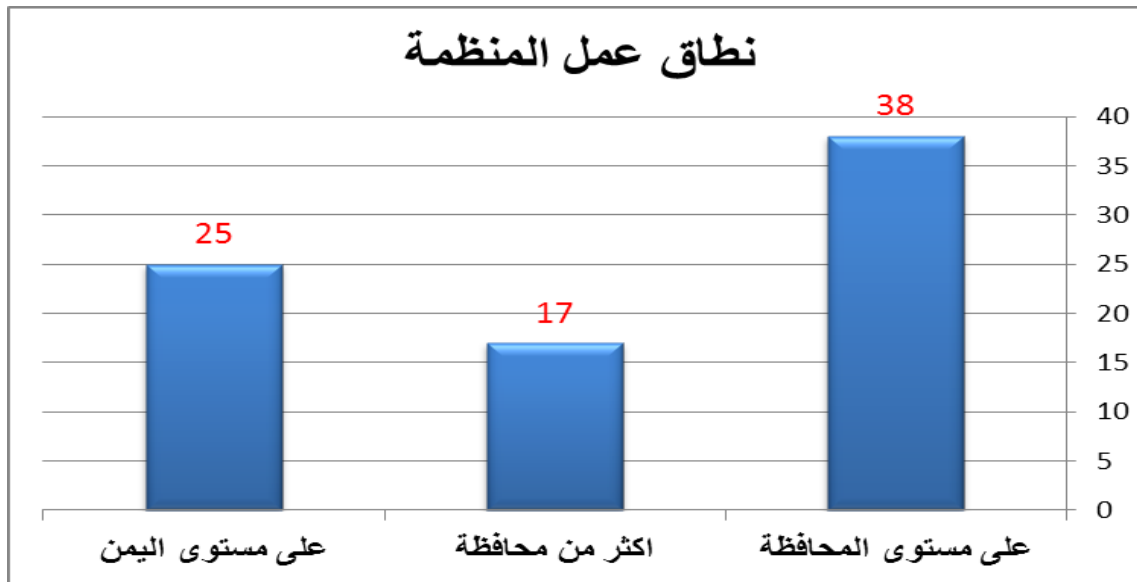
٦. توزيع افراد العينة حسب نطاق عمل المنظمة:

جدول رقم (٨/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير نطاق عمل المنظمة

النسبة	التكرار	النوع
47.5	38	على مستوى المحافظة
21.2	17	أكثر من محافظة
31.2	25	على مستوى اليمن
100.0	80	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (٦/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب مجالات نطاق عمل المنظمة



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (٨/٢/٤) والشكل (٦/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من المنظمات التي نطاق عملها على مستوى المحافظة حيث بلغت نسبتها (٤٣,٨) % من افراد العينة الكلية. بينما بلغت نسبة المنظمات التي نطاق عملها على مستوى أكثر من محافظة (٢١,٢) % ، وبلغت نسبة المنظمات التي نطاق عملها على مستوى اليمن (31.2) % من إجمالي العينة المبحوثة.

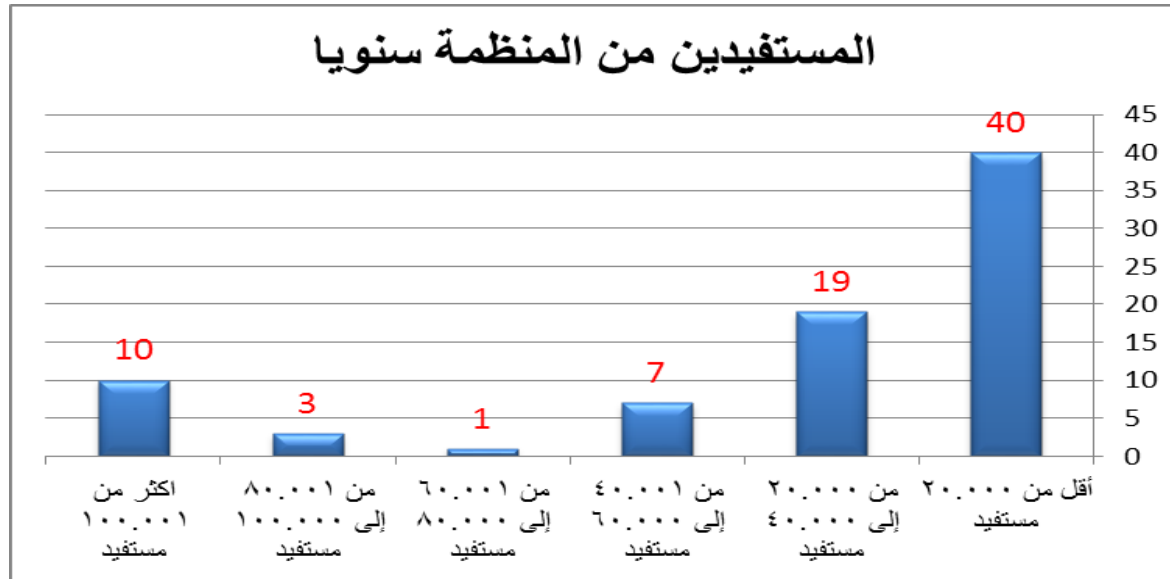
٧. توزيع افراد العينة حسب عدد المستفيدين من المنظمة سنويا:

جدول رقم (٩/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستفيدين من المنظمة سنويا

النسبة	التكرار	النوع
50.0	40	أقل من 20.000 مستفيد
23.8	19	من 20.000 إلى 40.000 مستفيد
8.8	7	من 40.001 إلى 60.000 مستفيد
1.2	1	من 60.001 إلى 80.000 مستفيد
3.8	3	من 80.001 إلى 100.000 مستفيد
12.5	10	أكثر من 100.001 مستفيد
100.0	80	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (٧/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب المستفيدين من المنظمة سنويا



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (٩/٢/٤) والشكل (٧/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من المنظمات التي عدد المستفيدين منها اقل من ٢٠ ألف مستفيد سنويا حيث بلغت نسبتها (٥٠) % من افراد العينة الكلية. بينما بلغت نسبة المنظمات التي عدد المستفيدين منها من ٢٠ ألف و اقل من ٤٠ ألف مستفيد سنويا (٢٣,٨) % ، وبلغت نسبة المنظمات التي عدد المستفيدين منها من ٤٠ ألف و اقل من ١٠٠ ألف مستفيد سنويا (١٣,٨) % ، وبلغت نسبة المنظمات التي عدد المستفيدين منها أكثر من ١٠٠ ألف مستفيد سنويا (12.5) % من إجمالي العينة المبحوثة.

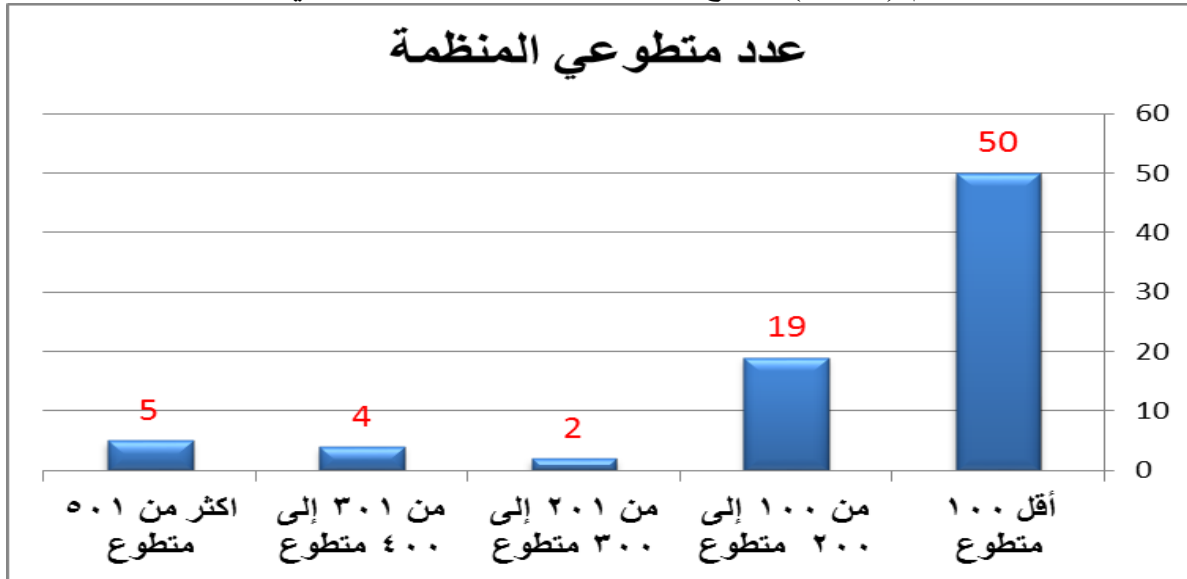
٨. توزيع أفراد العينة حسب عدد متطوعي المنظمة:

جدول رقم (١٠/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير عدد متطوعي المنظمة

النسبة	التكرار	النوع
62.5	50	أقل من ١٠٠ متطوع
23.8	19	من 100 إلى 200 متطوع
2.5	2	من 201 إلى 300 متطوع
5.0	4	من 301 إلى 400 متطوع
6.2	5	أكثر من 501 متطوع
100.0	80	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (٨/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب عدد متطوعي المنظمة



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (١٠/٢/٤) والشكل (٨/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من المنظمات التي عدد المتطوعين فيها أقل من ١٠٠ متطوع حيث بلغت نسبتها (٦٢,٥) % من افراد العينة الكلية. بينما بلغت نسبة المنظمات التي عدد المتطوعين فيها من ١٠٠ الى ٢٠٠ متطوع (٢٣,٨) % ، وبلغت نسبة المنظمات التي عدد المتطوعين فيها من ٢٠١ وأكثر من ٥٠١ متطوع (١٣,٧) % من إجمالي العينة المبحوثة.

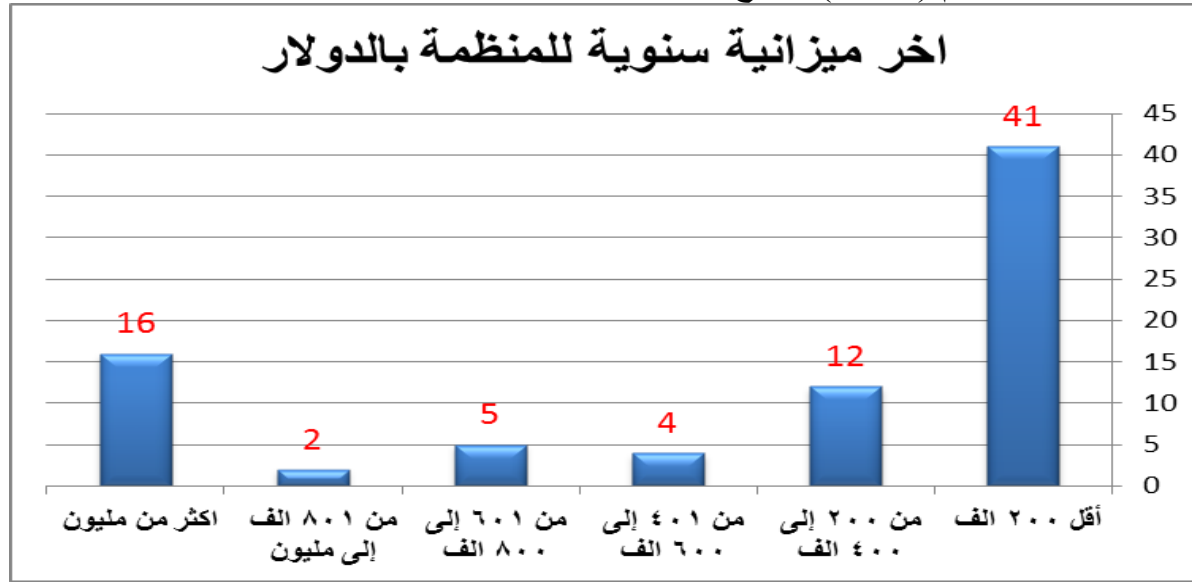
٩. توزيع افراد العينة حسب اجمالي اخر ميزانية سنوية للمنظمة:

جدول رقم (١١/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير اخر ميزانية سنوية للمنظمة

النسبة	التكرار	النوع
51.2	41	أقل 200 ألف
15.0	12	من 200 إلى 400 ألف
5.0	4	من 401 إلى 600 ألف
6.2	5	من 601 إلى 800 ألف
2.5	2	من 801 ألف إلى مليون
20.0	16	أكثر من مليون
100.0	80	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (٩/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب اخر ميزانية سنوية للمنظمة



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (١١/٢/٤) والشكل (٩/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من المنظمات اخر ميزانية سنوية لها أقل من ٢٠٠ ألف دولار حيث بلغت نسبتها (51.2)% من افراد العينة الكلية. بينما بلغت نسبة المنظمات اخر ميزانية سنوية لها من ٢٠٠ ألف واطل من مليون دولار (28.7) %، وبلغت نسبة المنظمات اخر ميزانية سنوية لها أكثر من مليون دولار سنويا (20)% من إجمالي العينة المبحوثة.

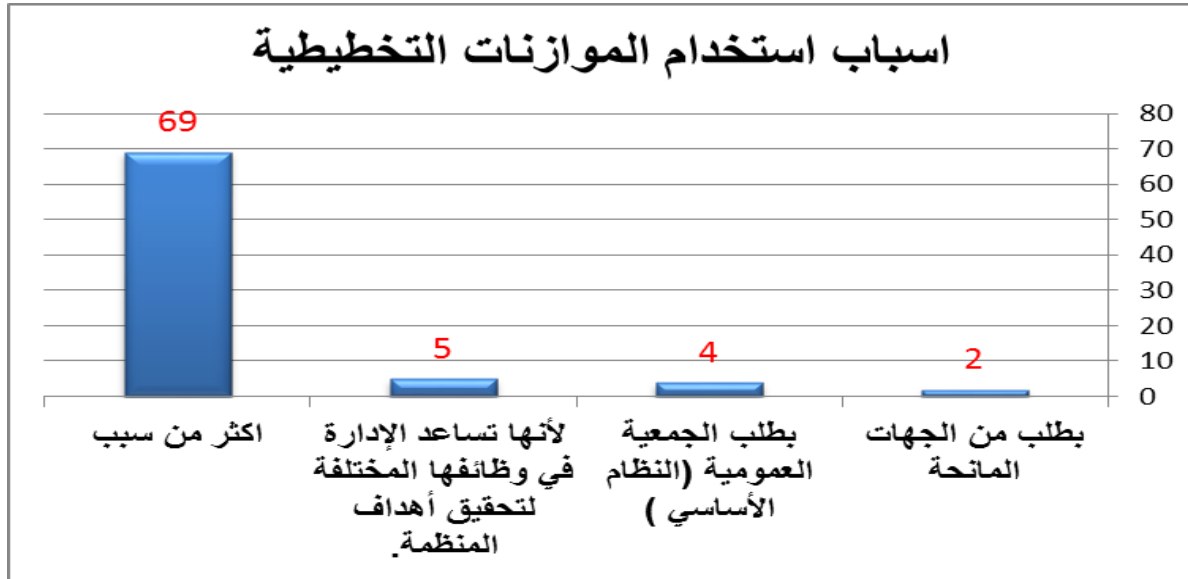
١٠. توزيع افراد العينة حسب اسباب استخدام الموازنات التخطيطية:

جدول رقم(١٢/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير اسباب استخدام الموازنات التخطيطية

النسبة	التكرار	النوع
2.5	2	بطلب من الجهات المانحة
5.0	4	بطلب الجمعية العمومية (النظام الأساسي)
6.2	5	لأنها تساعد الإدارة في وظائفها المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
86.2	69	أكثر من سبب
100.0	80	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (١٠/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب اسباب استخدام الموازنات التخطيطية



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (١٢/٢/٤) والشكل (١٠/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من المنظمات تستخدم الموازنات التخطيطية لأكثر من سبب حيث بلغت نسبتها (86.2) % من افراد العينة الكلية. بينما بلغت نسبة المنظمات التي تستخدم الموازنات التخطيطية لسبب معين (١٣,٨) % من إجمالي العينة المبحوثة.

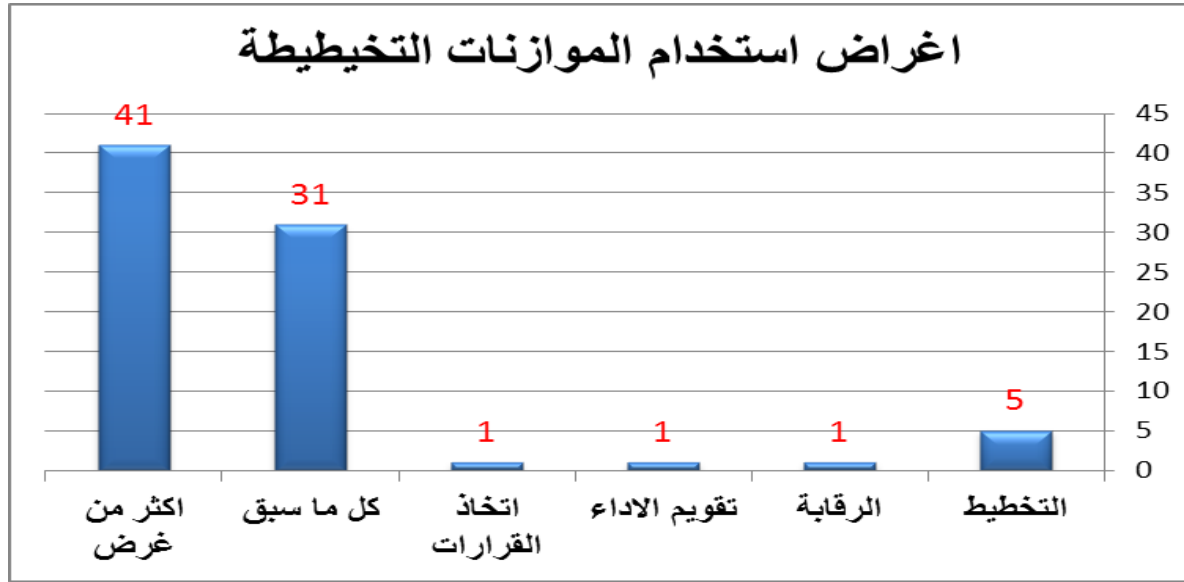
١١. توزيع افراد العينة حسب اغراض استخدام الموازنات التخطيطية:

جدول رقم (١٣/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير اغراض استخدام الموازنات التخطيطية

النسبة	التكرار	النوع
6.2	5	التخطيط
1.2	1	الرقابة
1.2	1	تقويم الأداء
1.2	1	اتخاذ القرارات
38.8	31	كل ما سبق
51.2	41	أكثر من غرض
100.0	80	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (١١/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب اغراض استخدام الموازنات التخطيطية



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (١٣/٢/٤) والشكل (١١/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من المنظمات تستخدم الموازنات التخطيطية لأكثر من غرض حيث بلغت نسبتها (51.2%) من افراد العينة الكلية. بينما بلغت نسبة المنظمات التي تستخدم الموازنات التخطيطية لغرض (التخطيط والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات) (38.8) %، بينما بلغت نسبة المنظمات التي تستخدم الموازنات التخطيطية لغرض التخطيط فقط (6.2) %، بينما بلغت نسبة المنظمات التي تستخدم الموازنات التخطيطية لغرض الرقابة أو تقويم الأداء أو اتخاذ القرارات (3.6) % من إجمالي العينة المبحوثة.

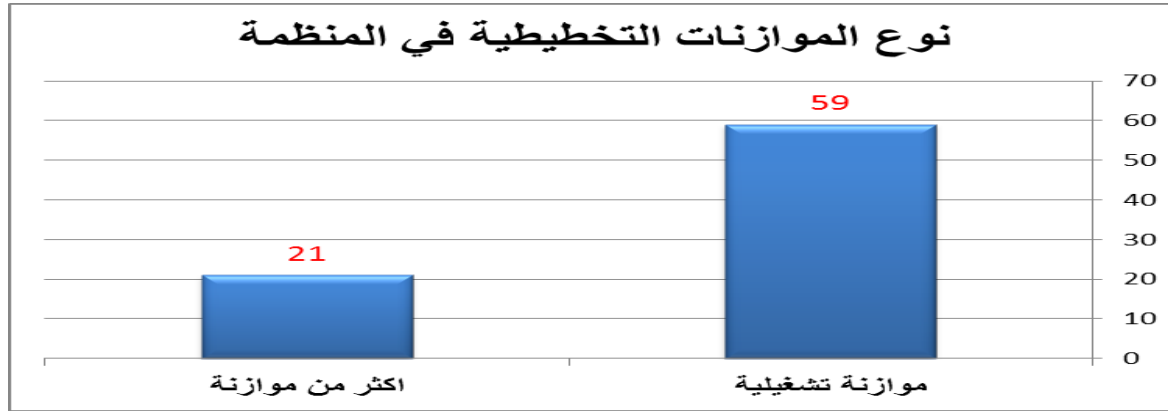
١٢. توزيع افراد العينة حسب نوع الموازنات التخطيطية في المنظمة:

جدول رقم (١٤/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير نوع الموازنات التخطيطية في المنظمة

النسبة	التكرار	النوع
73.8	59	موازنة تشغيلية
26.2	21	أكثر من موازنة
100.0	80	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (١٢/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب نوع الموازنات التخطيطية في المنظمة



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (١٤/٢/٤) والشكل (١٢/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من المنظمات تعد موازنة تشغيلية فقط حيث بلغت نسبتها (73.8)% من افراد العينة الكلية. بينما بلغت نسبة المنظمات تعد أكثر من موازنة (26.2)% من إجمالي العينة المبحوثة.

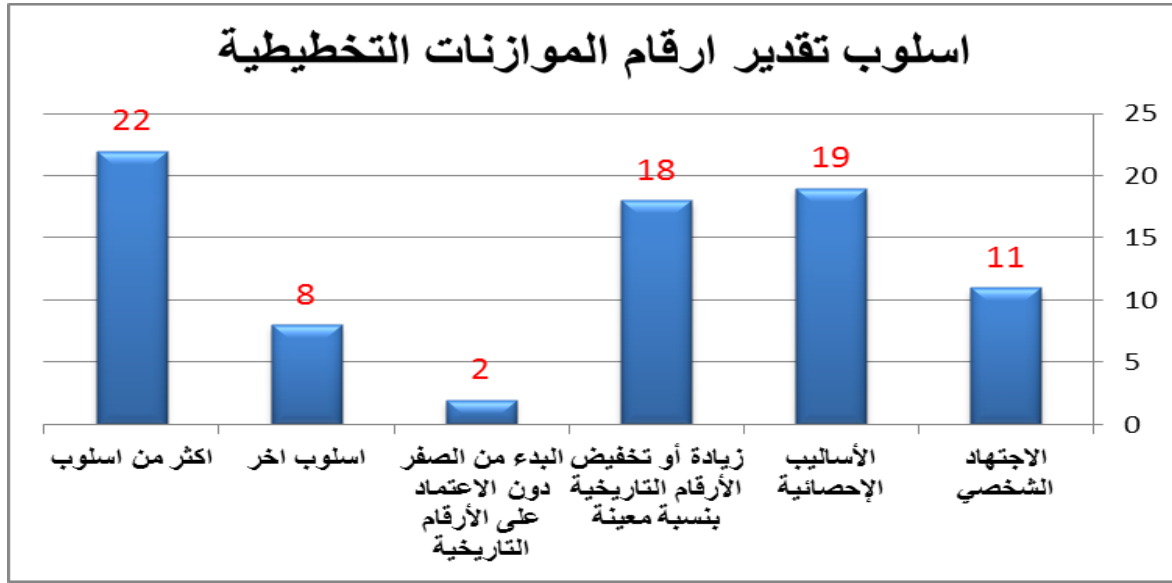
١٣. توزيع افراد العينة حسب اسلوب تقدير ارقام الموازنات التخطيطية:

جدول رقم (١٥/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير اسلوب تقدير ارقام الموازنات التخطيطية

النسبة	التكرار	النوع
13.8	11	الاجتهاد الشخصي
23.8	19	الأساليب الإحصائية
22.5	18	زيادة أو تخفيض الأرقام التاريخية بنسبة معينة
2.5	2	البدء من الصفر دون الاعتماد على الأرقام التاريخية
10.0	8	اسلوب اخر
27.5	22	أكثر من اسلوب
100.0	80	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (١٣/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب اسلوب تقدير ارقام الموازنات التخطيطية



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (١٥/٢/٤) والشكل (١٣/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من المنظمات التي تستخدم أكثر من اسلوب في تقدير ارقام الموازنات التخطيطية حيث بلغت نسبتها (27.5) % من افراد العينة الكلية. بينما بلغت نسبة المنظمات تستخدم الاساليب الاحصائية (23.8) % ، وبلغت نسبة المنظمات التي تستخدم اسلوب زيادة او تخفيض في الارقام التاريخية بنسبة معينة (22.5) %، وبلغت نسبة المنظمات التي تستخدم الاجتهاد الشخصي (13.8) % من إجمالي العينة المبحوثة.

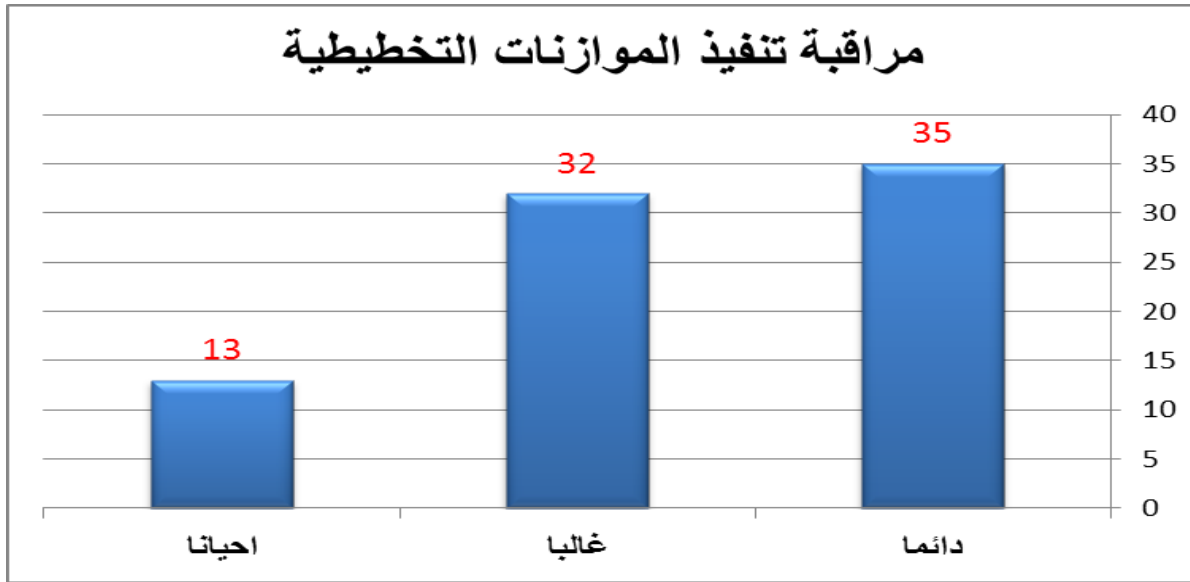
١٤. توزيع افراد العينة حسب مراقبة تنفيذ الموازنات التخطيطية:

جدول رقم(١٦/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير مراقبة تنفيذ الموازنات التخطيطية

النسبة	التكرار	النوع
43.8	35	دائماً
40.0	32	غالبا
16.2	13	احيانا
100.0	80	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (١٤/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب مراقبة تنفيذ الموازنات التخطيطية



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (١٦/٢/٤) والشكل (١٤/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من المنظمات التي تراقب دائما تنفيذ الموازنات التخطيطية حيث بلغت نسبتها (43.8)% من افراد العينة الكلية. بينما بلغت نسبة المنظمات التي تراقب غالبا تنفيذ الموازنات التخطيطية (40.0)% ، وبلغت نسبة المنظمات التي تراقب احيانا تنفيذ الموازنات التخطيطية (16.2)% من إجمالي العينة المبحوثة.

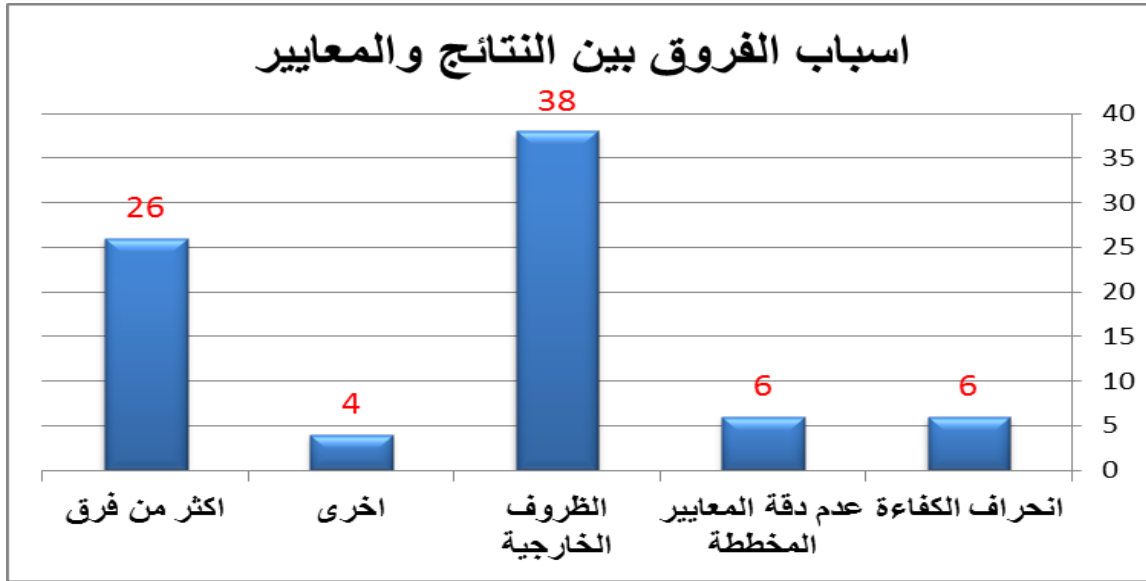
١٥. توزيع افراد العينة حسب اسباب فروق النتائج والمعايير:

جدول رقم (١٧/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير اسباب فروق النتائج والمعايير

النسبة	التكرار	النوع
7.5	6	انحراف الكفاءة
7.5	6	عدم دقة المعايير المخططة
47.5	38	الظروف الخارجية
5.0	4	اخرى
32.5	26	أكثر من فرق
100.0	80	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (١٥/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب اسباب فروق النتائج والمعايير



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (١٧/٢/٤) والشكل (١٥/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من المنظمات التي اسباب فروق بين النتائج والمعايير الى الظروف الخارجية حيث بلغت نسبتها (47.5)% من افراد العينة الكلية. بينما بلغت نسبة المنظمات التي اسباب فروق بين النتائج والمعايير الى أكثر من فرق (32.5) %، بينما بلغت نسبة المنظمات التي اسباب فروق بين النتائج والمعايير الى انحراف الكفاءة (7.5) %، بينما بلغت نسبة المنظمات التي اسباب فروق بين النتائج والمعايير الى عدم دقة المعايير المخططة (7.5) %، بينما بلغت نسبة المنظمات التي اسباب فروق بين النتائج والمعايير الى فروق اخرى (5.0) % من إجمالي العينة المبحوثة.

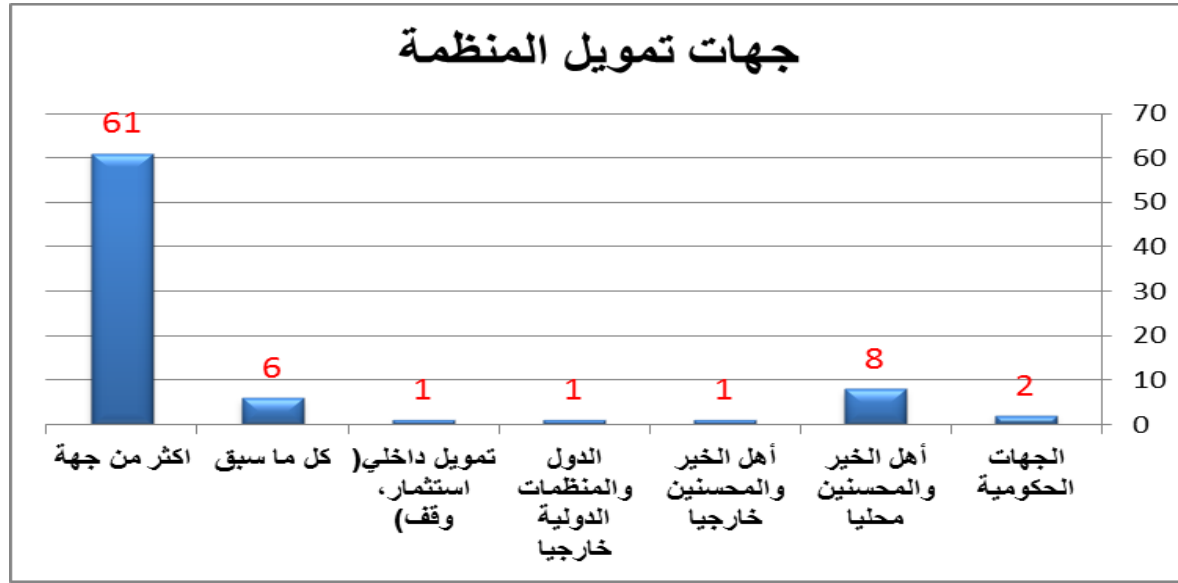
١٦. توزيع افراد العينة حسب جهات تمويل المنظمة:

جدول رقم (١٨/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير جهات تمويل المنظمة

النسبة	التكرار	النوع
2.5	2	الجهات الحكومية
10.0	8	أهل الخير والمحسنين محليا
1.2	1	أهل الخير والمحسنين خارجيا
1.2	1	الدول والمنظمات الدولية خارجيا
1.2	1	تمويل داخلي (استثمار، وقف)
7.5	6	كل ما سبق
76.2	61	أكثر من جهة
100.0	80	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (١٦/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب جهات تمويل المنظمة



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (١٨/٢/٤) والشكل (١٦/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من المنظمات التي لها أكثر من جهة في تمويل مشاريعها حيث بلغت نسبتها (76.2) % من افراد العينة الكلية. بينما بلغت نسبة المنظمات التي تمول مشاريعها من كل الجهات (7.5) % ، وبلغت نسبة المنظمات التي تمويل مشاريعها من اهل الخير والمحسنين محليا فقط (10.0) %، وبلغت نسبة المنظمات تمويل من جهة محددة فقط مثل (الجهات الحكومية، اهل الخير والمحسنين خارجيا، تمويل داخلي) (3.6) % من إجمالي العينة المبحوثة.

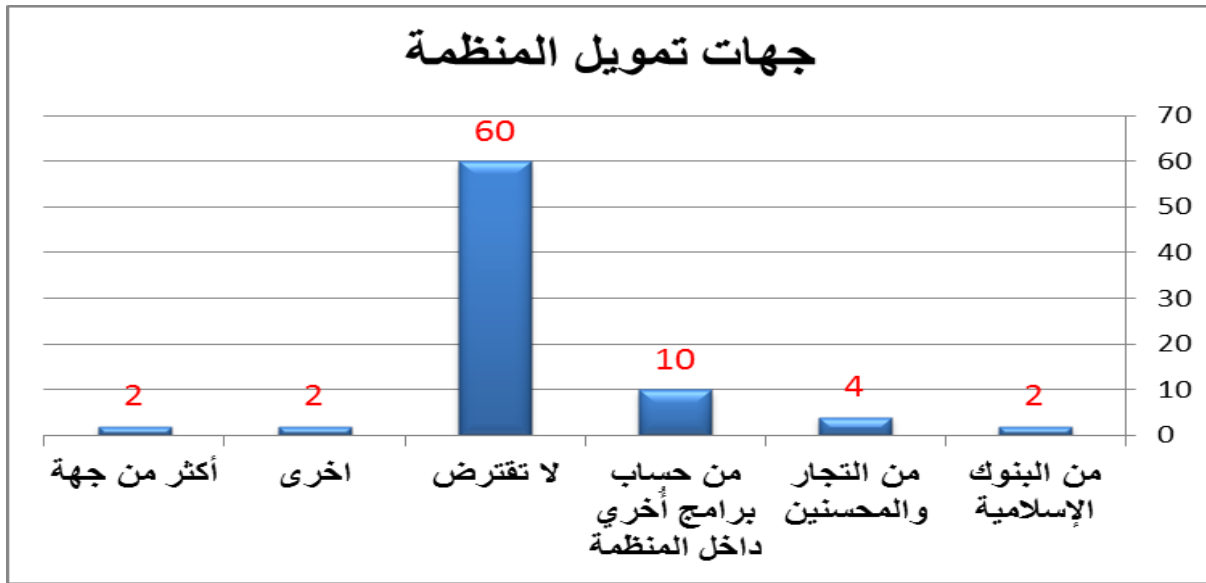
١٧. توزيع افراد العينة حسب الاقتراض لتمويل البرامج:

جدول رقم (١٩/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الاقتراض لتمويل البرامج

النسبة	التكرار	النوع
2.5	2	من البنوك الإسلامية
5.0	4	من التجار والمحسنين
12.5	10	من حساب برامج أخرى داخل المنظمة
75.0	60	لا تقترض
2.5	2	أخرى
2.5	2	أكثر من جهة
100.0	80	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (١٧/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب الاقتراض لتمويل البرامج



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (١٩/٢/٤) والشكل (١٧/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من المنظمات التي لا تقترض لتمويل مشاريعها حيث بلغت نسبتها (75.0%) من افراد العينة الكلية. بينما بلغت نسبة المنظمات التي تقترض من برامج اخرى داخل المنظمة (12.5)% ، وبلغت نسبة المنظمات التي تقترض من التجار والمحسنين (5.0)%، وبلغت نسبة المنظمات تقترض من البنوك الاسلامية (2.5)%، وبلغت نسبة المنظمات تقترض من أكثر من جهة أو اساليب اخرى (5)% من إجمالي العينة المبحوثة

ثانياً: العاملين في المنظمات الخيرية:

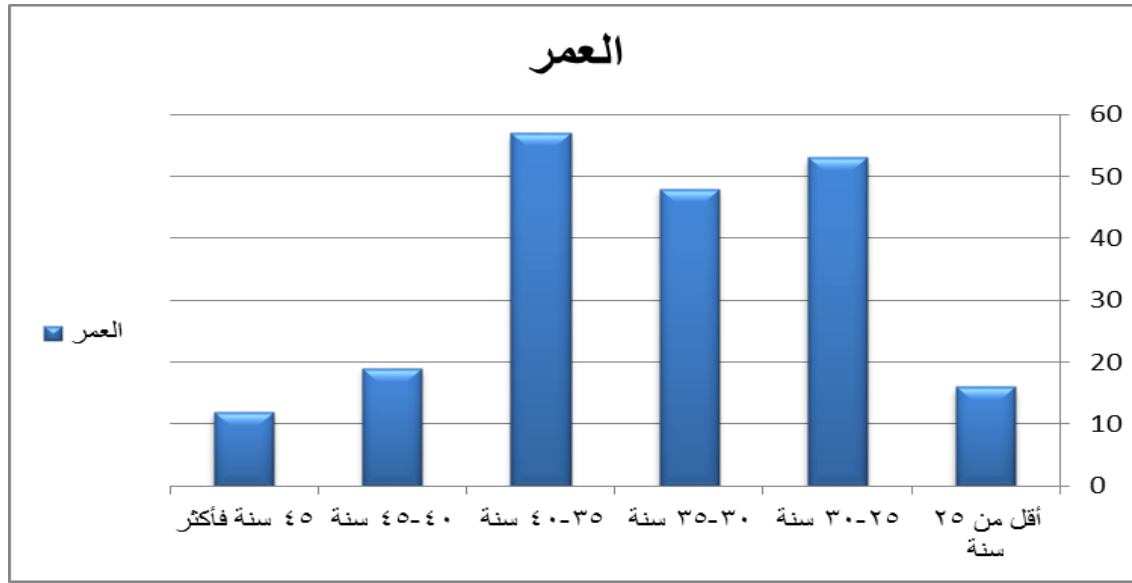
١. توزيع افراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (٢٠/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من ٢٥ سنة	١٦	٧,٨
٢٥-٣٠ سنة	٥٣	٢٥,٩
٣٠-٣٥ سنة	٤٨	٢٣,٤
٣٥-٤٠ سنة	٥٧	٢٧,٨
٤٠-٤٥ سنة	١٩	٩,٣
٤٥ سنة فأكثر	١٢	٥,٩
المجموع	٢٠٥	١٠٠

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (١٨/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب العمر



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (٢٠/٢/٤) والشكل (١٨/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من تتراوح اعمارهم ما بين (٣٠-٤٠) حيث بلغت نسبتهم (٥١,٢) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٣٠-٢٥) سنة (٢٥,٩) %. اما أفراد العينة والذين تزيد اعمارهم عن ٤٥ سنة فقد بلغت نسبتهم (٥,٩) % من إجمالي العينة المبحوثة.

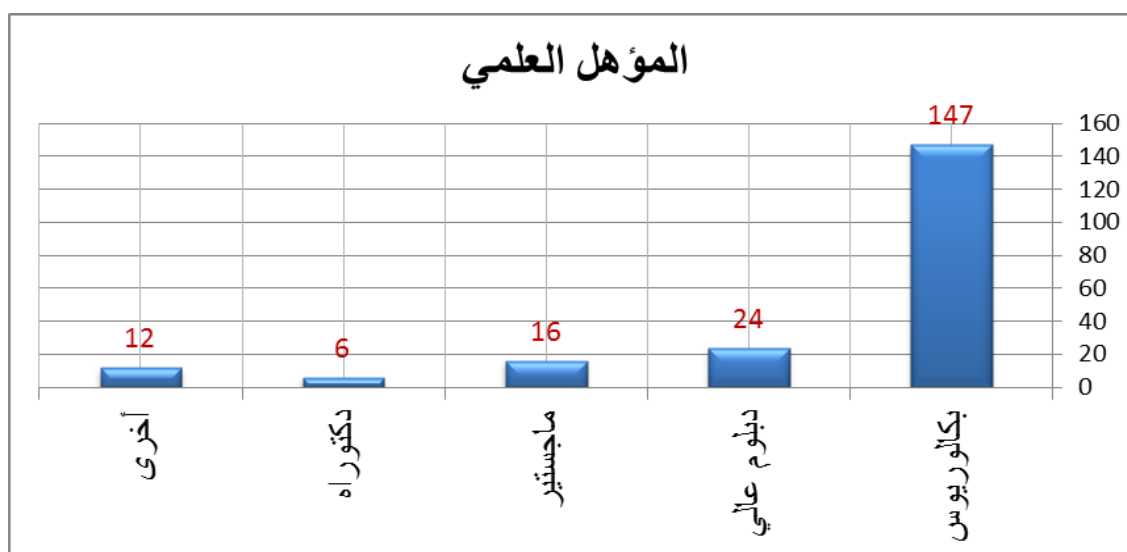
٢. توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (٢١/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
٧١,٧	١٤٧	بكالوريوس
١١,٧	٢٤	دبلوم عالي
٧,٨	١٦	ماجستير
٢,٩	٦	دكتوراه
٥,٩	١٢	أخرى
١٠٠	٢٠٥	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (١٩/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب المؤهل العلمي



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (٢١/٢/٤) والشكل (١٩/٢/٤) أن غالبية افراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي حيث بلغت نسبتهم (٧١,٧%) من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة المستوى التعليمي فوق الجامعي (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) (٢٢,٤%) اما أفراد العينة من المستويات التعليمية الأخرى فقد بلغت نسبتهم (٥,٩%) من إجمالي العينة المبحوثة.

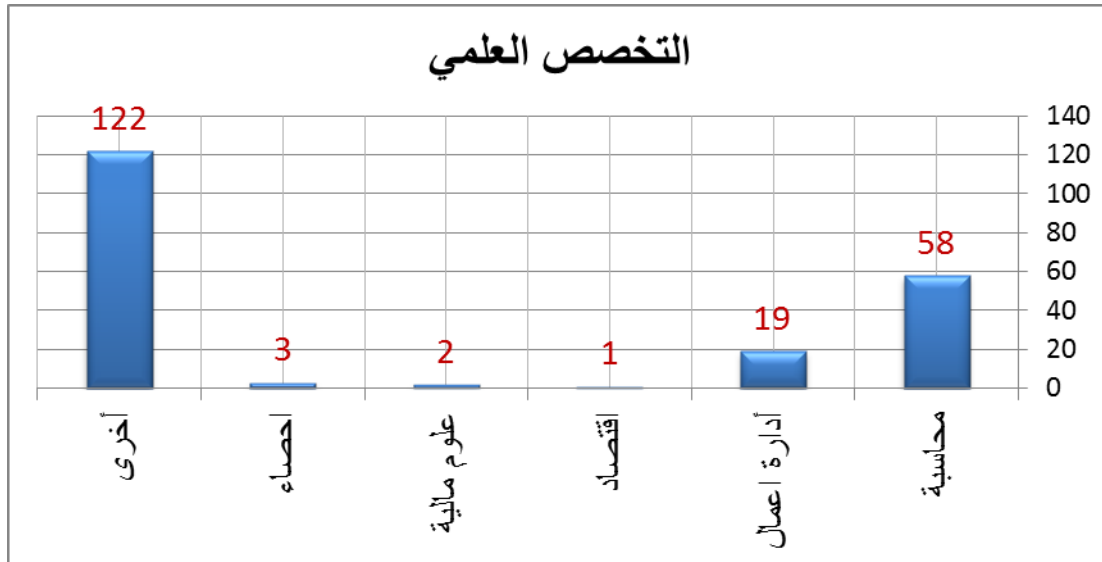
٣. توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي:

جدول رقم (٢٢/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي

النسبة %	العدد	التخصص العلمي
٢٨,٣	٥٨	محاسبة
٩,٣	١٩	ادارة اعمال
٠,٥	١	اقتصاد
١	٢	علوم مالية
١,٥	٣	احصاء
٥٩,٥	١٢٢	أخرى
١٠٠	٢٠٥	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (٢٠/٢/٤) توزيع أفراد العينة بحسب التخصص العلمي



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (٢٢/٢/٤) والشكل (٢٠/٢/٤) أن غالبية أفراد العينة من التخصصات الأخرى حيث بلغت نسبتهم (٥٩,٥) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة المتخصصين في المحاسبة وادارة الاعمال (٣٧,٦) % اما أفراد العينة من تخصص الاقتصاد والعلوم المالية والاحصاء فقد بلغت نسبتهم (٣) % من إجمالي العينة المبحوثة.

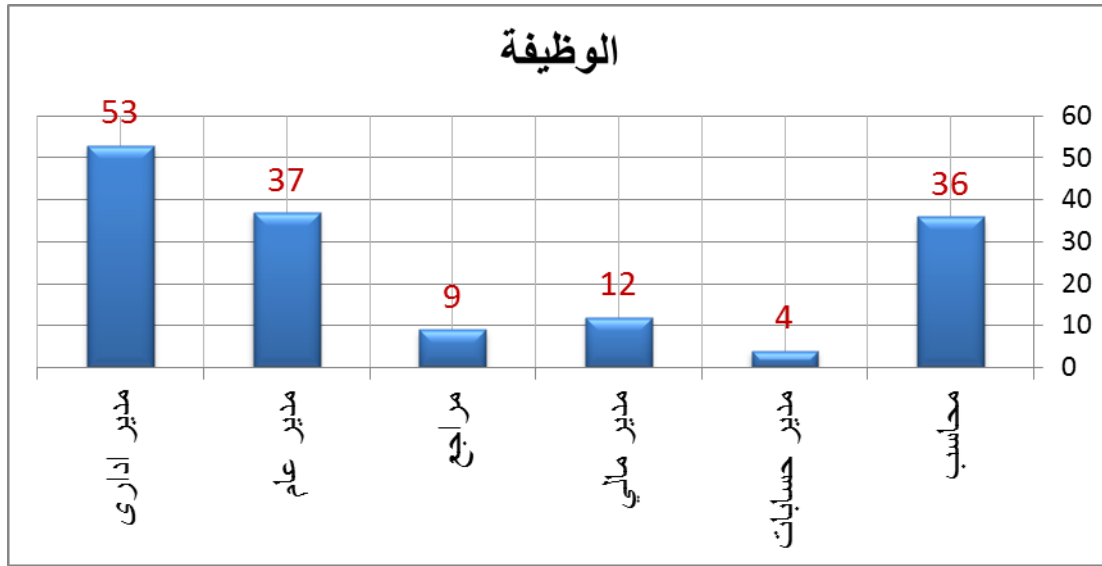
٤. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

جدول رقم (٢٣/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة %
محاسب	٣٦	١٧,٦
مدير حسابات	٤	٢
مدير مالي	١٢	٥,٩
مراجع	٩	٤,٤
مدير عام	٣٧	١٨
مدير ادارى	٥٣	٢٥,٩
المجموع	٢٠٥	100

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (٢١/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب التخصص العلمي



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول رقم (٢٣/٢/٤) والشكل (٢١/٢/٤) أن غالبية افراد العينة المبحوثة من المدراء الاداريين حيث بلغت نسبتهم (٢٥,٩) % بينما بلغت نسبة المحاسبين ورؤساء الحسابات في العينة (١٩,٦) % أما المدراء الماليين والمراجعين فقد بلغت نسبتهم (١٠,٣) % من إجمالي العينة.

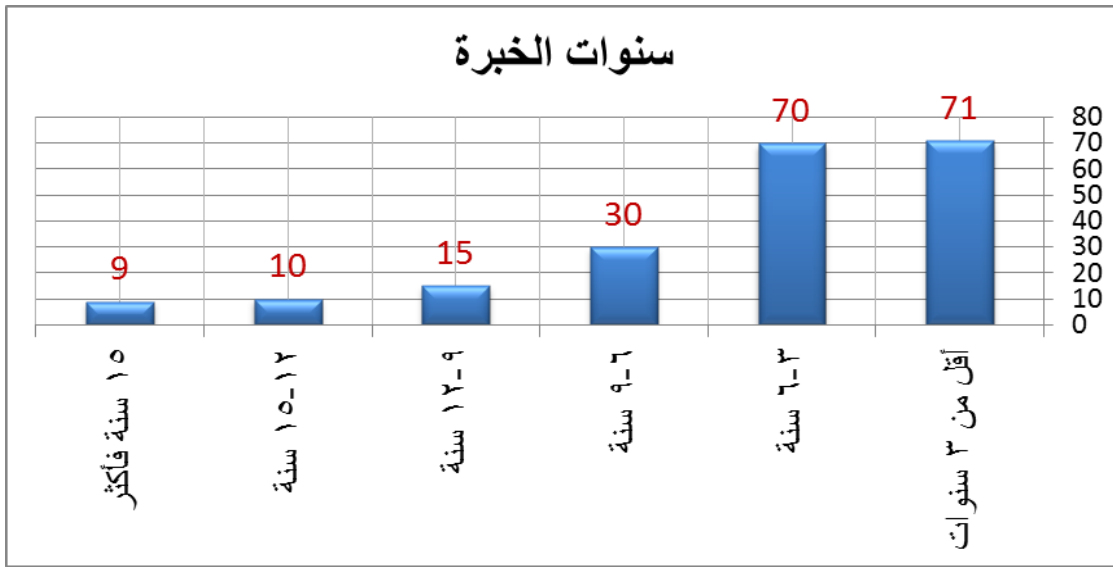
٥. توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (٢٤/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من ٣ سنوات	٧١	٣٤,٦
٣-٦ سنة	٧٠	٣٤,١
٦-٩ سنة	٣٠	١٤,٦
٩-١٢ سنة	١٥	٧,٣
١٢-١٥ سنة	١٠	٤,٩
١٥ سنة فأكثر	٩	٤,٤
المجموع	٢٠٥	100

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (٢٢/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب سنوات الخبرة



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (٢٤/٢/٤) والشكل (٢٢/٢/٤) أن غالبية افراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٣-٩) سنة حيث بلغت نسبتهم (٤٨,٧) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٩-١٥) سنة (١٢,٢) % اما أفراد العينة والذين تزيد سنوات خبرتهم عن ١٥ سنة فقد بلغت نسبتهم (٤,٤) % من إجمالي العينة المبحوثة.

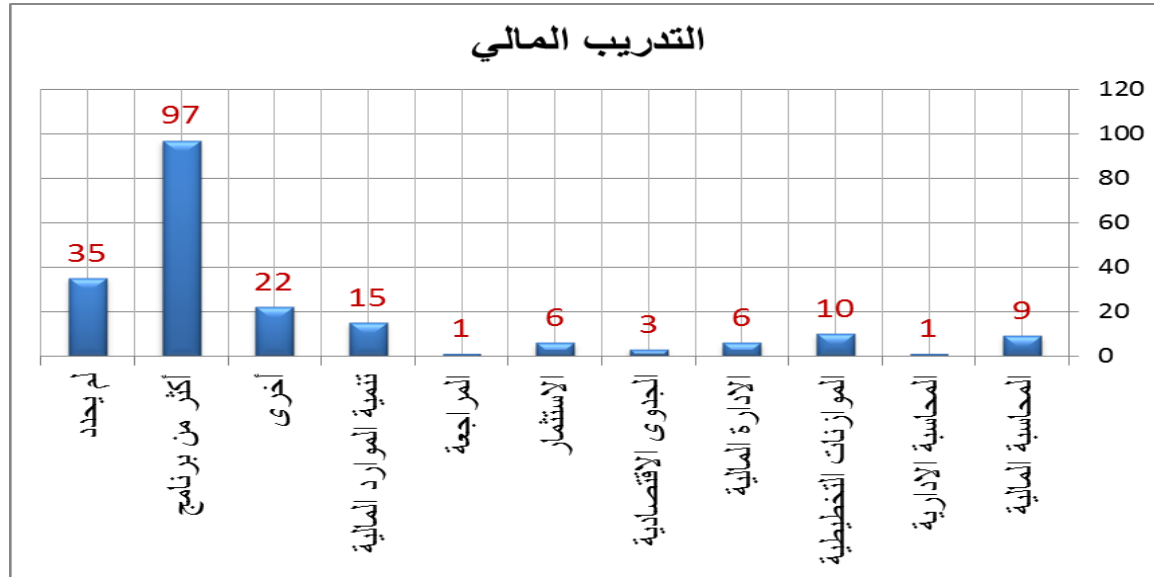
٦. توزيع افراد العينة حسب التدريب المالي:

جدول رقم (٢٥/٢/٤) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التدريب المالي

التدريب المالي	العدد	النسبة %
المحاسبة المالية	٩	٤,٤
المحاسبة الادارية	١	٠,٥
الموازنات التخطيطية	١٠	٤,٩
الادارة المالية	٦	٢,٩
الجدوى الاقتصادية	٣	١,٥
الاستثمار	٦	٢,٩
المراجعة	١	٠,٥
تنمية الموارد المالية	١٥	٧,٣
أخرى	٢٢	١٠,٧
أكثر من برنامج	٩٧	٤٧,٣
لم يحدد	٣٥	١٧,١
المجموع	٢٠٥	١٠٠

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

شكل رقم (٢٣/٢/٤) توزيع افراد العينة بحسب سنوات الخبرة



المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول رقم (٢٥/٢/٤) والشكل (٢٣/٢/٤) أن غالبية افراد العينة تلقوا أكثر من برنامج تدريبي حيث بلغت نسبتهم (٤٧,٣) % بينما بلغت نسبة الذين تلقوا دورات تدريبية في تنمية

الموارد المالية (٧,٣) % أما تلقوا دورات في الموازنة التخطيطية فقد بلغت نسبتهم (٤,٩) % من إجمالي العينة.

ثالثاً: أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

تم ترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمّ تفريغ البيانات التي تمّ جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) "Statistical Package for Social Sciences" ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام "معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء، ويعد المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة ألفا كرونباخ عن (٦٠%).

٢- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات (النوع والعمر والتحصيل العلمي)، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدى، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

٣- اختبار (t): تم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية ٥% ويعنى ذلك انه إذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من ٥% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (وجود علاقة ذات دلالة احصائية). اما إذا كانت قيمة (t) عند مستوى معنوية أكبر من ٥% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة احصائية.

ثالثاً: تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة

يشتمل على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من مناقشة فروض البحث وذلك وفقاً للخطوات التالية:

١- التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات فروض البحث:

وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل ارقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

٢- التحليل الإحصائي لعبارات فروض الدراسة:

وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وترتيب العبارات حسب أهميتها النسبية.

٣- اختبار دلالة الفروق (اختبار t):

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين على عبارات فروض الدراسة.

أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى:

(يؤدي عدم تطبيق الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية الى ضعف فعالية التخطيط المالي لديها)

ولإثبات هذه الفرضية اتبع الباحث الخطوات التالية:

أولاً: التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى:

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات الفرضية:

جدول رقم (١/٣/٤) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
١	من اجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة تستخدم المنظمة الموازنات التخطيطية.	34.6	71	56.1	115	5.9	12	3.4	7	0	0
٢	تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة في تحديد التوقعات المستقبلية وإلزام المنظمة بالتخطيط المبكر لكافة أعمالها.	42	86	48.8	100	5.9	12	3.4	7	0	0
٣	تسهل الموازنات التخطيطية في المنظمة في إجراء التنسيق بين خطط الإدارات في ضوء الهدف المشترك للمنظمة.	30.7	63	56.6	116	9.8	20	2.9	6	0	0
٤	تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة في تحديد أولويات واحتياجات المجتمع.	31.2	64	51.2	105	13.7	28	3.4	7	0.5	1
٥	تستخدم المنظمة نتائج الموازنات التخطيطية في تقييم كفاءة الإدارات في استغلال موارد المنظمة.	19.5	40	49.8	102	19	39	10.7	22	1	2
٦	تفصل المنظمة بين الموازنات التي تتضمن العمليات الجارية وتلك التي تتضمن العمليات الاستثمارية التي تخص التكوين الرأسمالي والإضافات.	19	39	34.6	71	36.6	75	9.8	20	0	0
٧	تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة في التشخيص المبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة.	32.7	67	43.9	90	16.6	34	6.3	13	0.5	1
٨	تساعد الموازنات التخطيطية على استثمار موارد المنظمة الفائضة عن حاجتها التشغيلية.	27.8	57	45.9	94	16.1	33	7.8	16	2.4	5
٩	اشتراط الممولين توظيف تمويلاتهم في أغلب الأحيان لتنفيذ أنشطة محددة من شأنه أن يضر بالأولويات التي قد ترسمها المنظمات في إطار خطط عملها ويضعف أداءها.	26.8	55	45.9	93	15.1	31	9.8	20	2.9	6
١٠	تستخدم المنظمة الموازنات التخطيطية لتقييم أداءها لمعرفة التطور الذي حققته خلال مسيرتها سواء أكان نحو الأفضل أو نحو الأسوأ.	28.3	58	53.2	109	10.7	22	6.8	14	1	2
	مجموع العبارات	29.3	600	48.5	995	14.9	306	6.4	132	0.8	17

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م

يتضح من الجدول رقم (١/٣/٤) ما يلي:

١. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه من اجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة تستخدم المنظمة الموازنات التخطيطية حيث بلغت نسبتهم (٩٠,٧) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣,٤) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٥,٩) % .
٢. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الموازنات التخطيطية تساعد المنظمة في تحديد التوقعات المستقبلية وإلزام المنظمة بالتخطيط المبكر لكافة أعمالها حيث بلغت نسبتهم (٩٠,٨) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣,٤) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٥,٩) % .
٣. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الموازنات التخطيطية في المنظمة تساهم في إجراء التنسيق بين خطط الإدارات في ضوء الهدف المشترك للمنظمة حيث بلغت نسبتهم (٨٧,٣) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢,٩) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٩,٨) % .
٤. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الموازنات التخطيطية المنظمة تساعد في تحديد أولويات واحتياجات المجتمع حيث بلغت نسبتهم (٨٢,٤) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (٣,٩) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٣,٧) % .
٥. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المنظمة تستخدم نتائج الموازنات التخطيطية في تقييم كفاءة الإدارات في استغلال موارد المنظمة حيث بلغت نسبتهم (٦٩,٣) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (١١,٧) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٩) % .
٦. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المنظمة تفصل بين الموازنات التي تتضمن العمليات الجارية وتلك التي تتضمن العمليات الاستثمارية التي تخص التكوين الرأسمالي والإضافات حيث بلغت نسبتهم (٥٣,٦) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩,٨) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (36.6) % .
٧. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الموازنات التخطيطية المنظمة تساعد في التشخيص المبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة حيث بلغت نسبتهم (٧٦,٦) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٦,٨١) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٦,٦) % .

٨. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الموازنات التخطيطية تساعد على استثمار موارد المنظمة الفائزة عن حاجتها التشغيلية حيث بلغت نسبتهم (٧٣,٧) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠,٢) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٦,١) % .

٩. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن اشتراط الممولين توظيف تمويلاتهم في أغلب الأحيان لتنفيذ أنشطة محددة من شأنه أن يضر بالأولويات التي قد ترسمها المنظمات في إطار خطط عملها ويضعف أداءها. حيث بلغت نسبتهم (٧٢,٢) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٢,٧) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٥,١) % .

١٠. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المنظمة تستخدم الموازنات التخطيطية لتقييم أداءها لمعرفة التطور الذي حققته خلال مسيرتها سواء أكان نحو الأفضل أو نحو الأسوأ حيث بلغت نسبتهم (٨١,٥) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧,٨) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠,٧) % .

١١. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (فرضية الدراسة الاولى) حيث بلغت نسبتهم (٧٧,٨) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧,٢) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٤,٩) % .

ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصي منهم.

جدول رقم (٢/٣/٤) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى

م	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١	من اجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة تستخدم المنظمة الموازنات التخطيطية.	٠,٧٠٤	٤,٢٢	أوافق بشدة	٢
٢	تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة في تحديد التوقعات المستقبلية وإلزام المنظمة بالتخطيط المبكر لكافة أعمالها.	٠,٧٢٩	٤,٢٩	أوافق بشدة	١
٣	تسهل الموازنات التخطيطية في المنظمة في إجراء التنسيق بين خطط الإدارات في ضوء الهدف المشترك للمنظمة.	٠,٧٠٨	٤,١٥	أوافق	٣
٤	تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة في تحديد أولويات واحتياجات المجتمع.	٠,٧٩٠	٤,٠٩	أوافق	٤
٥	تستخدم المنظمة نتائج الموازنات التخطيطية في تقييم كفاءة الإدارات في استغلال موارد المنظمة.	٠,٩٢٢	٣,٧٦	أوافق	٩
٦	تفصل المنظمة بين الموازنات التي تتضمن العمليات الجارية وتلك التي تتضمن العمليات الاستثمارية التي تخص التكوين الرأسمالي والإضافات.	٠,٩٠٢	٣,٦٣	أوافق	١٠
٧	تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة في التشخيص المبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة.	٠,٨٩١	٤,٠٢	أوافق	٥
٨	تساعد الموازنات التخطيطية على استثمار موارد المنظمة الفائضة عن حاجتها التشغيلية.	٠,٩٨١	٣,٨٩	أوافق	٧
٩	اشتراط الممولين توظيف تمويلاتهم في أغلب الأحيان لتنفيذ أنشطة محددة من شأنه أن يضر بالأولويات التي قد ترسمها المنظمات في إطار خطط عملها ويضعف أداءها.	١,٠٢	٣,٨٣	أوافق	٨
١٠	تستخدم المنظمة الموازنات التخطيطية لتقييم أداءها لمعرفة التطور الذي حققته خلال مسيرتها سواء أكان نحو الأفضل أو نحو الأسوأ.	٠,٨٦٩	٤,٠١	أوافق	٦
	الإجمالي	٠,٨٥١	٣,٩٩	أوافق	

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (٢/٣/٤) ما يلي:

١. أن جميع العبارات التي تعبر عن فرضية الدراسة الأولى يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات الفرضية الأولى.
٢. أهم عبارة من عبارات الفرضية الأولى من وجهة نظر العينة هي العبارة (تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة في تحديد التوقعات المستقبلية وإلزام المنظمة بالتخطيط المبكر لكافة

أعمالها) حيث متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.29) وأقل عبارة هي العبارة (تفصل المنظمة بين الموازنات التي تتضمن العمليات الجارية وتلك التي تتضمن العمليات الاستثمارية التي تخص التكوين) حيث بلغ متوسط العبارة (٣,٦٣).

٣. كما بلغ متوسط جميع العبارات (٣,٩٩) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات الفرضية الاولى.

ثالثا: اختبار الفروق لعبارات الفرضية الاولى:

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

جدول رقم (٣/٣/٤) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الاولى

م	العبارات	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة
١	من اجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة تستخدم المنظمة الموازنات التخطيطية.	٢٤,٨	0.000	قبول
٢	تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة في تحديد التوقعات المستقبلية والزام المنظمة بالتخطيط المبكر لكافة أعمالها.	٢٥,٣	0.000	قبول
٣	تسهل الموازنات التخطيطية في المنظمة في إجراء التنسيق بين خطط الإدارات في ضوء الهدف المشترك للمنظمة.	٢٣,٢	0.000	قبول
٤	تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة في تحديد أولويات واحتياجات المجتمع.	١٩,٨	0.000	قبول
٥	تستخدم المنظمة نتائج الموازنات التخطيطية في تقييم كفاءة الإدارات في استغلال موارد المنظمة.	١١,٨	0.000	قبول
٦	تفصل المنظمة بين الموازنات التي تتضمن العمليات الجارية وتلك التي تتضمن العمليات الاستثمارية التي تخص التكوين الرأسمالي والإضافات.	٩,٩٩	0.000	قبول
٧	تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة في التشخيص المبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة.	١٦,٣	0.000	قبول
٨	تساعد الموازنات التخطيطية على استثمار موارد المنظمة الفائضة عن حاجتها التشغيلية.	١٢,٩	0.000	قبول
٩	اشترط الممولين توظيف تمويلاتهم في أغلب الأحيان لتنفيذ أنشطة محددة من شأنه أن يضر بالأولويات التي قد ترسمها المنظمات في إطار خطط عملها ويضعف أداءها.	١١,٦	0.000	قبول
١٠	تستخدم المنظمة الموازنات التخطيطية لتقييم أداءها لمعرفة التطور الذي حققته خلال مسيرتها سواء أكان نحو الأفضل أو نحو الأسوأ.	١٦,٦	0.000	قبول
	الاجمالي	١٧,٢	0.000	قبول

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣/٣/٤) ما يلي:

٤. بلغت قيمة (t) للعبارة الاولى (٢٤,٨) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أنه من اجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة تستخدم المنظمة الموازنات التخطيطية.

٥. بلغت قيمة (t) للعبارة الثانية (٢٥,٣) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن الموازنات التخطيطية المنظمة تساعد في تحديد التوقعات المستقبلية وإلزام المنظمة بالتخطيط المبكر لكافة أعمالها.

٦. بلغت قيمة (t) للعبارة الثالثة (٢٣,٢) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الموازنات التخطيطية في المنظمة تسهم في إجراء التنسيق بين خطط الإدارات في ضوء الهدف المشترك للمنظمة.

٧. بلغت قيمة (t) للعبارة الرابعة (١٩,٨) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الموازنات التخطيطية في المنظمة تساعد في تحديد أولويات واحتياجات المجتمع.

٨. بلغت قيمة (t) للعبارة الخامسة (11.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن المنظمة تستخدم نتائج الموازنات التخطيطية في تقييم كفاءة الإدارات في استغلال موارد المنظمة.

٩. بلغت قيمة (t) للعبارة السادسة (٩,٩٩) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن المنظمة تفصل بين الموازنات التي تتضمن العمليات الجارية وتلك التي تتضمن العمليات الاستثمارية التي تخص التكوين الرأسمالي والإضافات.

١٠. بلغت قيمة (t) للعبارة السابعة (١٦,٣) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات

أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الموازنات التخطيطية تساعد المنظمة في التشخيص المبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة.

١١. بلغت قيمة (t) للعبارة الثامنة (١٢,٩) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الموازنات التخطيطية تساعد على استثمار موارد المنظمة الفائضة عن حاجتها التشغيلية.

١٢. بلغت قيمة (t) للعبارة التاسعة (١١,٢) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن اشتراط الممولين توظيف تمويلاتهم في أغلب الأحيان لتنفيذ أنشطة محددة من شأنه أن يضر بالأولويات التي قد ترسمها المنظمات في إطار خطط عملها ويضعف أداءها.

١٣. بلغت قيمة (t) للعبارة العاشرة (١٦,٦) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تستخدم المنظمة الموازنات التخطيطية لتقييم أداءها لمعرفة التطور الذي حققته خلال مسيرتها سواء أكان نحو الأفضل أو نحو الأسوأ.

١٤. بلغت قيمة (t) لجميع عبارات الفرضية الاولى (١٧,٢) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الاولى.

ومما تقدم نستنتج:

أن فقرات الفرضية الدراسة الاولى وضعت بشكل ايجابي بينما وضع نص الفرضية بشكل سالب التي نصت على (يؤدي عدم تطبيق الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية الى ضعف فعالية التخطيط المالي لديها). تم رفضها من جميع عبارات الفرضية بنسبة موافقة بلغت (٧٧,٨%). ونستطيع القول (يؤدي تطبيق الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية الى فعالية التخطيط المالي لديها).

ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الثانية:

يؤدي عدم تطبيق الموازنات التخطيطية المنظمات الخيرية إلى ضعف فعالية نظام الرقابة المالية لديها.

ولإثبات هذه الفرضية اتبع الباحث الخطوات التالية:

أولاً: التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية:

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات الفرضية:

جدول رقم (٤/٣/٤) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية

م	العبارة		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	39	19	91	44.4	40	19.5	25	12.2	10	4.9
٢	41	20	98	47.8	39	19	23	11.2	4	2
٣	30	14.6	88	42.9	57	27.8	22	10.7	8	3.9
٤	54	26.3	98	47.8	29	14.1	20	9.8	4	2
٥	45	22	102	49.8	36	17.6	18	8.8	4	2
٦	50	24.4	87	42.9	42	20.5	21	10.2	5	2.4
٧	67	32.7	103	50.2	21	10.2	10	4.9	4	2
٨	41	20	101	49.3	38	18.5	18	8.8	7	3.4
٩	57	27.8	96	46.8	28	13.7	22	10.7	2	1
١٠	74	36.1	74	36.1	36	17.6	16	7.8	5	2.4
	498	24.3	938	45.8	366	17.6	195	9.5	53	2.9

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م

يتضح من الجدول رقم (٤/٣/٤) ما يلي:

١. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن لجان الرقابة والتفتيش في المنظمة تمارس دورها المنوط بها بحسب اللوائح والأنظمة والموازنة حيث بلغت نسبتهم (٦٣,٤) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٧,١) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٩,٤) % .
٢. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المنظمة تستخدم الموازنات كأداة للرقابة على كافة أنشطتها حيث بلغت نسبتهم (٦٧,٨) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٣,٢) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٩) % .
٣. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن توزيع تقديرات الموازنات التخطيطية بفترات دورية ثلاثة أشهر مثلاً تسمى الفترات الرقابية حيث بلغت نسبتهم (٥٧,٥) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٤,٦) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٧,٨) % .
٤. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن ادارة في المنظمة ترفع كل تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة حيث بلغت نسبتهم (٧٤,١) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (١١,٨) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٤,١) % .
٥. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المنظمة تقوم بمتابعة الأداء الفعلي لكل ادارة ومقارنته مع الأداء المخطط لها بحسب الموازنة حيث بلغت نسبتهم (٧١,٨) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (١٠,٨) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٧,٦) % .
٦. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المنظمة تتخذ إجراءات من أجل تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا مع محاسبة المسؤولين عن ظهور هذه الانحرافات حيث بلغت نسبتهم (٦٦,٨) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٢,٦) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٠,٥) % .
٧. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن العمليات المالية في المنظمة تتم بعد استكمال جميع الإجراءات واستكمال الوثائق بحسب اللوائح والموازنة حيث بلغت نسبتهم (٨٢,٩) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.9) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.2) % .

٨. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن نظام الرقابة في المنظمة يعتمد على وجود معايير أداء سليمة وواضحة ودقيقة وشاملة لكل أنشطة المنظمة يقاس على ضوءها النتائج حيث بلغت نسبتهم (٦٩,٣) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٢,٢) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٨,٥) % .

٩. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الموازنات التخطيطية في المنظمة تعمل على تعزيز النظام الرقابي والابتعاد عن الاعتماد على مبدأ الثقة الشخصية حيث بلغت نسبتهم (٧٤,٦) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١,٧) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٣,٧) % .

١٠. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن نظام الرقابة في المنظمة يتسم بسرعة اكتشاف الغش والتلاعب والتبديد والاختلاس حيث بلغت نسبتهم (٧٢,٢) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠,٢) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٧,٦) % .

١١. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (فرضية الدراسة الثانية) حيث بلغت نسبتهم (٧٠,١) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٢,٤) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٧,٥) % .

ثانياً: الاحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم.

جدول رقم (٥/٣/٤) الاحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية

م	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١	تمارس لجان الرقابة والتفتيش في المنظمة دورها المنوط بها بحسب اللوائح والأنظمة والموازنة.	١,٠٧	٣,٦٠	أوافق	٩
٢	تستخدم المنظمة الموازنات كأداة للرقابة على كافة أنشطتها.	٠,٩٧٢	٣,٧٣	أوافق	٨
٣	توزع تقديرات الموازنات التخطيطية بفترات دورية ثلاثة أشهر مثلاً تسمى الفترات الرقابية	٠,٩٩٧	٣,٥٤	أوافق	١٠
٤	ترفع كل ادارة في المنظمة تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة.	٠,٩٧٩	٣,٨٧	أوافق	٤
٥	تقوم المنظمة بمتابعة الأداء الفعلي لكل ادارة ومقارنته مع الأداء المخطط لها بحسب الموازنة.	٠,٩٤٣	٣,٨١	أوافق	٥
٦	تتخذ المنظمة إجراءات من أجل تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلاً مع محاسبة المسؤولين عن ظهور هذه الانحرافات	١,٠١	٣,٧٦	أوافق	٦
٧	تتم العمليات المالية في المنظمة بعد استكمال جميع الإجراءات واستكمال الوثائق بحسب اللوائح والموازنة.	٠,٨٩٤	٤,٠٧	أوافق	١
٨	يعتمد نظام الرقابة في المنظمة على وجود معايير أداء سليمة وواضحة ودقيقة وشاملة لكل أنشطة المنظمة يقاس على ضوءها النتائج.	٠,٩٩٠	٣,٧٤	أوافق	٧
٩	تعمل الموازنات التخطيطية في المنظمة على تعزيز النظام الرقابي والابتعاد عن الاعتماد على مبدأ الثقة الشخصية.	٠,٩٦٢	٣,٩٠	أوافق	٣
١٠	يتسم نظام الرقابة في المنظمة بسرعة اكتشاف الغش والتلاعب والتبديد والاختلاس.	١,٠٣	٣,٩٦	أوافق	٢
		٠,٩٨٤	٣,٨٠	أوافق	

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (٥/٣/٤) ما يلي:

١. أن جميع العبارات التي تعبر عن فرضية الدراسة الثانية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات الفرضية الثانية.

٢. أهم عبارة من عبارات الفرضية الثانية من وجهة نظر العينة هي العبارة (تتم العمليات المالية في المنظمة بعد استكمال جميع الإجراءات واستكمال الوثائق بحسب اللوائح والموازنة) حيث متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.07) وأقل عبارة هي العبارة

(توزيع تقديرات الموازنات التخطيطية بفترات دورية ثلاثة أشهر مثلاً تسمى الفترات الرقابية) حيث بلغ متوسط العبارة (٣,٥٤).

٣. كما بلغ متوسط جميع العبارات (٣,٨٠) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات الفرضية الثانية.

ثالثاً: اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثانية:

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

جدول رقم (٦/٣/٤) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثانية

م	العبارات	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة
١	تمارس لجان الرقابة والتفتيش في المنظمة دورها المنوط بها بحسب اللوائح والأنظمة والموازنة.	٨,٠٣	0.000	قبول
٢	تستخدم المنظمة الموازنات كأداة للرقابة على كافة أنشطتها.	١٠,٧	0.000	قبول
٣	توزيع تقديرات الموازنات التخطيطية بفترات دورية ثلاثة أشهر مثلاً تسمى الفترات الرقابية	٧,٧	0.000	قبول
٤	ترفع كل ادارة في المنظمة تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة.	١٢,٧	0.000	قبول
٥	تقوم المنظمة بمتابعة الأداء الفعلي لكل ادارة ومقارنته مع الأداء المخطط لها بحسب الموازنة.	١٢,٢	0.000	قبول
٦	تتخذ المنظمة إجراءات من أجل تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلاً مع محاسبة المسؤولين عن ظهور هذه الانحرافات	١٠,٧	0.000	قبول
٧	تتم العمليات المالية في المنظمة بعد استكمال جميع الإجراءات واستكمال الوثائق بحسب اللوائح والموازنة.	١٧,١	0.000	قبول
٨	يعتمد نظام الرقابة في المنظمة على وجود معايير أداء سليمة وواضحة ودقيقة وشاملة لكل أنشطة المنظمة يقاس على ضوءها النتائج.	١٠,٦	0.000	قبول
٩	تعمل الموازنات التخطيطية في المنظمة على تعزيز النظام الرقابي والابتعاد عن الاعتماد على مبدأ الثقة الشخصية.	١٣,٣	0.000	قبول
١٠	يتسم نظام الرقابة في المنظمة بسرعة اكتشاف الغش والتلاعب والتبديد والاختلاس.	١٣,٢	0.000	قبول
	الاجمالي	١١,٦	0.000	قبول

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٦/٣/٤) ما يلي:

١. بلغت قيمة (t) للعبارة الاولى (٨,٠٣) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد

العينة ولصالح الموافقين على أن لجان الرقابة والتفتيش في المنظمة تمارس دورها المنوط بها بحسب اللوائح والأنظمة والموازنة.

٢. بلغت قيمة (t) للعبارة الثانية (١٠,٧) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن المنظمة تستخدم الموازنات كأداة للرقابة على كافة أنشطتها.

٣. بلغت قيمة (t) للعبارة الثالثة (٧,٧) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن توزيع تقديرات الموازنات التخطيطية بفترات دورية ثلاثة أشهر مثلاً تسمى الفترات الرقابية.

٤. بلغت قيمة (t) للعبارة الرابعة (١٢,٧) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الادارة في المنظمة ترفع تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة.

٥. بلغت قيمة (t) للعبارة الخامسة (١٢,٢) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه يمكن أن المنظمة تقوم بمتابعة الأداء الفعلي لكل ادارة ومقارنته مع الأداء المخطط لها بحسب الموازنة.

٦. بلغت قيمة (t) للعبارة السادسة (١٠,٧) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن المنظمة تتخذ إجراءات من أجل تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا مع محاسبة المسؤولين عن ظهور هذه الانحرافات.

٧. بلغت قيمة (t) للعبارة السابعة (١٧,١) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن العمليات المالية في المنظمة تتم بعد استكمال جميع الإجراءات واستكمال الوثائق بحسب اللوائح والموازنة.

٨. بلغت قيمة (t) للعبارة الثامنة (١٠,٦) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد

العينة ولصالح الموافقين على أن نظام الرقابة في المنظمة يعتمد على وجود معايير أداء سليمة وواضحة ودقيقة وشاملة لكل أنشطة المنظمة يقاس على ضوءها النتائج.

٩. بلغت قيمة (t) للعبارة التاسعة (١٣,٣) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الموازنات التخطيطية في المنظمة تعمل على تعزيز النظام الرقابي والابتعاد عن الاعتماد على مبدأ الثقة الشخصية.

١٠. بلغت قيمة (t) للعبارة العاشرة (١٣,٢) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن نظام الرقابة في المنظمة يتسم بسرعة اكتشاف الغش والتلاعب والتبديد والاختلاس.

١١. بلغت قيمة (t) لجميع عبارات الفرضية الاولى (١١,٦) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الاولى.

ومما تقدم نستنتج أن:

فقرات الفرضية الدراسة الثانية وضعت بشكل ايجاب بينما وضع نص الفرضية بشكل سالب والتي نصت على (يؤدي عدم تطبيق الموازنات التخطيطية المنظمات الخيرية إلى ضعف فعالية نظام الرقابة المالية لديها) تم رفضها من جميع عبارات الفرضية بنسبة موافقة بلغت (٧٠,١%). ونستطيع القول (يؤدي تطبيق الموازنات التخطيطية المنظمات الخيرية إلى فعالية نظام الرقابة المالية لديها).

ثالثاً: تحليل بيانات الفرضية الثالثة:

يؤدي ضعف تنمية الموارد المالية للمنظمات الخيرية الى مشاكل في تنفيذ الموازنات التخطيطية.

ولإثبات هذه الفرضية اتبع الباحث الخطوات التالية:

أولاً: التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة:

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات الفرضية:

جدول رقم (٧/٣/٤) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	تتأثر موارد المنظمة بالأوضاع الاقتصادية والمالية والتوجهات العالمية السلبية تجاهها على تمويل وتحويل الأموال إلى المنظمة.	86	42	91	44.4	20	9.8	5	2.4	3	1.5
٢	تؤثر ظاهرة مكافحة الإرهاب وغسيل الأموال سلباً على تمويل وتحويل الأموال إلى المنظمة.	65	31.7	81	39.5	35	17.1	21	10.2	3	1.5
٣	تنافس المنظمات الخيرية على مصادر التمويل ذاتها يشكل عائقاً كبيراً في حصول المنظمة على التمويل اللازم.	52	25.4	99	48.3	32	15.6	18	8.8	4	2
٤	يتقبل المانحون والمترقبون للمنظمة الكبيرة التي لها نشاط واسع باعتبار ذلك دليلاً على مصداقيتها وقدرتها على تنفيذ وإدارة المشاريع الكبيرة على عكس المنظمة الصغيرة.	76	37.1	102	49.8	20	9.8	4	2	3	1.5
٥	يرتبط المترقبون بشخصيات معينة في الإدارة العليا وليس بالمنظمة نفسها.	55	26.8	86	42	44	21.5	15	7.3	5	2.4
٦	ضعف مساهمة الحكومة المالية والعينية للمنظمات الخيرية.	106	51.7	62	30.2	29	14.1	3	1.5	5	2.4
٧	صعوبة استفادة المنظمة من المتطوعين بشكل جيد، نظراً للحالة المادية الصعبة التي تتطلب مكافآت لهؤلاء المتطوعين.	57	27.8	96	46.8	27	13.2	25	12.2	0	0
٨	يتردد المانحون في قبول المنظمة حديثة النشأة والتشكك في قدرتها على إدارة المشاريع.	66	32.2	100	48.8	33	16.1	4	2	2	1
٩	يتفاوت حجم التمويل الخارجي من فترة لأخرى ومن سنة لأخرى مما قد يؤثر على عمل المنظمة.	58	28.3	104	50.7	29	14.1	10	4.9	4	2
١٠	لا توجد لدى المنظمة خريطة واضحة لشروط وإجراءات التبرع من قبل المنظمات المانحة المحلية والدولية.	28	13.7	87	42.4	37	18	36	17.6	17	8.3
مجموع العبارات		649	31.7	908	44.3	306	14.9	141	14.9	46	2.2

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م

يتضح من الجدول رقم (٧/٣/٤) ما يلي:

١. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن موارد المنظمة تتأثر بالأوضاع الاقتصادية والمالية والتوجهات العالمية السلبية تجاهها على تمويل وتحويل الأموال إلى المنظمة حيث بلغت نسبتهم (٨٦,٤) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.9) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.8) % .
٢. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن ظاهرة مكافحة الإرهاب وغسيل الأموال تؤثر سلباً على تمويل وتحويل الأموال إلى المنظمة حيث بلغت نسبتهم (71.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١,٧) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.1) % .
٣. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن تنافس المنظمات الخيرية على مصادر التمويل ذاتها يشكل عائقاً كبيراً في حصول المنظمة على التمويل اللازم حيث بلغت نسبتهم (٧٣,٧) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠,٨) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٥,٦) % .
٤. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن يتقبل المانحون والمتبرعون للمنظمة الكبيرة التي لها نشاط واسع باعتبار ذلك دليلاً على مصداقيتها وقدرتها على تنفيذ وإدارة المشاريع الكبيرة على عكس المنظمة الصغيرة حيث بلغت نسبتهم (٨٦,٩) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (٣,٥) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٩,٨) % .
٥. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المتبرعون يرتبطون بشخصيات معينة في الادارة العليا وليس بالمنظمة نفسها حيث بلغت نسبتهم (٦٨,٨) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (٩,٧) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.5) % .
٦. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن ضعف مساهمة الحكومة المالية والعينية للمنظمات الخيرية حيث بلغت نسبتهم (٨١,٩) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣,٩) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٤,١) % .
٧. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن صعوبة استفادة المنظمة من المتطوعين بشكل جيد، نظراً للحالة المادية الصعبة التي تتطلب مكافئات لهؤلاء المتطوعين حيث بلغت نسبتهم (٧٤,٦) %

بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٢,٢) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٣,٢) % .

٨. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المانحين يترددون في قبول المنظمة حديثة النشأة والتشكك في قدرتها على ادارة المشاريع حيث بلغت نسبتهم (٨١) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٦) % .

٩. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن حجم التمويل الخارجي يتفاوت من فترة لأخرى ومن سنة لأخرى مما قد يؤثر على عمل المنظمة حيث بلغت نسبتهم (٧٩) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٦,٩) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٤,١) % .

١٠. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه لا توجد لدى المنظمة خريطة واضحة لشروط وإجراءات التبرع من قبل المنظمات المانحة المحلية والدولية حيث بلغت نسبتهم (٥٦,١) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٣,٩) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٨) % .

١١. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (فرضية الدراسة الثالثة) حيث بلغت نسبتهم (٧٦) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩,١) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٤,٩) % .

ثانياً: الاحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثالثة:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم.

جدول رقم (٤/٣/٨) الاحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثالثة

م	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١	تتأثر موارد المنظمة بالأوضاع الاقتصادية والمالية والتوجهات العالمية السلبية تجاهها على تمويل وتحويل الأموال إلى المنظمة.	٠,٨٣٥	٤,٢٣	أوافق بشدة	٢
٢	تؤثر ظاهرة مكافحة الإرهاب وغسيل الأموال سلباً على تمويل وتحويل الأموال إلى المنظمة.	١,٠١	٣,٩٠	أوافق	٧
٣	تنافس المنظمات الخيرية على مصادر التمويل ذاتها يشكل عائقاً كبيراً في حصول المنظمة على التمويل اللازم.	٠,٩٦٠	٣,٨٦	أوافق	٨
٤	يتقبل المانحون والمتبرعون للمنظمة الكبيرة التي لها نشاط واسع باعتبار ذلك دليلاً على مصداقيتها وقدرتها على تنفيذ وإدارة المشاريع الكبيرة على عكس المنظمة الصغيرة.	٠,٨٠٣	٤,١٩	أوافق	٣
٥	يرتبط المتبرعون بشخصيات معينة في الإدارة العليا وليس بالمنظمة نفسها.	٠,٩٨٦	٣,٨٣	أوافق	٩
٦	ضعف مساهمة الحكومة المالية والعينية للمنظمات الخيرية.	٠,٩٣١	٤,٢٧	أوافق بشدة	١
٧	صعوبة استفادة المنظمة من المتطوعين بشكل جيد، نظراً للحالة المادية الصعبة التي تتطلب مكافآت لهؤلاء المتطوعين.	٠,٩٤٥	٣,٩١	أوافق	٦
٨	يتردد المانحون في قبول المنظمة حديثة النشأة والتشكك في قدرتها على إدارة المشاريع.	٠,٨٠٢	٤,٠٩	أوافق	٤
٩	يتفاوت حجم التمويل الخارجي من فترة لأخرى ومن سنة لأخرى مما قد يؤثر على عمل المنظمة.	٠,٨٩٤	٣,٩٩	أوافق	٥
١٠	لا توجد لدى المنظمة خريطة واضحة لشروط وإجراءات التبرع من قبل المنظمات المانحة المحلية والدولية.	١,١٦	٣,٣٦	أوافق	١٠
	الاجمالي	٠,٩٨٤	٠,٩٣٢	٣,٩٦	أوافق

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي:

يتضح من الجدول رقم (٤/٣/٨) ما يلي:

١/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فرضية الدراسة الثالثة يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي

(3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات الفرضية الثالثة.

٢/ أهم عبارة من عبارات الفرضية الثالثة من وجهة نظر العينة هي العبارة (ضعف مساهمة

الحكومة المالية والعينية للمنظمات الخيرية) حيث متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة

(4.27) وأقل عبارة هي العبارة (لا توجد لدى المنظمة خريطة واضحة لشروط وإجراءات التبرع من قبل المنظمات المانحة المحلية والدولية) حيث بلغ متوسط العبارة (٣,٣٦).
 ٣/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (٣,٩٦) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات الفرضية الثالثة.

ثالثاً: اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثالثة:

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

جدول رقم (٩/٣/٤) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثالثة

م	العبارات	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة
١	تتأثر موارد المنظمة بالأوضاع الاقتصادية والمالية والتوجهات العالمية السلبية تجاهها على تمويل وتحويل الأموال إلى المنظمة.	٢١,٠٧	0.000	قبول
٢	تؤثر ظاهرة مكافحة الإرهاب وغسيل الأموال سلباً على تمويل وتحويل الأموال إلى المنظمة.	١٢,٧	0.000	قبول
٣	تنافس المنظمات الخيرية على مصادر التمويل ذاتها بشكل عائقا كبيرا في حصول المنظمة على التمويل اللازم.	١٢,٨	0.000	قبول
٤	يتقبل المانحون والمتبرعون للمنظمة الكبيرة التي لها نشاط واسع باعتبار ذلك دليلا على مصداقيتها وقدرتها على تنفيذ وإدارة المشاريع الكبيرة على عكس المنظمة الصغيرة.	٢١,٢	0.000	قبول
٥	يرتبط المتبرعون بشخصيات معينة في الادارة العليا وليس بالمنظمة نفسها.	١٢,١	0.000	قبول
٦	ضعف مساهمة الحكومة المالية والعينية للمنظمات الخيرية.	١٩,٥	0.000	قبول
٧	صعوبة استفادة المنظمة من المتطوعين بشكل جيد، نظرا للحالة المادية الصعبة التي تتطلب مكافآت لهؤلاء المتطوعين.	١٣,٦	0.000	قبول
٨	يتردد المانحون في قبول المنظمة حديثة النشأة والتشكك في قدرتها على ادارة المشاريع.	١٩,٥	0.000	قبول
٩	يتفاوت حجم التمويل الخارجي من فترة لأخرى ومن سنة لأخرى مما قد يؤثر على عمل المنظمة.	١٥,٧	0.000	قبول
١٠	لا توجد لدى المنظمة خريطة واضحة لشروط وإجراءات التبرع من قبل المنظمات المانحة المحلية والدولية.	٤,٣٧	0.000	قبول
	الاجمالي	١٥,٢	0.000	قبول

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٩/٣/٤) ما يلي:

١. بلغت قيمة (t) للعبارة الاولى (٢١,٠٧) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن موارد المنظمة تتأثر بالأوضاع الاقتصادية والمالية والتوجهات العالمية السلبية تجاهها على تمويل وتحويل الأموال إلى المنظمة.
٢. بلغت قيمة (t) للعبارة الثانية (١٢,٧) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن ظاهرة مكافحة الإرهاب وغسيل الأموال تؤثر سلباً على تمويل وتحويل الأموال إلى المنظمة.
٣. بلغت قيمة (t) للعبارة الثالثة (١٢,٨) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على منافسة المنظمات الخيرية على مصادر التمويل ذاتها بشكل عائقا كبيرا في حصول المنظمة على التمويل اللازم.
٤. بلغت قيمة (t) للعبارة الرابعة (٢١,٢) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه تقبل المانحين والمتبرعين للمنظمة الكبيرة التي لها نشاط واسع باعتبار ذلك دليلا على مصداقيتها وقدرتها على تنفيذ وإدارة المشاريع الكبيرة على عكس المنظمة الصغيرة.
٥. بلغت قيمة (t) للعبارة الخامسة (١٢,١) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه يمكن أن المتبرعين يرتبطون بشخصيات معينة في الادارة العليا وليس بالمنظمة نفسها.
٦. بلغت قيمة (t) للعبارة السادسة (١٩,٥) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على ضعف مساهمة الحكومة المالية والعينية للمنظمات الخيرية.
٧. بلغت قيمة (t) للعبارة السابعة (١٣,٦) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد

العينة ولصالح الموافقين على أن صعوبة استفادة المنظمة من المتطوعين بشكل جيد، نظرا للحالة المادية الصعبة التي تتطلب مكافئات لهؤلاء المتطوعين.

٨. بلغت قيمة (t) للعبارة الثامنة (١٩,٥) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن المانحون يترددون في قبول المنظمة حديثة النشأة والتشكك في قدرتها على ادارة المشاريع.

٩. بلغت قيمة (t) للعبارة التاسعة (١٥,٧) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن حجم التمويل الخارجي يتفاوت من فترة لأخرى ومن سنة لأخرى مما قد يؤثر على عمل المنظمة.

١٠. بلغت قيمة (t) للعبارة العاشرة (٤,٣٧) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه لا توجد لدى المنظمة خريطة واضحة لشروط وإجراءات التبرع من قبل المنظمات المانحة المحلية والدولية.

١١. بلغت قيمة (t) لجميع عبارات الفرضية الثالثة (١٥,٢) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة.

ومما تقدم نستنتج أن:

فقرات الفرضية الدراسة الثالثة وضعت بشكل سالب بينما وضع نص الفرضية بشكل سالب والتي نصت على (يؤدي ضعف تنمية الموارد المالية للمنظمات الخيرية الى مشاكل في تنفيذ الموازنات التخطيطية) تم التحقق من صحتها من جميع عبارات الفرضية بنسبة موافقة بلغت (٧٦%). ونستطيع القول (يؤدي ضعف تنمية الموارد المالية للمنظمات الخيرية الى مشاكل في تنفيذ الموازنات التخطيطية).

رابعاً: تحليل بيانات الفرضية الرابعة:

يؤدي عدم الاهتمام بمقومات نجاح الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية إلى ضعف فعالية

الأداء لديها. ولإثبات هذه الفرضية اتبع الباحث الخطوات التالية:

أولاً: التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الرابعة

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات الفرضية:

جدول رقم (١٠/٣/٤) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الرابعة

م	العبارة		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق	
	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
١	20.5	42	43.9	90	17.1	35	14.6	30	3.9	8
٢	35.6	73	46.3	95	8.3	17	8.3	17	1.5	3
٣	17.1	35	35.6	73	22.9	47	13.7	28	10.7	22
٤	9.8	20	43.9	90	32.2	66	13.2	27	1	2
٥	17.6	36	44.4	91	22	45	13.2	27	2.9	6
٦	18.5	38	43.9	90	21.5	44	14.1	29	2	4
٧	30.2	62	50.7	104	14.1	29	4.4	9	0.5	1
٨	17.6	36	53.2	109	21	43	7.8	16	0.5	1
٩	12.7	26	43.4	89	23.4	48	13.7	28	6.8	14
١٠	30.2	62	46.3	95	16.6	34	6.3	13	0.5	13.9
	٢٠,٤	340	45.2	926	19.9	408	10.9	224	3.6	74

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م

يتضح من الجدول رقم (١٠/٣/٤) ما يلي:

١. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن العاملون يشاركون في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها حيث بلغت نسبتهم (٦٤,٤) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (18.5) % .
اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.1) % .
٢. أن غالبية افراد العينة يوافقون على وجود نظام مالي ومحاسبي يفي بمتطلبات إعداد الموازنات التخطيطية حيث بلغت نسبتهم (٨١,٩) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩,٨) % .
اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨,٣) % .
٣. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن ربط اعتماد المكافآت والترقيات على نتائج تحقيق الأهداف حيث بلغت نسبتهم (٥٢,٧) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٤,٤) % .
اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٢,٩) % .
٤. أن غالبية افراد العينة يوافقون على وجود تنسيق تام وارتباط كامل بين الموازنات التخطيطية والهيكل التنظيمي حيث بلغت نسبتهم (٥٣,٧) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (١٤,٢) % .
اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٢,٢) % .
٥. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المنظمة تدرب الإدارات والعاملين وتوعيهم بالمسئوليات والواجبات الملقاة عليها في الموازنات التخطيطية، لضمان حسن إعداد الموازنة وتنفيذها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة حيث بلغت نسبتهم (٦٢) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (١٦,١) % .
اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٢) % .
٦. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن إعداد الموازنات التخطيطية يتم في المنظمة وفق الأسس العلمية والأساليب الرياضية الحديثة حيث بلغت نسبتهم (٦٢,٤) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٦,١) % .
اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢١,٥) % .
٧. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن زيادة وعي الإدارة العليا بالمنظمة يزيد من نجاح الموازنات التخطيطية في تحقيق أهداف المنظمة حيث بلغت نسبتهم (٨٠,٩) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤,٩) % .
اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٤,١) % .

٨. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المنظمة تراعي السماح بمراعاة تحديث التقديرات الخاصة بالموازنات التخطيطية إذا حدثت ظروف جوهرية حيث بلغت نسبتهم (٧٠,٨) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨,٣) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢١) % .

٩. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المنظمة تعمل على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ضمن الموازنات التخطيطية من اجل تحفيزهم حيث بلغت نسبتهم (٥٦,١) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٠,٥) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٣,٤) % .

١٠. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الموازنات التخطيطية تشمل جميع خطط الإدارات في المنظمة حيث بلغت نسبتهم (٧٦,٥) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٦,٨) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٦,٦) % .

١١. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (فرضية الدراسة الرابعة) حيث بلغت نسبتهم (٦٥,٦) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٤,٥) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٩,٩) % .

ثانياً: الاحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الرابعة:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصي منهم.

جدول رقم (١١/٣/٤) الاحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الرابعة

م	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١	يشارك العاملون في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.	١,٠٨	٣,٦٢	أوافق	٦
٢	يوجد نظام مالي ومحاسبي يفى بمتطلبات إعداد الموازنات التخطيطية.	٠,٩٥٠	٤,٠٧	أوافق بشدة	١
٣	ربط اعتماد المكافآت والترقيات على نتائج تحقيق الأهداف.	١,٢٢	٣,٣٥	أوافق	١٠
٤	يوجد تنسيق تام وارتباط كامل بين الموازنات التخطيطية والهيكل التنظيمي	٠,٨٧٨	٣,٤٨	أوافق	٨
٥	تدرب المنظمة الإدارات والعاملين وتوعيتهم بالمسئوليات والواجبات الملقاة عليها في الموازنات التخطيطية، لضمان حسن إعداد الموازنة وتنفيذها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.	١,٠١	٣,٦٠	أوافق	٧
٦	يتم إعداد الموازنات التخطيطية في المنظمة وفق الأسس العلمية والأساليب الرياضية الحديثة.	١,٠٤	٣,٦٣	أوافق	٥
٧	زيادة وعي الإدارة العليا بالمنظمة يزيد من نجاح الموازنات التخطيطية في تحقيق أهداف المنظمة	٠,٨١٤	٤,٠٦	أوافق	٢
٨	تراعي المنظمة السماح بمراجعة تحديث التقديرات الخاصة بالموازنات التخطيطية إذا حدثت ظروف جوهرية.	٠,٨٣٨	٣,٨٠	أوافق	٤
٩	تعمل المنظمة على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ضمن الموازنات التخطيطية من أجل تحفيزهم.	١,٠٨	٣,٤١	أوافق	٩
١٠	تشمل الموازنات التخطيطية جميع خطط الإدارات في المنظمة.	٠,٨٧٧	٤	أوافق	٣
	الإجمالي	٠,٩٩٠	٣,٦٧	أوافق	

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (١١/٣/٤) ما يلي:

١. أن جميع العبارات التي تعبر عن فرضية الدراسة الرابعة يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات الفرضية الرابعة.
٢. أهم عبارة من عبارات الفرضية الرابعة من وجهة نظر العينة هي العبارة (يوجد نظام مالي ومحاسبي يفى بمتطلبات إعداد الموازنات التخطيطية) حيث متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.07) وأقل عبارة هي العبارة (ربط اعتماد المكافآت والترقيات على نتائج تحقيق الأهداف) حيث بلغ متوسط العبارة (٣,٣٥).
٣. كما بلغ متوسط جميع العبارات (٣,٦٧) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات الفرضية الرابعة.

ثالثاً: اختبار الفروق لعبارات الفرضية الرابعة:

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

جدول رقم (١٢/٣/٤) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الرابعة

م	العبارات	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة
١	يشارك العاملون في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.	٨,٢٤	0.000	قبول
٢	يوجد نظام مالي ومحاسبي يفي بمتطلبات إعداد الموازنات التخطيطية.	١٦,٠٢	0.000	قبول
٣	ربط اعتماد المكافآت والترقيات على نتائج تحقيق الأهداف.	٤,٠٥	0.000	قبول
٤	يوجد تنسيق تام وارتباط كامل بين الموازنات التخطيطية والهيكل التنظيمي	٧,٨	0.000	قبول
٥	تدرب المنظمة الإدارات والعاملين وتوعيمهم بالمسئوليات والواجبات الملقاة عليها في الموازنات التخطيطية، لضمان حسن إعداد الموازنة وتنفيذها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.	٨,٥١	0.000	قبول
٦	يتم إعداد الموازنات التخطيطية في المنظمة وفق الأسس العلمية والأساليب الرياضية الحديثة.	٨,٩	0.000	قبول
٧	زيادة وعي الإدارة العليا بالمنظمة يزيد من نجاح الموازنات التخطيطية في تحقيق أهداف المنظمة	١٨,٦	0.000	قبول
٨	تراعي المنظمة السماح بمراجعة تحديث التقديرات الخاصة بالموازنات التخطيطية إذا حدثت ظروف جوهرية.	١٣,٥	0.000	قبول
٩	تعمل المنظمة على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ضمن الموازنات التخطيطية من أجل تحفيزهم.	٥,٤٥	0.000	قبول
١٠	تشمل الموازنات التخطيطية جميع خطط الإدارات في المنظمة.	١٦,٢	0.000	قبول
	الاجمالي	١٠,٧	0.000	قبول

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٢/٣/٤) ما يلي:

١. بلغت قيمة (t) للعبارة الاولى (٨,٢٤) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن العاملين في إعداد الموازنات التخطيطية يشاركون وتنفيذها.
٢. بلغت قيمة (t) للعبارة الثانية (١٦,٠٢) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد

العينة ولصالح الموافقين على وجود نظام مالي ومحاسبي يفي بمتطلبات إعداد الموازنات التخطيطية.

٣. بلغت قيمة (t) للعبارة الثالثة (٤,٠٥) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن ربط اعتماد المكافئات والترقيات على نتائج تحقيق الأهداف.

٤. بلغت قيمة (t) للعبارة الرابعة (١٨,١) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على وجود تنسيق تام وارتباط كامل بين الموازنات التخطيطية والهيكل التنظيمي.

٥. بلغت قيمة (t) للعبارة الخامسة (٨,٥١) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن المنظمة تدرب الإدارات والعاملين وتوعيمهم بالمسئوليات والواجبات الملقاة عليها في لموازنات التخطيطية، لضمان حسن إعداد الموازنة وتنفيذها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.

٦. بلغت قيمة (t) للعبارة السادسة (٨,٩) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن إعداد الموازنات التخطيطية في المنظمة يتم وفق الأسس العلمية والأساليب الرياضية الحديثة.

٧. بلغت قيمة (t) للعبارة السابعة (١٨,٦) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن زيادة وعي الادارة العليا بالمنظمة يزيد من نجاح الموازنات التخطيطية في تحقيق أهداف المنظمة.

٨. بلغت قيمة (t) للعبارة الثامنة (١٣,٥) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن المنظمة تراعي السماح بمراعاة تحديث التقديرات الخاصة بالموازنات التخطيطية إذا حدثت ظروف جوهرية.

٩. بلغت قيمة (t) للعبارة التاسعة (٥,٤٥) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن المنظمة تعمل على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ضمن الموازنات التخطيطية من اجل تحفيزهم.

١٠. بلغت قيمة (t) للعبارة العاشرة (١٦,٢) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الموازنات التخطيطية تشمل جميع خطط الإدارات في المنظمة.

١١. بلغت قيمة (t) لجميع عبارات الفرضية الرابعة (١٧,٦) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الاولى.

ومما تقدم نستنتج أن:

فقرات الفرضية الرابعة وضعت بشكل ايجابي بينما وضع نص الفرضية بشكل سالب كما يلي: (يؤدي عدم الاهتمام بمقومات نجاح الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية إلى ضعف فعالية الأداء لديها) تم رفضها من جميع عبارات الفرضية بنسبة موافقة بلغت (٦٦,٢%). ونستطيع القول (يؤدي الاهتمام بمقومات نجاح الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية إلى فعالية الأداء لديها).

المبحث الثالث

الموازنة الشاملة في المنظمات الخيرية

قبل أن نضع مقترحاً للموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية يجب أن نتطرق إلى بعض المفردات والمفاهيم التي يقوم عليها الموازنات التخطيطية، ليسهل بناء نظام للموازنات التخطيطية يتوافق مع متطلبات المنظمات الخيرية ويحقق الأهداف المرجوة منه.

أولاً: مفاهيم في الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية:

١. مراكز المسؤولية في المنظمات الخيرية:

يقدم بعض المتبرعين أو الجهات المانحة أموالاً لغايات محددة تعرف بالأموال المقيدة لأنه لا يجوز استعمالها إلا لتنفيذ نشاط محدد، عوض استخدامها لغايات أخرى. لذلك يتعين أن تفرد المنظمة لهذه الأموال حساب منفصل، بحيث تتمكن من أن تبين للمتبرع أو للجهة المانحة كيفية إنفاق الأموال.

ولذلك يتم تحديد النشاطات الجارية داخل المنظمة وفقاً لمركز التكلفة أو مركز النشاط أو مركز الموازنة أو مركز المسؤولية. فمراكز التكلفة تسري مبدئياً على المشاريع، أو الوظائف، أو الأقسام التي ترصد لها موازنة أو موارد تمويل خاصة.

٢. هيكل التكاليف في المنظمات الخيرية:

أ. مراكز التكلفة:

يتم تحديد النشاطات الجارية داخل المنظمة وفقاً لمركز التكلفة، أو مركز النشاط. فمركز التكلفة يسري مبدئياً على المشاريع، أو الوظائف، أو الأقسام، التي ترصد لها موازنة أو موارد تمويل مقيدة، أو حتى مشاريع. بحيث يترتب أن يفرد لهذه الأموال حساب منفصل، بحيث تتمكن المنظمة من أن تبين للجهة المانحة أو المتبرعة طريقة إنفاق هذه الأموال. ويمكن اعتبار كل المراكز الإنتاجية مبدئاً بمثابة مراكز تكلفة كتالي:

١. إدارة الأيتام
٢. إدارة الصحة
٣. إدارة المرأة والطفل

٤. إدارة التعليم
٥. إدارة الرعاية الاجتماعية
٦. إدارة الشباب
٧. إدارة التوعية
٨. أي إدارة إنتاجية

ويمكن اعتبار أي مشروع خاص أو محدد في كل إدارة من القطاعات السابقة مركز تكلفة أيضاً، مثل: مشروع الأسر الفقيرة يعتبر مركز تكلفة ضمن إدارة الرعاية الاجتماعية، وكذلك أيضاً مشروع كفالة طالب مركز تكلفة ضمن إدارة التعليم.

وعند وضع مبدأ مراكز التكلفة حيز التنفيذ يتم إدراج المعاملات الماليّة في السجلات المحاسبية، ليس وفقاً لنوع الإيرادات أو النفقات، بل وحسب أي بند متسلسل من بنود الموازنة تعود هذه المعاملة. بل تصنف أيضاً بحسب مصدر التمويل، أو القسم، أو المشروع... وإلى أي موازنة من موازنات المشاريع، أو الجهات المانحة، أو الأقسام تعود هذه المعاملة. وهذا يدل على أنه يمكن إصدار تقارير مالية منفصلة لكل مركز من مراكز التكلفة بسهولة أكبر، بما يساعد المديرين على مراقبة مجال العمل المناط بهم، وتقديم التقارير إلى الجهات التي تمنح أموالاً للمشروع.

ب. نوع التكلفة وسلوكها:

يمكن تصنيف التكاليف في المنظمات الخيرية ما بين التكاليف المباشرة أو غير المباشرة، وأيضاً يمكن تصنيف التكاليف المباشرة إلى تكاليف متغيرة وتكاليف ثابتة. وهي كما يلي:

١. التكاليف المباشرة (المتغيرة):

التكاليف المتغيرة: هي التي تتغير في مجموعها مع التغير في حجم النشاط، وتوجد علاقة بين حجم النشاط وحجم التكاليف المتغيرة^(١).

وهي هنا التكاليف الناشئة بشكل واضح عن نشاط معين، والتي يمكن أن يحمل عبأها مباشرة لمركز التكلفة ذو الصلة. ونذكر على سبيل المثال: التكاليف الناشئة عن كفالة يتيم، أو تدريب وتأهيل الأيتام، أو دفع تكاليف العلاج لليتيم، والتي تحمل مباشرة على المستفيد وهو هنا اليتيم، فيصبح كل يتيم مركز تكلفة مستقل، تخصم من الإيرادات المقيدة لصالح اليتيم مباشرة.

(١) خبراء مركز بمبك ٣، التخطيط المالي وإعداد الموازنات، بمبك، القاهرة، مصر، ٢٠١٠م، ص ١٣.

٢. التكاليف المباشرة (الثابتة):

هي التكاليف التي تعود إلى تشغيل إدارة ككل، أو إلى أكثر من نشاط داخل نفس الإدارة. نذكر منها على سبيل المثال: إيجار مقر خاص بإدارة الأيتام، رواتب موظفي إدارة الأيتام، اتصالات الإدارة. فهذه التكاليف تشكل معظم ما يعرف بالتكاليف الثابتة للإدارة، والتي تحمل مباشرة على المستفيد وهو هنا إدارة الأيتام، وتخصم من الإيرادات المقيدة للإدارة، أو التبرعات لصالح الأيتام العامة التي لم تحدد مستفيداً أو يتيماً بعينه وإنما قيدت لصالح الأيتام بشكل عام، أو لصالح الإدارة بدون تحديد مستفيد أو نشاط معين مثل تبرعات للأيتام.

٣. التكاليف غير المباشرة (المصروفات العمومية والإدارية):

هي التكاليف التي لا تستجيب للتغير في حجم النشاط خلال فترة معينة، وعند مستوى معين من النشاط، وتتميز بطابع أكثر عمومية، وتعود إلى المنظمة ككل أو إلى أكثر من نشاط عام. نذكر منها على سبيل المثال: إيجار المقر العام للمنظمة، رسوم المحاسب القانوني، رواتب إدارة المنظمة، الكهرباء والماء، اجتماعات الإدارة. فهذه التكاليف تشكل معظم ما يعرف بالتكاليف العامة، وتسمى باسم المصروفات الإدارية والعمومية وتظهر في قائمة الموارد والاستخدامات وتخصم من حساب الإيرادات العامة-تبرعات لصالح برامج المنظمة بدون تحديد إي برنامج.

ويمكن القول إن أهمية تحديد سلوك التكاليف تتمثل في أغراض رئيسية هي:

١. لأغراض تحديد التكلفة.

٢. لأغراض التخطيط، واتخاذ القرارات.

٣. لأغراض الرقابة.

ج. تحميل التكاليف العامة على مراكز التكلفة:

تُحمل التكاليف المباشرة (المتغيرة والثابتة) على مراكز تكلفتها مباشرة. أما التكاليف الغير مباشرة (التكاليف العامة) توزع بين مختلف مراكز التكلفة بطريقة عادلة وقابلة للتبرير. فثمة وسائل متنوعة لتوزيعها، كأن يتم مثلاً تقاسم التكاليف وفقاً لحجم موازنة كل مشروع. ويجب الانتباه إلى أي البرامج أخذت النصيب الأعلى من التكاليف العامة، فيتم تحميلها بالجزء الأكبر، وذلك من باب عدالة توزيع التكاليف العامة على جميع البرامج.

أما المنظمات الخيرية تُحمل التكاليف العامة مباشرة على حساب الإيرادات العامة، الذي يتكون من التبرعات العامة للمنظمة، وأيضاً من نسبة المبلغ التي يتم اقتطاعه من جميع برامج

المنظمة (الإيرادات المقيدة) التي تتراوح غالباً بين ١٠% إلى ١٨% بحسب ما تقرره المنظمة نفسها، ومجاز شرعاً. وبهذا الطريقة يرحل رصيد حساب التكاليف العامة في قائمة الموارد والاستخدامات، ويقفل فيها.

ثانياً: خطوات إعداد الموازنة في المنظمات الخيرية:

لمواجهة الميل الطبيعي إلى المماثلة والتسوية في إعداد الموازنات التخطيطية، لا بد من أن يتم وضع برنامج زمني يلتزم به المسؤولون بشكل قاطع ومطلق، حيث يشمل هذا البرنامج الخطوات العامة لإعداد الموازنات والمدة التي من المتوقع أن يستغرقها تنفيذ كل خطوة من الخطوات، ومما يجدر الإشارة إليه أنه لكي تتحقق الاستفادة من الموازنات التخطيطية، يجب أن يكون البرنامج الزمني جاهزاً قبل بدء الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنات التخطيطية. ويمكن للباحث ان يحدد أهم الخطوات للبرنامج الزمني للموازنات التخطيطية على النحو التالي:

١. تصدر الإدارة العليا في المنظمة الخيرية أمرها للجهات المعنية بإعداد الموازنة.
٢. تقوم هذه الجهات في تلك المنظمات بعمل وتنظيم الاستعداد اللازمة لإعداد الموازنة، وحسب الطرق المتبعة في كل منظمة.
٣. يتم إعداد نماذج خاصة بالموازنة أو تعديل الموجود بحسب الملاحظات والتوصيات الناتجة من استخدامها سابقاً، وترسل إلى كل الدوائر والأقسام في المنظمة لتعبئتها، وحسب النظام المعمول به في المنظمة.
٤. يتم بعد ذلك دراسة الموازنة من قبل لجنة الموازنة، وتقييمها من حيث الموارد والإمكانات المتوفرة للمنظمة، ومن ثم يتم مناقشتها لتقديمها للاعتماد والمصادقة عليها لدى اجتماع الهيئة الإدارية.
٥. ترفع إلى الهيئة الإدارية لمراجعتها وإقرارها.
٦. يعرض ملخص لها في اجتماع الجمعية العمومية الدوري السنوي للمصادقة عليها.
٧. بعد الاعتماد يتم تفريغ تلك الموازنة في برنامج خاص حيث يتم صرف كل ما هو مستحق لكل دائرة من خلال ذلك البرنامج حيث لا يتم صرف أي مبالغ تزيد عن المبلغ المحدد، وبحسب أيضا ما تم جمعها لهذا البند.

ويقترح الباحث جدولاً زمنياً لإعداد الموازنات التخطيطية مع استراتيجية المنظمة في المنظمات الخيرية على النحو التالي:

جدول رقم (١/١/٥) مقترح للجدول الزمني لإعداد الموازنات مع الاستراتيجية

خ	اسم الخطوة	الزمن أيام	تاريخ التنفيذ	تاريخ الانتهاء	المسئولية
١	بيان حالة المنظمة	١	٩/١	٩/٢	الإدارة العليا
٢	جمع المعلومات عن العوامل المؤثرة في المنظمة	٧	٩/٣	٩/٩	المسؤولون التنفيذيون
٣	تحليل المعلومات وتقييم الوضع الحالي للمنظمة	٧	٩/١٠	٩/١٦	الإدارة العليا ولجنة الموازنة
٤	تحديد الأهداف العامة للمنظمة	١	٩/١٧	٩/١٧	الإدارة العليا
٥	وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة	١	٩/١٨	٩/١٨	الإدارة العليا ولجنة الموازنة
٦	وضع الخطة طويلة الأجل	١٠	٩/١٩	٩/٢٨	لجنة الموازنة
٧	وضع الإطار العام للموازنات	٦	٩/٢٩	١٠/٤	المسؤولون التنفيذيون
٨	تحديد بيانات الاستراتيجية إذا كانت موجودة من العام الماضي	٢	١٠/٥	١٠/٦	لجنة الموازنة
٩	تحديث دليل الموازنات الخاص بالمنظمة	١	١٠/٧	١٠/٧	لجنة الموازنة
١٠	تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنات	٣	١٠/٨	١٠/١٠	لجنة الموازنة
١١	توزيع وشرح الخطة الاستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الموازنات وتنفيذها	٢	١٠/١١	١٠/١٢	لجنة الموازنة
١٢	إعداد وتسليم الموازنات	٣٠	١٠/١١	١١/١١	المسؤولون التنفيذيون
١٣	تجميع الموازنات وإعداد الموازنات الختامية	٧	١١/١٢	١١/١٨	لجنة الموازنة
١٤	دراسة الموازنات	٧	١١/١٩	١١/٢٥	لجنة الموازنة
١٥	عرض الموازنات ومناقشتها	٧	١١/٢٦	١٢/٢	لجنة الموازنة
١٦	تعديل الموازنات	١٢	١٢/٣	١٢/١٩	لجنة الموازنة
١٧	اعتماد الموازنات	٧	١٢/٢٠	١٢/٢٦	الإدارة العليا
١٨	تنفيذ الموازنات ومتابعتها وتقييمها	سنة	١/١	١٢/٣١	المنظمة

المصدر: إعداد الباحث بتصرف.

٣. مهام لجنة الموازنة في المنظمات الخيرية:

يضع الباحث تصوراً لمهام لجنة إعداد الموازنة كما يلي:

١. تجميع المعلومات الأولية المطلوبة لإعداد الموازنات التخطيطية.
٢. إعداد دليل الموازنات التخطيطية ومن ضمنه الجدول الزمني لإعداد الموازنات التخطيطية.
٣. إعداد نماذج الموازنات التخطيطية.
٤. تدريب العاملين على استخدام نماذج الموازنات التخطيطية وكيفية تنفيذها.
٥. حل المشاكل أو التعارضات التي تنشأ بين إدارات المنظمة.
٦. تقييم وتعديل تقديرات الموازنات التخطيطية بعد الاتصال بالإدارات المعنية.
٧. صياغة الموازنات التخطيطية في صورتها الأولية.
٨. مراجعة كافة الآراء والملاحظات المتعلقة بالتقديرات الأولية لجدول الموازنات التخطيطية.

٩. صياغة الموازنات التخطيطية في صورتها النهائية وتقديمها للهيئة الادارية للمنظمة لاعتمادها قبل إصدارها.
١٠. متابعة تنفيذ الموازنات التخطيطية وتصحيح الانحرافات او لا بأول.
١١. تقييم الموازنة والاستفادة من ذلك عند اعداد الموازنات التخطيطية للسنة القادمة.

٤. المشكلات التي تواجه تنفيذ الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية:

تواجه الموازنات التخطيطية العديد من المشكلات عند تنفيذها بشكل سليم، من أهم تلك المشاكل المؤثرة في الموازنات التخطيطية كما يلي:

١-المشاكل الداخلية:

١. النقص في التمويل حيث تعتمد معظم المصادر المالية للمنظمات الخيرية على التبرعات والمنح والتي لا تفي بمتطلبات المنظمات الخيرية.
٢. ضعف فهم المشاركين في إعداد الموازنة لدور الموازنات في وظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة وتنسيق وتقييم أداء واتصال وتحفيز واتخاذ قرار.
٣. المبالغة في تقدير الاحتياجات عند إعداد الموازنة وضعف وضوح مبررات بعض التقديرات الموضوعية في مشروع الموازنة.
٤. عدم كفاية المدة المخصصة لمناقشة مشاريع الموازنات للإدارات المختلفة.
٥. نقص وضعف الموظفين المدربين في الجوانب المالية مما يعيق تنفيذ الموازنة.
٦. التجاوز في الصرف على بعض المشاريع سواء بحسب ما حدد في الموازنة أو ما تم جمعه لهذه المشاريع.
٧. ضعف إعداد تقارير كتابية أو دورية عن الموازنة من أجل توفير محاسبة المسؤولية أو المسائلة عن انحرافات الموازنة.

٢-المشكلات الخارجية:

١. نقص التمويل الخارجي للمنظمة الخيرية من قبل الدولة.
٢. التدخلات الحكومية سواء عبر تشريعاتها أو تعميماتها بخصوص التبرعات المقدمة للمنظمات الخيرية.
٣. الوضع الانساني المتردي والذي يفوق قدرات المنظمات الخيرية جميعها ويركزها على جانب الإغاثة المستعجلة.

٤. الوضع الاقتصادي المتردي والذي يؤثر على مؤسسات قطاع الأعمال والذي يؤثر بنسبة مسئوليتها الاجتماعية.
٥. التغييرات الاقتصادية المفاجئة والغير متوقعة مثل زيادة الأسعار في الأسواق والتغير السريع في التقنيات الحديثة.

٥. خصائص الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية:

١. تهدف المنظمة الخيرية إلى خدمة المجتمع، وعليه فان هدف تحقيق الربح أمر غير وارد، إلا أن الاستثمار الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة هو الأساس في إعداد الموازنات التخطيطية.
٢. تتكون الموارد المتاحة لهذه المنظمات الخيرية عادة من التبرعات أو مبالغ رمزية للخدمات التي تقدمها.
٣. اختلاف بعض مكونات بنود الحسابات الختامية وأسمائها عن المنظمات الربحية، مثل استخدام حساب الإيرادات والمصروفات بدلا من حساب الدخل، واستخدام حساب الفائض أو العجز بدلا من صافي الربح أو الخسائر.
٤. صعوبة قياس منفعة الخدمات التي تؤديها تلك المنظمات، وذلك نظرا لغياب عامل الربح كأساس لتقييم المنفعة المتوقعة لتأدية نشاط ماء.
٥. تحكم المنظمات الخيرية قوانين خاصة بها، فغالبا ما تتمتع بإعفاءات ضريبية، وامتيازات خاصة، باعتبارها جهات تخدم الصالح العام.
٦. اختلاف مصادر التمويل بين المنظمات غير الربحية والمنظمات الربحية.
٧. صعوبة إعداد الموازنات التخطيطية في المنظمات غير الربحية عن المنظمات الربحية.

ويتضح من هذه الخصائص، أن موازنة المنظمات الخيرية تختلف عن غيرها من موازنات المنظمات الربحية، في أنها تهدف إلى توزيع الموارد الاقتصادية المتاحة على الأنشطة المختلفة للمنظمة، بما يضمن تحقيق الاستغلال الأمثل لتلك الموارد، بالإضافة إلى كونها أداة تخطيط ورقابة وتنسيق واتصال وتقييم أداء وتحفيز واتخاذ قرارات.

ثانياً: مكونات الموازنة الشاملة في المنظمات الخيرية:

تعد الموازنة الشاملة صياغة كمية لتوقعات الإدارة المتعلقة بالدخل-النشاط-التدفقات النقدية والمركز المالي المستقبلي، وتتضمن الموازنة الشاملة أثر كل من قرارات التشغيل وقرارات التمويل، وتركز قرارات التشغيل على حيازة الموارد واستخداماتها، أما قرارات التمويل فتتركز على الحصول على الأموال اللازمة للحصول على هذه الموارد وحيازتها.

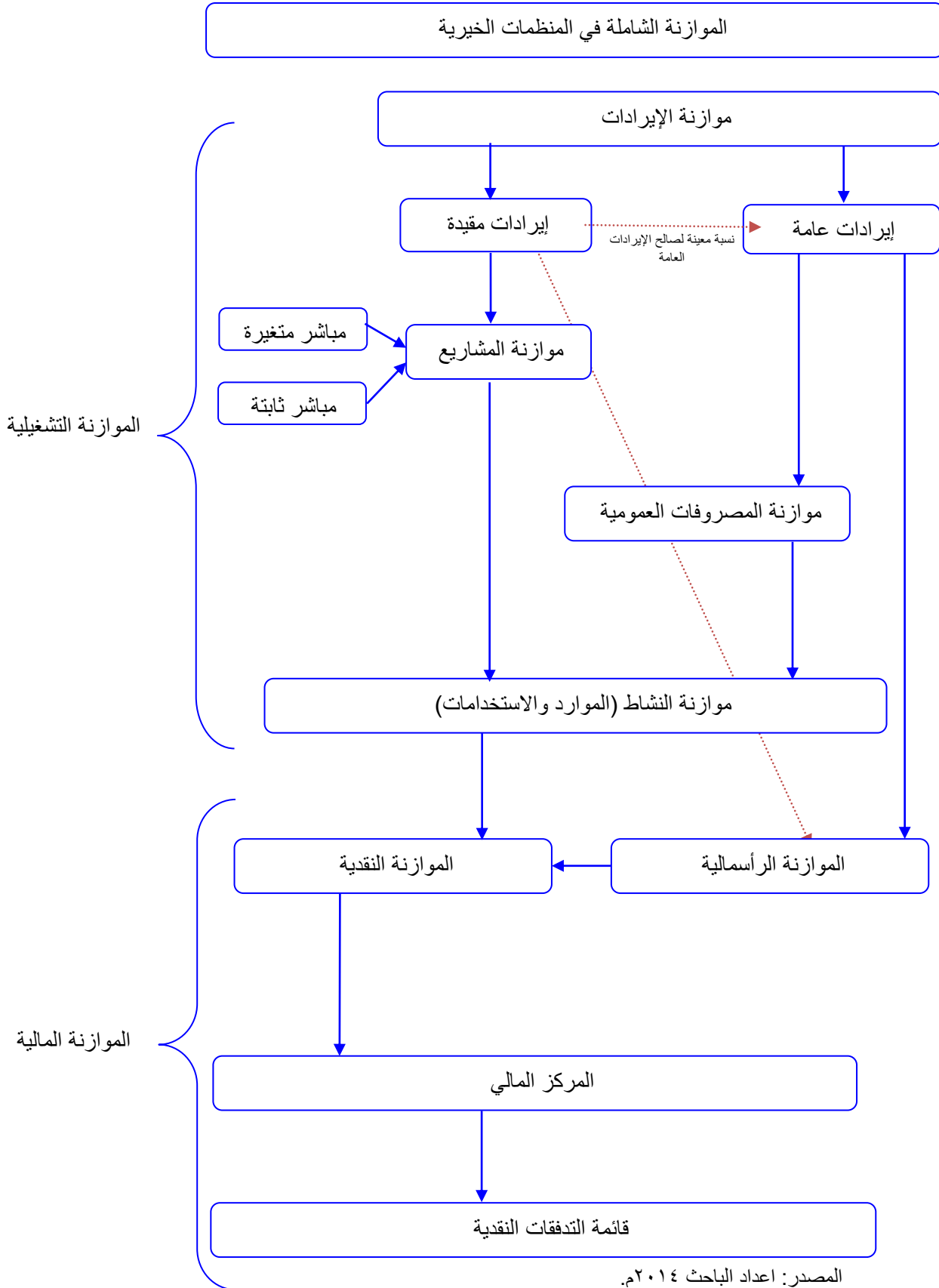
وتتكون الموازنة الشاملة مجموعة من القوائم المالية التفصيلية لفترة قصيرة عادة سنة، منها موازنة التشغيل: وهي قائمة الموارد والاستخدامات طبقاً للموازنة والجدول المساندة لها، أما الجزء الآخر من الموازنة الشاملة فهو الموازنة المالية: التي تتكون من الموازنة الرأسالية، والموازنة النقدية، وقائمة المركز المالي، وقائمة التدفقات النقدية.

وهذه الموازنة الشاملة تكون موضع اهتمام الإدارة العليا، حيث يتم مناقشتها والمصادقة عليها قبل وضعها موضع التنفيذ. ومن هنا فالموازنة الشاملة ما هي إلا الإطار العام للموازنات الفرعية الخاصة بكافة أنشطة المنظمة.

والشكل رقم (١/١/٥) يوضح الموازنة الشاملة في المنظمات الخيرية كما يلي:

شكل رقم (١/١/٥)

الموازنة الشاملة في المنظمات الخيرية



تتكون الموازنة الشاملة لأي منظمة من الموازنات التخطيطية على النحو التالي:

١. الموازنات التشغيلية:

١. موازنة الإيرادات.
٢. موازنة المشاريع (الأنشطة والبرامج).
٣. موازنة المصروفات العمومية والإدارية.
٤. موازنة قائمة النشاط (الموارد والاستخدامات)

٢. الموازنات المالية:

١. الموازنة الرأسمالية.
٢. الموازنة النقدية.
٣. موازنة قائمة المركز المالي.

أولاً: الموازنة التشغيلية:

١. موازنة الإيرادات:

تعد موازنة الإيرادات حجر الأساس لإعداد الموازنة الشاملة للمنظمة، لان التخطيط للوصول إلى حجم معين من الإيرادات يسهم مباشرةً في تحديد الموازنات الأخرى، مثل: موازنة المشاريع، وموازنة المصروفات العمومية والإدارية. كما تتوقف فعالية هذه الموازنة على مدى الدقة للتنبؤ بحجم الإيرادات.

وتهدف موازنة الإيرادات كما يلي:

١. توفير البيانات اللازمة لإعداد الموازنات الفرعية مثل موازنة المشاريع وموازنة المصروفات العمومية والإدارية.
٢. تقدير فائض أو عجز النشاط المتوقع الناتج عن مقابلة الإيرادات بالتكاليف المتوقعة.
٣. تسهيل متابعة تنفيذ التحصيل لخطة الإيرادات.

وتختلف عملية توفير الإيرادات في المنظمات الخيرية عن المنظمات الربحية التي تمول من عملياتها الاستثمارية وأرباحها، وأيضاً تختلف عن الأجهزة الحكومية ومؤسساتها التي تمول من ميزانية الدولة. حيث أنه في المنظمات الخيرية تعتمد على مدى قناعة الممولين بمبادئها وأهدافها، وكذلك تعتمد على كفاءة المنظمة في طرق تدبير تمويل مناسبة.

ويمكن القول إن موازنة الإيرادات في المنظمات الخيرية تختلف عن المنظمات الربحية - الصناعية والتجارية والخدمية - كما يلي:

١. لا تتعدد أنواع إيرادات المنظمات الربحية، فتعتبر واحدة، بينما في المنظمات الخيرية تنقسم إلى نوعين إيرادات عامة وإيرادات مقيدة على برامج محددة. ولكل برنامج إيراده المقيدة عن البرنامج الآخر.

٢. إيرادات المنظمات الربحية يمكن أن تصرف في جميع أعمال هذه المنظمات دون تخصيصها لأي برنامج أو نشاط أو خط إنتاج، ولكن هذا لا يتم في المنظمات الخيرية إلا في الإيرادات العامة فقط، أما الإيرادات المقيدة فلا يجوز شرعا صرفها إلا فيما أوقفت له.

٣. ارتباط إيرادات المنظمات الخيرية بقناعات واهتمامات المانحين والمتبرعين، والتي قد تتغير من وقت إلى آخر أو قد تؤثر عليها عوامل معينة مثلا: مكافحة الإرهاب، النشاط السياسي.

وتسهل عملية إعداد موازنة الإيرادات في المنظمة الخيرية المتخصصة في نشاط معين-التي تمارس نشاط واحد-وبالتالي تعتبر كل إيراداتها عامة على جميع نشاطات المنظمة. عكس المنظمة الخيرية المتعددة المجالات، وبالتالي تتعدد معها إيراداتها المقيدة لكل مجال من مجالات عملها.

طرق التنبؤ بالإيرادات وتقديرها كما يلي:

١. الاعتماد على أرقام الإيرادات الماضية مع تعديلها.
٢. دراسة السوق + الخبرة الماضية + المتوقعة مستقبلا = الرقم المتوقع^(١).
٣. الاعتماد على آراء مندوب تنمية الموارد أو محصلي الإيرادات لقربهم من المتبرعين والممولين.

٤. استخدام الأساليب الإحصائية ص = أ + ب س.

وتم شرح هذه الطرق في الفصل الثاني.

خطوات إعداد موازنة الإيرادات في المنظمات الخيرية:

١. تقوم كل ادارة في المنظمة بالتنسيق مع الادارة المالية و/أو إدارة تنمية الموارد بإعداد خطة الادارة الإيرادية المتوقعة، ويمكن استخدام النموذج رقم (٢/١/٥) التالي:

(١) من اهم الطرق المستخدمة في المنظمات الخيرية، مقابلة مع د. عبد المجيد فرحان امين عام جمعية الإصلاح الاجتماعية الخيرية.

٣. تقوم الإدارة المالية بالتنسيق مع ادارة تنمية الموارد بإعداد خطة المنظمة للإيرادات العامة بحسب النموذج السابق رقم (٤/١/٥) التالي:

جدول رقم (٤/١/٥)
يوضح كشف تجمعي للإيرادات العامة المتوقعة

م	البيان	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	الإجمالي	ملاحظات
١	منح حكومية														
٢	منح منظمات														
٣	تبرعات وهيئات														
٤	حملات														
٥	أرباح مشاريع استثمارية														
٦	عوائد معارض وأسواق خيرية														
٧	تسديد مديونيات														
٨	إيرادات وتقيده														
٩	أسهم الصدقة الجارية														
١٠	رسوم خدمات														
١١	زكاة														
١٢	فوائد مصرفية														
١٣	مبيعات عامة														
١٤	اشتراكات الأعضاء														
١٥	بيع أصول قديمة														
	أخرى تذكر														
	أخرى تذكر														
	أخرى تذكر														
	الإجمالي														

المصدر: إعداد الباحث

٤. تُسلم خطط الإيرادات المتوقعة وكشف التدفقات النقدية الداخلة لكل ادارة في المنظمة إلى لجنة الموازنة أو الادارة المالية لمراجعتها والتنسيق فيما بينها من اجل إزالة إي تعارض أو تناقض بينها وبين خطط الإدارات الأخرى في المنظمة من اجل الوصول إلى خطة إيراديه واحدة شاملة للمنظمة.

٥. بعد ذلك تقوم لجنة الموازنة أو الادارة المالية بإعداد كشف تجمعي بالموازنة الإيرادية المتوقعة (المقيدة وغير المقيدة) من واقع خطط الإدارات في المنظمة. ويمكن استخدام البرامج الإلكترونية، وخاصة برنامج الاكسيل لعملية التجميع والخروج بملخص على مستوى المنظمة. ويمكن استخدام النموذج رقم (٥/١/٥) التالي:

جدول رقم (٥/١/٥)
يوضح كشف تجمعي للإيرادات المقيدة

م	البيان	إدارة الأيتام	إدارة التعليم	إدارة الصحة	إدارة التوعية	إدارة الإغاثة	إدارة ادارة	ادارة	ادارة	الإيرادات العامة	الإجمالي
١	منح حكومية										
٢	منح منظمات										
٣	تبرعات وهيئات										
٤	حملات										
٥	أرباح مشاريع استثمارية										
٦	عوائد معارض وأسواق خيرية										
٧	تسديد مديونيات										
٨	إيرادات وتقيده										
٩	أسهم الصدقة الجارية										
١٠	رسوم خدمات										
١١	زكاة										
١٢	فوائد مصرفية										
١٣	مبيعات عامة										
١٤	اشتراكات الأعضاء										
١٥	بيع أصول قديمة										
	أخرى تذكر										

المصدر: إعداد الباحث

٢. بعد ذلك تقوم كل إدارة في المنظمة بإعداد كشف النفقات التشغيلية المتوقعة بها من خلال خطتها الإنفاقية وبحسب الجدول الزمني المقرر في الخطة، ويمثل ذلك الكشف التدفقات النقدية الخارجة من الإدارة، ويمكن استخدام النموذج رقم (٧/١/٥) الخاص بنفقات المشاريع المتغيرة، والنموذج رقم (٨/١/٥) الخاص بنفقات المشاريع الثابتة على النحو التالي:

جدول رقم (٧/١/٥)
يوضح كشف موازنة المشاريع (التكاليف المباشرة المتغيرة) المتوقعة لكل إدارة

م	البيان	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	الإجمالي	ملاحظات
١	نشاط أ.....														
٢	نشاط ب.....														
٣	نشاط ج....														
٤	نشاط د....														
٥	أخرى تذكر														
٦	أخرى تذكر														
٧	أخرى تذكر														
٨	أخرى تذكر														
	الإجمالي														

المصدر: إعداد الباحث

جدول رقم (٨/١/٥)
يوضح كشف موازنة المشاريع (التكاليف المباشرة الثابتة) المتوقعة لكل إدارة

م	البيان	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	الإجمالي	ملاحظات
١	مرتبات وأجور ومعاقبات														
٢	إيجارات														
٣	كهرباء ومياه														
٤	اتصالات وإنترنت وبريد وفاكس														
٥	قرطاسية														
٦	صيانة														
٧	مطبوعات														
٨	أثاث نظافة														
٩	مواصلات														
١٠	أخرى تذكر														
١١	أخرى تذكر														
١٢	أخرى تذكر														
١٣	أخرى تذكر														
١٤	أخرى تذكر														
١٥	أخرى تذكر														
١٦	أخرى تذكر														
١٧	أخرى تذكر														
	الإجمالي														

المصدر: إعداد الباحث

٣. تُسلم موازنة المشاريع (التكاليف المباشرة) لكل إدارة في المنظمة -خطط المشاريع وكشف التدفقات النقدية الخارجة -إلى لجنة الموازنة أو الإدارة المالية لمراجعتها والتنسيق فيما بينها من أجل إزالة أي تعارض أو تناقض بينها وبين بقية خطط الإدارات الأخرى للوصول إلى خطة إنفاقية واحدة شاملة للمنظمة. وإعداد كشف تجميعي بموازنة المشاريع المتوقعة الشاملة

من واقع خطة المنظمة وعلى مستوى كل ادارة، ويمكن استخدام النموذج رقم (٩/١/٥) على النحو التالي:

جدول رقم (٩/١/٥)
كشف تجمعي لموازنة المشاريع المتوقعة لإدارات المنظمة

م	البيان	إدارة الأيتام	إدارة التطعيم	إدارة الصحة	إدارة التوعية	إدارة الإغاثة	إدارة	إدارة	الإجمالي
١	موازنة المشاريع (المباشرة المتغيرة)								
٢	موازنة المشاريع (المباشرة الثابتة)								
	إجمالي النفقات التشغيلية								

المصدر: إعداد الباحث

٣. موازنة المصروفات العمومية والادارية:

تقوم الادارة المالية بالتنسيق مع ادارة تنمية الموارد بإعداد موازنة المصروفات الإدارية والعمومية، والتي تختص بالنفقات العامة التي تختص بالمنظمة بشكل عام، مثل: مرتبات الادارة العليا، وإيجار مقر المنظمة، والاتصالات، والمواصلات، وغيرها من المصروفات العامة التي لا تختص بمشروع معين أو محدد، ويمكن استخدام النموذج رقم (١٠/١/٥) على النحو التالي:

جدول رقم (١٠/١/٥)
كشف موازنة المصروفات العمومية والادارية للمنظمة

م	البيان	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	الإجمالي	ملاحظات
١	مركبات وأجور ومكافآت														
٢	إيجارات														
٣	كهرباء ومياه														
٤	اتصالات وأنترنت وبريد وفاكس														
٥	قرطاسية														
٦	صيانة														
٧	مطبوعات														
٨	أدوات نظافة														
٩	مواصلات														
١٠	أخرى تذكر														
١١	أخرى تذكر														
١٢	أخرى تذكر														
١٣	أخرى تذكر														
١٤	أخرى تذكر														
١٦	أخرى تذكر														
١٧	أخرى تذكر														
	الإجمالي														

المصدر: إعداد الباحث

٤. موازنة النشاط (الموارد والاستخدامات):

تعد موازنة النشاط (الموارد والاستخدامات) من اهم قوائم وعناصر الموازنة التشغيلية، فهي تقدم بيانات هامة ومفيدة لإدارة المنظمة، وكثيراً ما يتضح بعد إعداد هذه الموازنة أن الفائض أو عجز النشاط غير مرضى للإدارة؛ وبالتالي يكون لا مفر من إعادة النظر في كل أو بعض

الموازنات الفرعية السابقة وتعديلها، بالشكل الذي يحقق الرقم المستهدف للإدارة. هذا ولكون البيانات الأساسية التي يتم على أساسها إعداد موازنة الموارد والاستخدامات مصدرها الموازنات الفرعية السابق عرضها، فإن البيانات أو المعلومات التفصيلية عن: الإيرادات والنفقات التشغيلية، المصاريف الإدارية والعمومية. الخ يمكن الرجوع إليها بالموازنات الفرعية الخاصة بها.

وموازنة الموارد والاستخدامات عبارة عن توقع للإيرادات العامة والمصروفات المرتبطة بها لفترة مستقبلية محددة، وهي تبين المصادر التي تستمد منها الأموال لتغطية التكاليف، وغالبا ما يتم إعدادها على مستوى السنة، وبعض المنظمات قد تعدها على فترات زمنية قصيرة.

وتهدف موازنة الموارد والاستخدامات إلى ما يلي:

١. تقدير الإيرادات المتوقعة خلال الفترة المالية القادمة.
٢. تقدير المصروفات المتوقعة خلال الفترة المالية القادمة.
٣. تعرف إمكانية القدرة الذاتية للتمويل وذلك من خلال حجم الفائض المتوقع تحقيقها.
٤. كيفية التصرف بالفائض أو العجز.

مقترح خطوات إعداد موازنة الموارد والاستخدامات:

يمكن أن تتم خطوات إعداد موازنة الموارد والاستخدامات في المنظمة الخيرية كما يلي:

١. يضاف في أعلى قائمة موازنة النشاط (الموارد والاستخدامات) مبلغ الإيرادات (المقيدة وغير المقيدة) المتوقعة من كشف التدفقات النقدية الداخلة رقم (٤/١/٥) ورقم (٥/١/٥).
٢. بعد ذلك يضاف مبلغ موازنة المشاريع من كشف التدفقات الخارجة رقم (٩/١/٥) ويخصم من مبلغ الإيرادات المقيدة.
٣. بعد ذلك يضاف مبلغ موازنة المصروفات العمومية والإدارية من كشف التدفقات الخارجة رقم (١٠/١/٥) ويخصم من مبلغ الإيرادات العامة.
٤. يضاف العجز المتوقع في موازنة المشاريع أو أحدها تحت مسمى تغطية العجز في المشاريع ويخصم من موازنة الإيرادات العامة.
٥. يضاف الفائض في موازنة المشاريع أو أحدها تحت مسمى دائنون المشاريع ويرحل إلى موازنة المركز المالي في جانب الالتزامات.
٦. بعد ذلك يحدد فائض أو عجز النشاط المتوقع ويتم ترحله إلى موازنة المركز المالي في بند فائض النشاط في جانب الالتزامات.

والجدول رقم (١١/١/٥) يوضح موازنة النشاط (الموارد والاستخدامات) كما يلي:

جدول رقم (١١/١/٥) موازنة النشاط (الموارد والاستخدامات) المتوقعة لعام.....

<u>السنة</u>	<u>النموذج</u>	<u>الإيرادات المتوقعة:</u>
XXX	(٤/١/٥)	إيرادات عامة
XXX	(٥/١/٥)	إيرادات مشاريع
XXX		إجمالي الإيرادات المتوقعة
يخصم منه: -		
XXX	(٩/١/٥)	مصرفات المشاريع (تخصم من إيرادات المشاريع)
XXX	(١٠/١/٥)	مصرفات العمومية والإدارية (تخصم من الإيرادات العامة)
XXX	X	تغطية عجز بعض المشاريع* (زيادة نفقات المشاريع أو أحدها على إيراداتها) يخصم من الإيرادات العامة.
XXX	X	رصيد دائنون مشاريع (زيادة إيرادات المشاريع أو أحدها على نفقاتها) (يرحل لقائمة المركز المالي)
XXX		فائض / عجز النشاط العام المتوقع (يرحل لقائمة المركز المالي)

المصدر: إعداد الباحث

وننبه من خلال الجدول السابق ما يلي:

*بعض المشاريع لديها رصيد فائض من سنوات سابقة فيتم تغطية العجز المتوقع لهذا العام من رصيدها السابق وليس من الإيرادات العامة المتوقعة.

ثانياً: الموازنة المالية:

١. الموازنة الرأسمالية:

هي عملية التخطيط لتحديد الأصول طويلة الأجل، مثل: شراء آليات جديدة، استبدال الآلات، شراء أثاث، امتلاك مبان جديدة، شراء سيارة. والمعنى أنه يتم إعداد ميزانية بأهم الأصول الثابتة (طويلة الأجل) التي تهدف المنظمة امتلاكها خلال الحقبة الزمنية المقبلة.

مقترح إعداد الموازنة الرأسمالية على النحو التالي:

١. تقوم كل إدارة في المنظمة بإعداد الموازنة الرأسمالية بحسب السياسات والتوجيهات التي وضعتها إدارة المنظمة. وأيضاً تقوم الإدارة المالية بالتنسيق مع إدارة تنمية الموارد بإعداد الموازنة الرأسمالية للأصول الثابتة التي تحتاجها المنظمة بشكل عام. ويمكن استخدام

النموذج رقم (١٢/١/٥) المسمى كشف النفقات الرأسمالية المتوقعة لكل ادارة على مستوى السنة على النحو التالي:

جدول رقم (١٢/١/٥)
يوضح كشف النفقات الرأسمالية المتوقعة لكل ادارة على مستوى السنة

م	البيان	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	الإجمالي	ملاحظات
١	آلات														
٢	مباني														
٣	سيارات														
٤	أخرى...														
٥															
٦															
٧															
٨															
٩															
١٠															
١١															
١٢															
١٣															
١٤															
١٥															
١٦															
١٧															
١٨															
١٩															
٢٠															
	الإجمالي														

المصدر : اعداد الباحث

٢. تُسلم كشوفات النفقات الرأسمالية المتوقعة لكل ادارة على مستوى السنة إلى لجنة الموازنة أو الادارة المالية لمراجعتها والتنسيق فيما بينها من اجل إزالة إي تعارض أو تناقض بينها وبين بقية خطط الإدارات الأخرى للوصول إلى خطة للنفقات الرأسمالية واحدة شاملة للمنظمة عبر استخدام النموذج رقم (١٣/١/٥) على النحو التالي:

جدول رقم (١٣/١/٥)
يوضح كشف النفقات الرأسمالية المتوقعة على مستوى المنظمة

م	البيان	إدارة الأيتام	إدارة التعليم	إدارة الصحة	إدارة التوعية	إدارة الإغاثة	إدارة	ادارة	ادارة	الادارة العامة	الإجمالي
١	آلات										
٢	مباني										
٣	سيارات										
٤	أخرى...										
٥											
٦											
٧											
٨											
٩											
	إجمالي النفقات الرأسمالية										

المصدر : اعداد الباحث

التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة، وإيجاد أفضل الطرق لمواجهة العجز الذي ينتج

في حالة زيادة التدفقات النقدية الخارجية عن التدفقات النقدية الداخلة وتقدير الوقت المناسب للحصول على الاحتياجات النقدية. ولن تتمكن المنظمة من الاستقرار والاستمرار في نشاطها بكفاءة في سبيل تحقيق أهدافها دون أن تكون قادرة على الوفاء بالتزاماتها، وتوفير مدخلات أنشطتها. بمعنى أدق توفير السيولة النقدية بحيث لا يكون هناك عجز في النقدية يعوق أنشطة المنظمة من ناحية، وفي نفس الوقت لا يكون هناك وفر في النقدية بأكثر من اللازم دون الاستفادة منه وأقلها كودائع لدى البنوك الإسلامية لأزمنة متعددة تستفيد منها بعائد ولو كان بسيطاً.

أهداف الموازنة النقدية:

ليس من أهداف الموازنة النقدية معرفة فائض المنظمة أو عجزها، كما أنه ليس من أهدافها التطرق إلى أية عملية مالية لا يترتب عليها دخول للنقد إلى المنظمة أو خروج له منها، وذلك ضمن المدة التي تُعد عنها الموازنة النقدية مهما كانت أهمية هذا العنصر وقيمتها المالية، بل تهدف الموازنة النقدية إلى تحقيق ما يلي:

١- قياس السيولة على المدى القصير بشكل موثوق.

٢- التخطيط للمستقبل، وبذلك يتم استبعاد أية تقديرات جزافية للاحتياجات المالية للمنظمة.

٣- يعطى الإدارة الوقت الكافي لمعالجة الموقف المتوقع للعجز أو الفائض النقدي بالطريقة الأنسب.

٤- يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بإضافة أو حذف نشاط أو مشروع معين، وكذلك في قرارات الشراء أو الاستئجار أو الاستثمار، وذلك من خلال تعرف الفروقات في التدفق النقدي نتيجة اتخاذ كل من هذه القرارات أو عدم اتخاذها.

وإعداد الموازنة النقدية على أساس سنوي يكون قليل الفائدة، ولا يفي بكل الاحتياجات التخطيطية والرقابية للنقدية، وبالتالي يفضل أن يتم إعداد الموازنة النقدية على أساس شهري أو أسبوعي أو حتى يومي، وذلك لما يوفره من معلومات كافية ولازمة لتخطيط ورقابة المركز النقدي للمنظمة. وعلى أي حال فإن طول الفترة لموازنة النقدية إنما يتوقف على درجة احتياج الإدارة للمعلومات وحجم المشاكل التمويلية التي تواجه المنظمة.

مقترح خطوات إعداد الموازنة النقدية في المنظمات الخيرية:

تقوم عملية إعداد الموازنة النقدية في المنظمة الخيرية على النحو التالي:

١. تحديد المدة الزمنية التي تغطيها الموازنة النقدية.

٢. تحديد التدفقات النقدية الداخلة للمنظمة خلال المدة الزمنية المقترحة.
 ٣. تحديد التدفقات النقدية الخارجة من المنظمة خلال المدد الزمنية المقترحة.
 ٤. المقارنة بين التدفقات الداخلية والخارجية.
 ٥. تحديد الحد الأدنى المطلوب للنقدية الواجب الاحتفاظ به، ورصيد بداية المدة.
 ٦. تحديد الفائض أو العجز المتوقع.
 ٧. تحديد خيارات المنظمة حال الفائض أو العجز المتوقع.
- وتتم الخطوة السابقة كما يلي:

الخطوة الأولى: تقدير التدفقات النقدية الداخلة:

إن نقطة البداية في تقدير المقبوضات هي التنبؤ بالإيرادات، فتقوم كل إدارة في المنظمة الخيرية بتقدير الإيرادات المتوقعة للفترة ولتكن سنة، ثم تقدير الوقت الذي يتم فيه تحصيل هذه الإيرادات، وخاصة إن أغلب إيرادات المنظمات الخيرية تأتي في شهر رمضان الكريم وبعض المناسبات الأخرى، وتكون سياسية تحصيل الإيرادات واضحة، فمثلا يعطى نسبة ١٠% من إيراد المشروع الذي قام بتسويقه إلى التاجر مقابل الجهد الذي بذله باعتباره غير موظف في المنظمة. ويتم تحديد الإيرادات المتوقعة من النموذج السابق رقم (٤/١/٥) والرقم (٥/١/٥).

الخطوة الثانية: تقدير التدفقات النقدية الخارجة:

وهي المبالغ التي تدفع مقابل الأنشطة والبرامج التي تنفذها المنظمة خلال العام، ويقوم كل إدارة بتقدير التدفقات النقدية الخارجة للفترة وهي عادة سنة، ثم تقدير الوقت التي يتم فيه دفعها. مع توضيح سياسية الصرف، فمثلا لا يتم صرف مبلغ إي نشاط إلا بعد تحصيله وتوريده في الحسابات. ويتم تحديد التدفقات النقدية الخارجة من النموذج السابق رقم (٩/١/٥) والرقم (١٠/١/٥) والرقم (١٠/٢/٥) لهذه الخطوة.

يتم إخراج تكلفة الإهلاك من قائمة التدفقات النقدية الخارجة باعتباره رصيد دفترى وليس نقد فعلي خارج إذا ادخل ضمن موازنة المصروفات العمومية والإدارية.

الخطوة الثالثة: المقارنة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة:

تحديد العجز أو الفائض الشهري لكل أشهر الموازنة عن طريق مقارنة الخطوتين السابقتين.

الخطوة الرابعة: تحليل السيولة

تقدير الرصيد النقدي لنهاية الشهر على افتراض عدم الحصول على أموال خارجية. إن أهم خطوة في إعداد الموازنة النقدية هي اتخاذ قرار تحديد الحد الأدنى الواجب توافره من النقدية. وهو يمثل احتياطي في ألا يضع المنظمة في ظروف تحتم عليها استخدام هذا الحد الأدنى وعلى الرغم من أن هذه المبالغ تكون مجمدة، فإن ذلك ضروري كإجراء حذر إذا ما تغيرت الظروف ولم يمكن التنبؤ بها.

الخطوة الخامسة تحديد الفائض أو العجز:

يتمثل الفائض في زيادة التدفقات النقدية الداخلة على التدفقات النقدية الخارجة، ويحدث عكس ذلك في حالة العجز النقدي.

الخطوة السادسة: تحديد خيارات المنظمة في حالة الفائض أو العجز:

في حالة حدوث عجز نقدي متوقع فإنه لا بد من أن تقوم إدارة المنظمة بتدبير وتحديد مصادر تمويل ذلك العجز إما عن طريق الاقتراض أو من مصادر التمويل المختلفة، أو عبر إلغاء أو تأجيل تنفيذ نشاط معين حتى يتوفر فائض نقدي في شهر آخر. أما في حالة فائض نقدي متوقع فتقوم إدارة المنظمة باتخاذ القرار الملائم نحو إبرام استثمارات قصيرة الأجل.

ويمكن إعداد الموازنة النقدية لكل إدارة في المنظمة ثم يتم تجميعها وإعداد الموازنة النقدية الشاملة للمنظمة ككل. ويتم إعداد برنامج الكتروني لإعداد الموازنة النقدية أو استخدام برنامج اكسل أو الأكسس في الكمبيوتر.

والشكل رقم (١٤/١/٥) يوضح الموازنة النقدية المتوقعة على النحو التالي:

جدول رقم (١٤/١/٥)
يوضح كشف التدفقات النقدية الداخلة والخارجة

م	البيان	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	الإجمالي
١	رصيد أول الفترة													
٢	إجمالي التدفقات النقدية الداخلة													
٣	إجمالي النقدية المتاحة (٢+١)													
	إجمالي التدفقات النقدية الخارجة:													
أ	المشاريع													
ب	المصروفات العمومية والإدارية													
ج	التفقات الرسالية													
٤	إجمالي المدفوعات (أ+ب+ج)													
٥	الحد الأدنى للنقدية الواجب الاحتفاظ به													
٦	الفائض أو العجز النقدي المتوقع (٥-٤-٣)													
	خيارات المنظمة في حالة:													
	عجز تأخير تسديد													
	عجز تأخير نشاط													
	عجز إلغاء نشاط													
	عجز الاكتراض													
	فائض استثمار نقدية كوديعة													
	عجز فقه وديعة													
٤	رصيد آخر الفترة													

المصدر: إعداد الباحث

٣. موازنة المركز المالي:

تعد موازنة المركز المالي صورة لنتائج الخطة المستقبلية للمنظمة. ويهدف إعدادها إلى تعرف قيمة كل بند من بنود الموجودات والمطلوبات، وكذلك الصورة الكلية للموقف المالي المتوقع عند مستوى نشاط معين، خاصة أن مثل هذه الصورة ستساعد الإدارة المالية في تعرف أثر مختلف السياسات التي ستسير عليها المنظمة في وضعها المالي المستقبلي، كما ستتمكنها من تقييم سيولة وكفاءة المنظمة ومدى نيتها عند مستوى هذا النشاط. وتحقق موازنة المركز المالي عدة أهداف منها الهدف التخطيطي الرقابي، ومثال ذلك عملية مقارنة النتائج الفعلية مع المخططة. تعتمد موازنة قائمة المركز المالي على المعلومات الواردة في الميزانية العمومية الحالية والموازنات الأخرى بالموازنة الشاملة.

ويتم إعداد موازنة المركز المالي كما يلي:

١. رصيد النقدية يتم الحصول عليه من الموازنة النقدية الواردة في جدول رقم (١٤/١/٥).
٢. رصيد ذمم مدينة يتم الحصول عليه من الموازنة النقدية الواردة في جدول رقم (١٤/١/٥).
٣. رصيد استثمارات مالية قصيرة يتم الحصول عليه من الموازنة النقدية الواردة في جدول رقم (١٤/١/٥).

٤. رصيد استثمارات ومشروعات تحت الإنشاء هو نفس الرصيد الوارد في الميزانية العمومية للعام الماضي مضاف اليه الاستحداثات أو الإضافات الجديدة بحسب الموازنة الرأسالية في جدول رقم (١٣/١/٥).

٥. رصيد الأصول الثابتة هو نفس الرصيد الوارد في الميزانية العمومية للعام الماضي مضاف اليه الاستحداثات الجديدة المتوقعة في الموازنة الرأسالية في جدول رقم (١٣/١/٥) وناقص رصيد مجمع الإهلاك الذي يتكون من نفس الرصيد الوارد بالميزانية العمومية للعام الماضي مضاف اليه الإهلاك عن الآلات والأدوات الجديد المتوقع شراؤها في الموازنة الرأسالية ويأخذ من قائمة موازنة المصروفات العمومية والادارية في جدول رقم (١٠/١/٥).

٦. رصيد دائنون مشاريع يتم أخذه من قائمة النشاط (الموارد والاستخدامات) في جدول رقم رقم(١٠/١/٥).

٧. رصيد ذمم دائنة يتم الحصول عليه من الموازنة النقدية الواردة في جدول رقم (١٤/١/٥).

٨. رصيد فائض المرحل يتم اخذ الرصيد الوارد بالميزانية العمومية للعام الماضي مضاف اليه فائض أو عجز العام المتوقع من قائمة موازنة النشاط (الموارد والاستخدامات) في جدول رقم رقم(١٠/١/٥)

والجدول رقم (١٥/١/٥) يوضح موازنة المركز المالي للمنظمة كما يلي:

جدول رقم (١٥/١/٥) موازنة المركز المالي للسنة المتوقعة

السنة	الأصول
XXX	النقدية (الصندوق والبنك)
XXX	ذمم مدينة
XXX	استثمارات مالية قصيرة الأجل
XXX	أرصدة مدينة أخرى
XXX	إجمالي الأصول المتداولة
XXX	استثمارات
XXX	مشروعات تحت الإنشاء
XXX	الأصول غير المتداولة بالصافي
XXX	إجمالي الأصول غير المتداولة
XXX	مجموع الأصول
	الخصوم
XXX	دائنون منح ومشاريع
XXX	ذمم دائنة
XXX	أرصدة دائنة أخرى
XXX	إجمالي المطلوبات المتداولة
X	قروض
XXX	مخصصات
XXX	إجمالي الخصوم غير المتداولة
XXX	الفائض المرحل المدور
XXX	فائض/ عجز العام
XXX	مجموع الفائض العام
XXX	إجمالي الخصوم

المصدر: اعداد الباحث بتصريف.



الذاتمة

أولاً: النتائج

بعد استعراض تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام التحليلات الإحصائية اللازمة، سيتم عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وهي كما يلي:

١. أدى استخدام المنظمات التخطيطية للموازنات التخطيطية إلى تقوية التخطيط المالي لديها.
٢. أدى التزام المنظمات الخيرية بالموازنات التخطيطية إلى تقوية نظام الرقابة لديها.
٣. بسبب ضعف تنمية الموارد المالية للمنظمات الخيرية مشاكل في تنفيذ الموازنات التخطيطية.
٤. أدى اهتمام المنظمات الخيرية بمقومات نجاح الموازنات التخطيطية إلى نجاح أدائها.
٥. تعاني أغلب المنظمات الخيرية العاملة في اليمن من قلة الكوادر المؤهلة في المجال المالي.
٦. لا تفصل بعض المنظمات الخيرية بين الموازنات التي تتضمن العمليات الجارية وتلك التي تتضمن العمليات الاستثمارية التي تخص التكوين الرأسمالي والإضافات.
٧. تتم العمليات المالية في أغلب المنظمات الخيرية بعد استكمال الاجراءات والوثائق وبحسب اللوائح والموازنات التخطيطية.
٨. لا تمارس لجان الرقابة والتفتيش في بعض المنظمات الخيرية دورها المنوط بها بحسب اللوائح والأنظمة والموازنة.
٩. تتأثر الموارد المالية في أغلب المنظمات الخيرية بالأوضاع الاقتصادية والمالية والتوجهات العالمية السلبية تجاهها على تمويل وتحويل الأموال إلى المنظمة. وتؤثر ظاهرة مكافحة الإرهاب وغسيل الأموال في أغلب المنظمات الخيرية سلباً على تمويل وتحويل الأموال إليها.
١٠. يتقبل المانحون والمتبرعون للمنظمات الخيرية القديمة أو الكبيرة التي لها نشاط واسع باعتبار ذلك دليلاً على مصداقيتها وقدرتها على تنفيذ وإدارة المشاريع الكبيرة على عكس المنظمة الصغيرة.
١١. صعوبة استفادة أغلب المنظمات الخيرية من المتطوعين بشكل جيد، نظراً للحالة المادية الصعبة التي تتطلب مكافآت لهؤلاء المتطوعين.
١٢. لا توجد لدى أغلب المنظمات الخيرية خريطة واضحة لشروط وإجراءات التبرع من قبل المنظمات المانحة المحلية والدولية.

١٣. لا تعمل بعض المنظمات الخيرية على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ضمن الموازنات التخطيطية من أجل تحفيزهم. وكذلك بين اعتماد المكافآت والترقيات على نتائج تحقيق الأهداف.
١٤. تستخدم اغلب المنظمات الخيرية في تقدير ارقام الموازنات التخطيطية أكثر من أسلوب ويأتي في مقدمتها الأساليب الإحصائية ثم أسلوب زيادة أو تخفيض القيمة التاريخية بنسبة معينة ثم الاجتهاد الشخصي.
١٥. اغلب المنظمات الخيرية تقوم بإعداد موازنات تشغيلية.
١٦. اغلب الفروق بين النتائج الفعلية ومعايير الأداء المخططة في الموازنات التخطيطية للمنظمات الخيرية تعود لأكثر من سبب وفي مقدمتها إلى الظروف الخارجية.
١٧. تعتمد اغلب المنظمات الخيرية على عدد من الجهات في تمويل مشاريعها الخيرية، ويأتي في مقدمتها جهة المحسنون والمتبرعون المحليون.
١٨. ضعف مساهمة الجهات الرسمية في دعم وتمويل أغلب المنظمات الخيرية.
١٩. لا تستفيد اغلب المنظمات الخيرية من التطوع كأحد من اهم الموارد المالية.
٢٠. تفتقر العديد من المنظمات الخيرية إلى وجود خريطة واضحة لشروط وإجراءات التبرع من قبل المنظمات المانحة المحلية والدولية.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج السابقة، يستعرض الباحث مجموعة من التوصيات، كما يلي:

١. انشاء نظام معلوماتي لجمع البيانات والمعلومات عن البرامج والأنشطة التي يتم تنفيذها لكي يستفاد منها عند التخطيط للمستقبل.
٢. فصل الموازنات الرأسمالية عن الموازنات الجارية.
٣. اشراك العاملين في اعداد الموازنات التخطيطية باعتبارهم المنفذين لها.
٤. ربط نظام الحوافز والمكافآت بنتائج الموازنات التخطيطية.
٥. اعداد سياسات مالية واضحة مثل: عدم تجاوز الانفاق على اي نشاط عما جمع له من ايراد.
٦. استثمار فائض السيولة المالية لديها على شكل ودائع في البنوك الاسلامية مزمنة (وديعة كل أشهر، وديعة ستة أشهر، وديعة تسعة أشهر، وديعة سنة) بحسب احتياجها الفعلي للسيولة.
٧. فتح باب التطوع لتنفيذ أنشطة المنظمة الخيرية باعتباره مردود مالي مجاني.
٨. ابتكار وسائل وطرق جديدة لزيادة التمويل المحلي من السكان مثل: حملة تصدق بنصف كليو مما تحب، او حملة التبرع ببقية الادوية المستخدمة في المنازل للجمعيات الطبية ثم تقوم الجمعية الطبية بفرزها وتحديد الصالح للاستخدام واعادة صرفه للأسر الفقيرة بدلا من شرائها الجمعية الطبية لتلك الادوية.
٩. تعزيز ثقة المتبرعين والمانحين لها عبر التوثيق واعداد التقارير للمشاريع والانشطة التي مولوها، أو مشاركتهم في تنفيذ المشروع وكذلك الاستماع من المستفيدين من المشروع عنه.
١٠. اهتمام المنظمات الخيرية بالوقف الخيري، وتوعية الناس بالوقف الخيري، مع ايجاد وسائل مناسبة لتفعيل ذلك، باعتبار الوقف الخيري مصدر مهم لتمويل برامج ومشاريع المنظمات الخيرية.
١١. تعريف الجهات المانحة المحلية والخارجية بالمنظمات الخيرية من اجل تعزيز ثقتهم فيها وايجاد علاقة شراكة وعمل فيما بينها.
١٢. إنشاء مراكز دراسات بحيثه تهتم بمجالات العمل الاجتماعي والخيري.
١٣. تمويل مشاريع تدريب العاملين في المنظمات الخيرية وخاصة في الجانب المالي مما يؤدي الى رفع قدرات المنظمات الخيرية في تنفيذ المشاريع والبرامج بكفاءة، وعدم الاكتفاء بتمويل المشاريع والبرامج فقط.

١٤. الاهتمام أكثر بتمويل المشاريع ذات الطابع التنموي المستدام عن المشاريع ذات الطابع الاغاثي الانبي.

١. ادخال تعديلات قانونية على قانون رقم ١ لسنة ٢٠٠٠م كما يلي:

أ. إلزام المنظمات الخيرية بإعداد موازنتها التخطيطية قبل بداية السنة، ورافاق نسخها منها للجهة الرسمية عند تجديد التصريح.

ب. إلزام الجمعيات العمومية بالمنظمات الخيرية - باعتبارها اعلي سلطة في المنظمة الخيرية- باعتماد موازنة المنظمة.

ج. إلزام لجان الرقابة والتنفيذ بالمنظمات الخيرية - باعتبارها سلطة رقابة وتفتيش منتخبة من الجمعية العمومية، بمراقبة اداء المنظمة بحسب الموازنة، والحكم على كفاءة الهيئة الادارية من خلال التنفيذ الفعلي للموازنة.

د. عدم السماح للمنظمات الخيرية والتي على هيئة مؤسسة بجمع التبرعات، ويحصر ذلك فقط على المؤسس أو المؤسسين أو مجلس الأمناء. لأنها تعتبر مؤسسات شخصية وتنتقل بالوراثة الى ابناء المؤسس أو المؤسسين، بالإضافة الى مقصد المشرع في فتح الباب للمؤسسات التجارية ورجال الاعمال في ممارسة الاعمال الخيرية عبر مؤسسة خيرية تتبعه، لصعوبة ذلك عبر جمعيات خيرية.

١٥. زيادة الدعم المالي والعيني للمنظمات الخيرية ضمن موازنة الدولة السنوية.

١٦. اشراك المنظمات الخيرية في اعداد خطط الدولة الخاصة بالتنمية.

١٧. اعداد تخصص دراسي في الجامعات، ينال بموجبه الدارس على مؤهل مثل: دبلوم في ادارة المجتمع المدني لمدة سنتين بعد الثانوية ليكون المتخرج قادر على ادارة المنظمات الخيرية بكفاءة.

الدراسات المستقبلية:

١. دراسة عن أثر تطبيق الموازنة الصفرية على اداء المنظمات الخيرية.

٢. دراسة عن امكانية استثمار فائض السيولة في المنظمات الخيرية ومجالات الاستثمار.

٣. دراسة عن اعداد مقترح للنسب المالية للتحليل المالي خاصة بالمنظمات الخيرية.

المصادر والمراجع

المراجع والمصادر:

أولاً: القرآن الكريم:

ثانياً : المراجع باللغة العربية:

١. الكتب:

١. ابراهيم المنيف، الفعالية والكفاءة الإدارية، معهد الادارة العامة، الرياض، ١٩٧٩م.
٢. ابراهيم عثمان شاهين، نظم الموازنات التخطيطية، مطابع دياب، القاهرة، مصر، ١٩٧٩م.
٣. ابراهيم مصطفى، المعجم الوسيط، مطابع دار المعارف، القاهرة، مصر، ١٩٨٠م.
٤. ابن منظور (٧١١ هـ)، لسان العرب، دار المعارف للنشر، القاهرة، مصر، ١٩٥٦م.
٥. آثر مرتيزي، إعداد الموازنة والعملية الإدارية، ترجمة طارق عبدالعال حماد، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠١٠م.
٦. احمد السيد كدري، مبادئ الإدارة المالية في منظمات الأعمال العصرية، دت، مصر، ٢٠١٠م.
٧. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٩م.
٨. احمد حسين حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة (تسعير المنتجات، تقييم الأداء، نظم الإنتاج الحديثة)، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، ١٩٩٨م.
٩. احمد خميس، يونس عقل، المحاسبة في الوحدات الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩م.
١٠. احمد رجب عبدالعال، محمد الفيومي محمد، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ١٩٨٩م.
١١. احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ١٩٨٤م.
١٢. احمد صالح قطران، اجتهادات الأعلام في مسائل الايتام، جمعية الاصلاح الاجتماعي الخيرية، صنعاء، اليمن، ٢٠١٣م.
١٣. احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، بيروت، لبنان، ١٩٩٨م.
١٤. احمد فؤاد عبد الخالق، المحاسبة الإدارية، ط ٣، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، ١٩٨٨م.
١٥. احمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦م.

١٦. احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٥م.
١٧. احمد محمد زامل، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي، مكتبية الملك فهد، ج ١، الرياض، السعودية، ٢٠٠٠م.
١٨. احمد محمد نور ٢، المحاسبة الإدارية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ١٩٨٦م.
١٩. احمد محمد نور، احمد حسين علي، مبادي المحاسبة الادارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣م.
٢٠. احمد محمد نور، المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ١٩٧٦م.
٢١. اسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م.
٢٢. ان دي بي، فهم موازنة الدولة العامة، ترجمة ناتالي سليمان، مركز النشر والتوزيع لـ ان دي بي، بيروت، لبنان، ٢٠٠٧م.
٢٣. اوجين بريجهام، ميشيل إيرهاردت، الإدارة المالية النظرية والتطبيق العلمي، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ٢٠٠٩م.
٢٤. بديع الدين ريشو، الموازنات التشغيلية والمالية والرأسمالية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ٢٠١٠م.
٢٥. البرات أفرايد، إعداد الموازنة وعملية التخطيط الاستراتيجي، ترجمة طارق حماد، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠١٠م.
٢٦. برهان غليون، بناء المجتمع المدني العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ١٩٩٢م.
٢٧. بشير العلاق، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.
٢٨. بول كويتل، وآخرون، تغطية القطاع العام وتقسيمه القطاعي، صندوق النقد الدولي، دب، ٢٠٠٦م.
٢٩. تشارلز هورنجون، جورج فوستر، بكاش داتار. محاسبة التكاليف مدخل إداري، ترجمة (احمد حامد حجاج)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ٢٠٠٣م.
٣٠. تهذيب الآثار مسند ابن عباس، باب القول في البيان عما في هذه الأخبار من الفقه، الجزء ٢.
٣١. تيري لويس، الإدارة المالية في المنظمات الغير حكومية، أن دي أي، بريطانيا، ٢٠٠٦م.

٣٢. جاري ديسلر، أساسيات الإدارة-المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ١٩٩٢م.
٣٣. جاين تشاندرا، الجوانب السلوكية في الموازنة، ترجمة طارق حماد، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠١٠م.
٣٤. جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م.
٣٥. جورج يوسف فريد، ادارة المشروعات وتديبير التمويل، ورشة عمل تدريبية، أكاديمية تطوير التعليم، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤م.
٣٦. جيمس آر شيرمان، التخطيط أول خطوات النجاح، ترجمة محمد طه علي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، السعودية، ١٩٩١م.
٣٧. جيمس برمسون، جون انتوس، الموازنة القائمة على الأنشطة، ترجمة عادل حماد، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠١٠م.
٣٨. حسين حسين شحاتة، محاسبة الوحدات غير الهادفة للربح، دت، القاهرة، مصر، ٢٠٠١م.
٣٩. الحلف العالمي لمشاركة المواطنين، إعداد الموازنة، ترجمة نور الأسعد، إن دي أي، بيروت، لبنان، ٢٠٠٧م.
٤٠. حمدي عبد اللطيف مهران، الجوانب النظرية والتطبيقات للأساليب المحاسبية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، دت.
٤١. حمزة محمود الزبيدي ٢، التحليل المالي وتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠م.
٤٢. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، ط ٢، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.
٤٣. حنفي سليمان، السلوك التنظيمي والإداري، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٨٣م.
٤٤. حياة إسماعيل، تطوير إيرادات الموازنة العامة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩م.
٤٥. خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحلي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦م.
٤٦. خبراء مركز بمبك ٣، التخطيط المالي وإعداد الموازنات، بمبك، القاهرة، مصر، ٢٠١٠م.
٤٧. خبراء مركز بمبك، الأسس المالية في منظمات المجتمع المدني، بمبك، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩م.

٤٨. خبراء مركز بمبك، التقارير المالية في منظمات المجتمع المدني، بمبك، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩م.
٤٩. خليل حجاج، محاضرات في إدارة الأعمال، ط ٢، مكتبة القدس للطباعة والنشر، فلسطين، ٢٠٠١م.
٥٠. خليل محمد عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، مركز تطوير الدراسات والبحوث بكلية الهندسة جامعة القاهرة، مصر، ٢٠٠٨م.
٥١. الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، تحديد الأهداف والتخطيط للمشروع، ترجمة شرين الأشرفي، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩م.
٥٢. رشاد احمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠م.
٥٣. ري إتش جاريوس، إريك نورين، المحاسبة الإدارية، ط ٢، ترجمة (محمد زايد، احمد الحاج)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ٢٠٠٦م.
٥٤. ريك كيرتشنر، ريك برينكمان، الحياة تخطيط: انتقاء الخيارات الحكيمة وسط عالم مضطرب، ط ٥، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، ٢٠٠٧م.
٥٥. زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٨م.
٥٦. سعد الدين عشاوي، الإدارة: الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف للعلوم العسكرية، الرياض، السعودية، ٢٠٠١م.
٥٧. سعيد جاسم الأسدي، أخلاقيات البحث العلمي في العلوم الإنسانية والتربوية والاجتماعية، ط ٢، مؤسسة وارث الثقافية، البصرة، العراق، ٢٠٠٨م.
٥٨. سكوت سافرانسكي، إيك وان وون، التخطيط الاستراتيجي للمشروعات، ترجمة شرين الأشرفي، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩م.
٥٩. سليمان احمد اللوزي، وآخرون، إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ١٩٩٧م.
٦٠. سليمان العلي، تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، مؤسسة أمانة، السعودية، ١٩٩٦م.
٦١. سليمان خليل الفارس، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ١٩٩٣م.
٦٢. سمير أبو الفتوح صالح، المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، دار الأصدقاء للطباعة والنشر، المنصورة، مصر، ٢٠٠٩م.
٦٣. سنان الموسوي، رضا صاحب، مفاهيم إدارية معاصرة- نظرة عامة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢م.

٦٤. سنن ابن ماجة، كتاب التجارات، باب الرجحان في الوزن، جزء ٢.
٦٥. سنن البيهقي الكبرى، كتاب الزكاة، باب من تجب عليه الصدقة، الجزء ٤.
٦٦. سنن النسائي الكبرى، باب الشفاعة في الصدقة، الجزء ٢.
٦٧. سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢م.
٦٨. سيد علوه، الإدارة المالية الحديثة، مكتبة جزيه الورد، المنصورة، مصر، ٢٠٠٣م.
٦٩. شبكة النماء للجمعيات الأهلية، أولويات العمل الخيري الإنمائي في اليمن، صنعاء، اليمن، ١٩٩٨م، ص ٦.
٧٠. شرح سنن ابن ماجه، باب من وري في يمينه من التورية، جزء ١.
٧١. شكري محمد الجزار، المحاسبة الإدارية الإطار الفكري، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨١.
٧٢. شوقي حسين عبد الله، التمويل والإدارة المالية، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠م.
٧٣. صالح العامري، وظاهر الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م.
٧٤. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٢م.
٧٥. صحيح ابن خزيمة، كتاب الزكاة، باب حبس أبار المياه على الأغنياء والفقراء، جزء ٤.
٧٦. صحيح البخاري، كتاب الأطعمة، باب وقول الله تعالى: (كلوا من طبيبات، الجزء ٥).
٧٧. صحيح مسلم، كتاب اللقطة، باب استحباب المؤسسة بفضول المال، الجزء ٣.
٧٨. صفي الرحمن المباركفوري، الرحيق المختوم، دار القلم، بيروت، ١٩٨٦م.
٧٩. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢م.
٨٠. صلاح النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.
٨١. سيدناوي يني، الإدارة المالية للجمعيات الأهلية والمؤسسات الخاصة، ترجمة محمد حسين، المجموعة المتحدة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٥م.
٨٢. طارق عبدالعال حماد، الموازنات التقديرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠١٠م.
٨٣. ظاهر الشيخ، عمرو عبد المنعم. نظام دعم القرار، دت، القاهرة، مصر، ١٩٩٧م.
٨٤. عبد الباقي شمسان، حرية تكوين الجمعيات في الجمهورية اليمنية، مركز المعلومات والتأهيل لحقوق الإنسان، تعز، اليمن، ٢٠٠٨م.

٨٥. عبد الجليل سعيد الحميري ٢، الجهاد المالي ودوره في الدعوة إلى الله، ط ٣، دار النشر للجامعات، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٨م.
٨٦. عبد الجليل سعيد الحميري، الإدارة الاستراتيجية ببطاقة الأهداف المتوازنة، مؤسسة أبرار ناشرون وموزعون، صنعاء، اليمن، ٢٠١١م.
٨٧. عبد الحميد الصيخ، نصر محمد نشوان، المحاسبة الإدارية ج ١، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٥م.
٨٨. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، الرياض، السعودية، ٢٠٠٤ م.
٨٩. عبد الرحمن محمود عليان، دراسات متقدمة في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، دت.
٩٠. عبد العزيز صالح بن حبتور، اصول ومبادئ الادارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠م.
٩١. عبد العزيز محمد المخلافي، أساسيات الادارة المالية، دن، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٩م.
٩٢. عبد العزيز محمود الإمام، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة على حساب الشركات العامة، دار المريخ، الرياض، السعودية، ١٩٨٣م.
٩٣. عبد العزيز محمود رجب، المحاسبة الإدارية، دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ١٩٩٦م.
٩٤. عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ١٩٩٩م.
٩٥. عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠ م.
٩٦. عبد الله السنفي، الإدارة المالية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، ٢٠١١ م.
٩٧. عبد الله السنفي، منصور العريقي، الإدارة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، ٢٠١١م.
٩٨. عبد الله ناصح علوان، التكافل الاجتماعي في الإسلام، ط ٧، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٧ م.
٩٩. عبد المنعم عوض الله، وآخرون، أساسيات المحاسبة الإدارية، دم، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م.
١٠٠. عبيدات، وذوقان وآخرون، البحث العلمي. مفهومه وأدواته وأساليبه، دار مجدلاوي، عمان، الاردن، ١٩٨٢ م.
١٠١. عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط ٢، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١م، ص ٢٣٨.

١٠٢. عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية، جدة، السعودية، ٢٠٠٧م.
١٠٣. عقيل حسين عقيل، فلسفة منهاج البحث العلمي، القاهرة، مكتبة مدبولي، ١٩٩٩م.
١٠٤. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ١٩٩٥م.
١٠٥. علي شريف، الإدارة المعاصرة، ط ٣، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨م.
١٠٦. علي صالح عبد الله، العمل الاجتماعي ومنظمات المجتمع المدني، مركز عبادي للدراسات والنشر، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٥م.
١٠٧. علي ماهر خطاب، القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط ٧، الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨م.
١٠٨. عوف الكفراوي، الرقابة المالية النظرية والتطبيق، ط ٢، مطبعة الانتصار لطباعة الأوفست، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٨م.
١٠٩. عيد الدويهي، تعلم التخطيط في ساعات، معهد الكويت للأبحاث العلمية، الكويت، ٢٠٠٧م.
١١٠. غانم موسى، التدريب والتطوير الكفاءة الإنتاجية، مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، ١٩٨٠م.
١١١. فادومو ألن، وآخرون، كيف تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة، إن دي بي، لبنان، ٢٠٠٦م.
١١٢. فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٠م.
١١٣. فتح الباري، كتاب القدر، باب من مات وعليه نذر، جزء ١١.
١١٤. فرانك لاندي، فار جميس، قياس أداء العمل-الأساليب والنظرية والتطبيقات، ترجمة يحي محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ١٩٩٧م.
١١٥. فهمي محمود شكري، الموازنات العامة ماضيها وحاضرها ومستقبلها، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ١٩٩٠م.
١١٦. فؤاد عبد الجليل الصلاحي، الدولة والمجتمع المدني في اليمن، مركز المعلومات والتأهيل لحقوق الإنسان، تعز، اليمن، ٢٠٠١م.
١١٧. الفيروز (٨١٧ هـ)، القاموس المحيط، ط ٣، الهيئة العامة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر، ١٩٧٩م.
١١٨. فيصل جميل السعيدة، المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م.
١١٩. كامل المغربي، الإدارة-مبادئ ومفاهيم ووظائف، مطابع لنا، الرياض، ١٩٩٨م.

١٢٠. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٠م.
١٢١. كامل علي عمران، التخطيط والرقابة، مركز تطوير الدراسات والبحوث بكلية الهندسة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م.
١٢٢. كمال توفيق حطاب، أثر العمل الخيري الإسلامي على الاستقرار الاقتصادي، المركز الدولي للأبحاث والدراسات مداد، الرياض، السعودية، ٢٠١١م.
١٢٣. كمال جعفر المفتي، الرقابة وتقييم الأداء، معهد الإدارة العامة، السعودية، ١٩٩١م.
١٢٤. كمال خليفة أبو زيد، دراسات في المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ١٩٩٨م.
١٢٥. كمال خليفة أبو زيد، عطية عبد الحي مرعي، مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٤م.
١٢٦. كونستانس بيني، تشارلز لوفول، الميزانية التقديرية، ترجمة هدي خربوشة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩م.
١٢٧. ليستر هيتجر، سيرج ماتولش، المحاسبة الإدارية، ترجمة احمد الحاج، دار المريخ، الرياض، السعودية، ١٩٨٨م.
١٢٨. ليلي فتح الله، كمال الدين علي، المحاسبة الإدارية، دار البيان للطباعة، القاهرة، مصر، ت ح.
١٢٩. ماجد الفراء، وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، دن، غزة، فلسطين، ٢٠٠٣م.
١٣٠. ماهر أبو المعاطي علي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط ٣، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤م.
١٣١. مبروك محمد عادل، مقدمة في الأسس العملية والتطبيقية للإدارة المالية-منهج اتخاذ القرارات، دار النهضة العربية، مصر، ١٩٩٧م.
١٣٢. مجمع الزوائد، كتاب البر والصلة، باب فضل قضاء الحوائج، الجزء ٨.
١٣٣. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط ٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤م.
١٣٤. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط ٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤م.
١٣٥. محمد أبو نصار، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، ط ٣، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.
١٣٦. محمد اسماعيل البخاري، (٢٥٦هـ)، صحيح البخاري، كتاب الشروط باب الشروط في الجهاد والمصالحة، ج ٢، دار ابن كثير، سوريا، ١٩٩٣م.
١٣٧. محمد البلتاجي، أسس إعداد الموازنة التخطيطية في المصارف الإسلامية، المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر ١٩٩٦م.
١٣٨. محمد الرحيلي، تدقيق الأداء بين النظرية والتطبيق، ديوان المراقبة العامة، الرياض، ١٩٩٨م.

١٣٩. محمد القريوتي، مبادي الإدارة - النظريات العمليات الوظائف، ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م.
١٤٠. محمد المحمدي الماضي، عبد العليم خالد، أساسيات الإدارة، مركز التعلم المفتوح بجامعة القاهرة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠م.
١٤١. محمد النعيمي، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م.
١٤٢. محمد توفيق بلبع، التكاليف المعيارية لأغراض قياس وضبط التكاليف الفعلية، مكتبة الشباب، القاهرة، مصر، ١٩٧٣م.
١٤٣. محمد تيسير الرجبى، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، ط ٤، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م.
١٤٤. محمد خليل عبد الحافظ، المحاسبة الإدارية، المعهد العالي للحسابات ونظم المعلومات، شبرا الخيمة، مصر، دت.
١٤٥. محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦م.
١٤٦. محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة-المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣م.
١٤٧. محمد عباس حجازي، المراجعة - الأصول العلمية والممارسة الميدانية، مكتبة عين شمس، ١٩٨٢م.
١٤٨. محمد عبد الله التبريزي، مشكاة المصابيح، ط ٣، دار المكتب الإسلامي، بيروت، ١٩٨٥م.
١٤٩. محمد عبد الله السلومي، القطاع الخيري ودعاوى الإرهاب، دار البيان للنشر، الرياض، السعودية، ٢٠٠١م.
١٥٠. محمد عبد الوهاب، تقويم الأداء، دراسة تحليلية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٧٤م.
١٥١. محمد عثمان إسماعيل، أساسيات التمويل الإداري واتخاذ قرارات الاستثمار، دار النهضة، القاهرة، مصر، ١٩٨٦م.
١٥٢. محمد علي إبراهيم، الإدارة وظائف وأنماط، مركز النبلاء للتنمية البشرية، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٩م.
١٥٣. محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ١٩٨٢م.
١٥٤. محمد عماد الدين إسماعيل، المنهج العلمي وتفسير السلوك، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، ١٩٨٩م.
١٥٥. محمد فريد الصحن، وآخرون، مبادي الإدارة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢م.

١٥٦. محمد مختار عثمان، مبادئ الإدارة العامة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، ١٩٩٠م.
١٥٧. محمد مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، ط ٢، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.
١٥٨. محمد موفق حديد، الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م.
١٥٩. مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م.
١٦٠. مراد غالب الداعري، دور المنظمات الخيرية في التنمية الاجتماعية، الدار المحمدية الهمدانية للدارسات، صنعاء، اليمن، ٢٠١٠م.
١٦١. المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، دليل مهارات الاتصال، مطابع الدستور الاتحادية، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.
١٦٢. المستدرك على الصحيحين، كتاب البر والصلة، الجزء ٤.
١٦٣. مسند أحمد بن حنبل، حديث السيدة عائشة رضی الله عنها، الجزء ٦.
١٦٤. مصباح الزجاجة، كتاب الكفارات، باب الرجحان في الوزن، جزء ٣.
١٦٥. مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة: الإطار العام لدراسة الادارية العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٣م.
١٦٦. مصطفى الدباغ، الإسلام فوبيا عقدة الخوف من الإسلام، ط ٢، دار الفرقان، عمان، الأردن، ٢٠١١م.
١٦٧. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي ودار أجنادين، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.
١٦٨. مكتب التخطيط، تعلم التخطيط في ساعات: مبادئ التخطيط والتخطيط التشغيلي، معهد الكويت للأبحاث العلمية، الكويت، ٢٠٠٧م.
١٦٩. مكرم عبدالمسيح باسيلي، المحاسبة الإدارية الأصالة والمعاصرة، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م.
١٧٠. منصور إبراهيم السعيدة، المحاسبة الإدارية مع التركيز على التكاليف لغايات (التخطيط، اتخاذ القرارات، الرقابة وتقييم الأداء)، مؤسسة رام للتكنولوجيا والكمبيوتر، عمان، الأردن، ١٩٩٣م.
١٧١. منصور حامد محمود، ثناء عطية مراج، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢م.
١٧٢. منصور ياسين الأديمي، منهج البحث العلمي وتطبيقاته في العلوم التجارية والاقتصادية، ط ٢، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، ٢٠١٠م.

١٧٣. منير محمود سالم واخرون، **الموازنات التخطيطية**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ١٩٧٧م، ص ١١٣.
١٧٤. منير محمود سالم، **المحاسبة الإدارية**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ١٩٨٢م.
١٧٥. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، **إعداد الموازنات وإعداد التقارير**، الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ٢٠٠٨م.
١٧٦. موطأ مالك، كتاب الزكاة، باب زكاة أموال اليتامى والتجارة فيها، الجزء ١.
١٧٧. مؤيد الفضل، نور إبراهيم، عبد الخالق الرواي، **المحاسبة الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م.
١٧٨. مؤيد عبد الحسين الفضل، عبد الكريم هادي شعبان، **المحاسبة الإدارية**، دار عزان، ط ٤، عمان، الأردن، ٢٠٠٣م.
١٧٩. ناصر نور الدين عبد اللطيف، **الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٩م.
١٨٠. نائل عبد الحافظ العوامله، **الإدارة المالية بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة زهران للطباعة والنشر، عمان، الاردن، ١٩٩٠م.
١٨١. نبيل مرسي خليل، **التخطيط الاستراتيجي**، ط ٢، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ١٩٩٦م.
١٨٢. نضال رشيد صبري، **المحاسبة الادارية**، جامعة بيزيت، غزة، ٢٠٠٢م.
١٨٣. نفيسة محمد باشري، **السلوك الإنساني في المنظمات**، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر، ١٩٨٥م.
١٨٤. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، ط ٥، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٥م.
١٨٥. هناء حافظ بدوي، **إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، دت.
١٨٦. وائل محمد إدريس، وطاهر محسن الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م.
١٨٧. وليد ناجي المجالي ٢، **محاسبة الجمعيات التعاونية**، منشورات الأكاديمية العربية، الدنمارك، ٢٠٧٧م، ص ١٩.
١٨٨. وليد ناجي المجالي، **المدخل في المحاسبة الإدارية**، مؤسسة مي للطباعة، الدنمارك، ١٩٩١م.
١٨٩. يحي عبيد، وإبراهيم عبد الوهاب، **أصول المراجعة**، مكتبة الجلاء، المنصورة، مصر، ٢٠٠١م.

١٩٠. يوحنا عبد آل آدم، صالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط ٢، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.
١٩١. يوسف القرضاوي، أصول العمل الخيري في الإسلام، ط ٢، دار الشروق، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨م.

٢. الرسائل الجامعية:

١. إبراهيم محمد عيد، مدي فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧م.
٢. آدم إبراهيم، دور الموازنات التخطيطية في رشد القرارات الاستثمارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ٢٠٠٨ م.
٣. أكرم إبراهيم حماد، تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الجزيرة، السودان، ٢٠٠٣م.
٤. أمال نمر صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٠م.
٥. أمجد جميل الإمام، الجمعيات الخيرية والتهرب الضريبي في الضفة الغربية في عهد السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ١٩٩٦م.
٦. أمل عدلي الخاروف، تخطيط استغلال الموارد المالية لدى المجالس البلدية في الضفة الغربية في ضوء التغيرات على الساحة الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠٠٨م.
٧. أمين حسن الديراوي، دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢م.
٨. بهاء الدين أحمد العريني، إطار مقترح لتطبيق الأساس الصرفي في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧م.
٩. جبر زيدان عليوة، إدارة وتنظيم أموال الزكاة وأثرهما في الحد من ظاهرة الفقر في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧م.
١٠. جهاد محمد شرف، أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٥م.

١١. حسن عبده الراسني، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الربحية الكويتية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أمدرمان، امدرمان، السودان، ٢٠١١ م.
١٢. حسن محمود ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١ م.
١٣. حسين عبد الجليل آل غزوي، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة المتخصصة، بحث متطلب دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك، الدنمارك، ٢٠١١ م.
١٤. حسين محمد حسين، العوامل السلوكية كأحد قيود نموذج البرمجة الخطية عند إعداد الموازنات التخطيطية، رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسات العليا، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ١٩٩٤ م.
١٥. خالد تيسير مسلم، مدى فاعلية التدقيق الخارجي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١ م.
١٦. خالد علي صالح أسعد، التخطيط لدى المؤسسات الشبابية في فلسطين ودوره في العملية التنموية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، رام الله، فلسطين، ٢٠٠٩ م.
١٧. دعا عادل قاسم السكني، المؤسسات الخيرية حكمها وضوابط القائمين عليها وحدود صلاحيتهم، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢ م.
١٨. رشاد حماد علي حماد، تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١ م.
١٩. زيد محمود عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠٠٩ م.
٢٠. سالم توفيق مكي، مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، دراسة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩ م.
٢١. سعود الغيث، مدى فاعلية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزرات، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ١٩٩١ م.

٢٢. سعود محمد دعيح، دور المتغيرات السلوكية في إعداد الموازنة لأهداف التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والمحاسبة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠١٠م.
٢٣. سمر محمد شاهين، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في مناطق غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، الدراسات العليا، ٢٠٠٧م.
٢٤. سوما على سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، ٢٠٠٧م.
٢٥. صالح المربع، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٤م.
٢٦. صلاح بابكر عيسى مهاجر، دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري دراسة ميدانية على بعض المصارف السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ٢٠١١م.
٢٧. طلعت محمود الجرجاوي، أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢م.
٢٨. عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١م.
٢٩. عبد الماجد شحدة خليل العالول، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١م.
٣٠. عبد السلام خميس بدوي، أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقا لإطار coco على تحقيق أهداف الرقابة: دراسة حالة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١١م.
٣١. عبد السلام محمد عيلاء، الإدارة المالية في المنظمات غير الهادفة للربح، بحث مكمل لبرنامج الماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، ٢٠٠٩م.
٣٢. عبد الله عبد الواحد العمور، تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩م.
٣٣. عتاب يوسف حسون، تقييم كفاءة معايير التقييم المالي والإداري المستخدمة في قطاع النقل البحري، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، ٢٠٠٧م.

٣٤. عدنان رشيد عوض، واقع حالة الطلب على خدمة تدقيق الحسابات في المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦م.
٣٥. عطا محمد العمري، مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٥م.
٣٦. عمار بن عيشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة حالة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ٢٠٠٦م.
٣٧. عوض محمد عوض علي، دور الموازنات التخطيطية في تقويم الأداء المالي للشركات: دراسة حالة قطاع التأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ٢٠١٠م.
٣٨. غسان عيد إسماعيل أبو منديل، الدور التمويلي لمنظمات المجتمع المدني في التنمية الزراعية المستدامة دراسة حالة دراسة قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢م.
٣٩. فريد أحمد غنام، إطار مقترح لإعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء في فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦م.
٤٠. فريد منصور سليم، أثر تطبيق الأساس النقدي على دلالة المعلومات المحاسبية لمتخذي القرارات في بلديات قطاع غزة في فلسطين، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧م.
٤١. فؤاد محمد محمود شلح، مدي إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩م.
٤٢. كلثوم وهابي، التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، ٢٠١١م.
٤٣. محمد حسن الجديلي، دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٥م.
٤٤. محمد خليفة محمد بابكر، أثر العمل الجماعي في إعداد الموازنات التخطيطية على تسحين مستويات الأداء دراسة تطبيقية بمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ٢٠٠٧م.

- ٤٥ . محمد دفع الله الحسن الصانع، الموازنات النقدية ودورها في إدارة السيولة-دراسة حالة مجمع ساريا الصناعي وشركة دانفوديو القابضة، رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ٢٠١٢م.
- ٤٦ . محمد فايق محسن، مدى التزام المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقاً لمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي رقم ١، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م.
- ٤٧ . محمد موسى النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير منشورة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦م.
- ٤٨ . مدحت فوزي عليان، أثر التضخم على الإفصاح المحاسبي للقوائم المالية في وحدات الاقتصادية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦م.
- ٤٩ . مراد عليان أبو دقة، مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩م.
- ٥٠ . موسى فضل الله على إدريس، دور الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء- دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات المحدودة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ٢٠٠٨م.
- ٥١ . ناريمان سمير وهبة رزق الله، دور الموازنات التخطيطية في رفع مستوى الأداء المالي بالقطاع المصرفي، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ٢٠٠٩م.
- ٥٢ . ناهض محمود أبو حماد، التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة ٢٠٠٠م-٢٠١٠م: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١١م.
- ٥٣ . هناء سامي الطيب محمد، دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقييم الأداء المالي، بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ٢٠١١م.
- ٥٤ . وائل محمد خلف الله، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧م.

٥٥ . وجدان علي احمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين اداء المؤسسة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠١٠م.

٥٦ . يوسف سليم النباهين، تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م.

٣. الدوريات والبحوث العلمية:

١. ابراهيم البيومي غانم، العمل الخيري مفهومه وموقعه من مقاصد الشريعة، مجلة حراء العلمية الفصلية، العدد ١٨، تركيا، ٢٠٠٩م.

٢. احمد محمد موسى، أبعاد عملية تقويم الأداء بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، كلية التجارة بجامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ١٩٧٤م.

٣. أنور عبد الخالق صديق، محمود عمر باعيسى، استخدام أسلوب الأساس الصفري في أعداد الموازنات التخطيطية بمنشآت الأعمال، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد ٤، السعودية، ١٩٩٠م.

٤. جليلة عيدان الذهبي، مؤاب دليل القسوس، أثر الموازنة على أساس الأنشطة في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٥، العدد ٥٥، العراق، ٢٠٠٩م.

٥. جنان على حمودي، حزام فالح النعيمي، دور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة، هيئة التعليم التقني، مجلة التقني، العدد ٢، المجلد ٢٠، بغداد، العراق، ٢٠٠٧م.

٦. حاتم محمد الشيشيني، نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، محلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد ١، المجلد ٢٦، بنها، مصر، ٢٠٠٤م.

٧. حسن لداودة، واخرين، علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والموالين، معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، فلسطين، ٢٠٠١م.

٨. حمدي شحده زغرب. مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد ١٤- العدد ٢ - ٢٠٠٦ يونيو.

٩. خليفة على طنيش، أهمية التحليل المالي لمراجعي الحسابات كمدخل لتقويم أداء المنشآت الصناعية ومراقبة تكاليفها في مجال الإنتاج، مجلة الرقابة المالية، العدد ٣٤، تونس، ١٩٩٩م.
١٠. رجاء رشيد عبد الستار، تحليل الانحرافات باعتماد الموازنات التخطيطية كأساس لتقويم الأداء، الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٦٣، ٢٠٠٧م.
١١. زينب هادي علي، الموازنة التخطيطية للمبيعات في الرقابة على الأداء، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العدد ٣، المجلد ١٥، ٢٠٠٨م.
١٢. سالم عبد الله حلس، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد ١٤، العدد ٢، ٢٠٠٧م.
١٣. صبيحة برزان العبيدي، دور الموازنة المرنة على أساس النشاط في الرقابة على التكاليف، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٥، العدد ٥٥، العراق، ٢٠٠٩م.
١٤. عبد الناصر نور، مؤيد الفضل، العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنظمة، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، العدد ٢، المجلد ٢٩، الأردن، ٢٠٠٢م.
١٥. عبير محمد كرماشة، يوسف حجيم الطائي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد ١، الإصدار ١٩، العراق، ٢٠١٠م.
١٦. عزة صبحي عبد المنعم، السبيل إلى تحقيق الكفاءة والارتقاء بمستوى الأداء، مجلة الإدارة، المجلد ٢٠، العدد ٢، القاهرة، ١٩٨٧م.
١٧. علي كريم الخفاجي، صلاح مهدي جواد، أثر التحيز في إعداد الموازنات التخطيطية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العدد ١٨، العدد ١، ٢٠١٠م.
١٨. فاطمة خليلي، التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في إدارة المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج غير منشورة، المركز الجامعي للدكتور يحيى، الجزائر، ٢٠٠٦م.
١٩. فهد سلطان السلطان، اتجاهات الشباب الجامعي الذكور نحو العمل التطوعي، دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد ٢، ٢٠٠٩م.
٢٠. كباد سالم، نظام الحوافز والمكافآت في تقييم الأداء، بحث لنيل درجة البكالوريوس، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، السعودية، ٢٠١٠م.

٢١. ماهر مكي، إبراهيم عودة، إعداد خطة استراتيجية للمنظمات الغير حكومية، بحث تخرج، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، د.ت.
٢٢. المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية، مجلة الرقابة المالية، العدد ٢٨، يونيو ١٩٩٦م.
٢٣. محمد زاهر، تقويم الأداء بالمؤسسات العامة بباكستان، ترجمة ديوان المراقبة العامة السعودية، مجلة الرقابة المالية، العدد ٢٦، تونس، ١٩٩٧م.
٢٤. مصطفى راشد العبادي، إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد ٢، السنة ٢٢، بنها، مصر، ٢٠٠٢م.
٢٥. نايف علي عاصي، الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية، جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد ٢٤، المجلد ٦، العراق، ٢٠٠٩م.
٢٦. نبيل عبد الله عيفان، مدي ملائمة الحسابات الختامية في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء، بحث متطلب لدرجة البكالوريوس، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، حضرموت، اليمن، ٢٠٠٩م.
٢٧. نصر سلمان، سعاد سطحي، العمل الخيري وأثره في الاستقرار الاجتماعي، المركز الدولي للأبحاث والدراسات مداد، الرياض، السعودية، ٢٠١٠م.
٢٨. زهير خضر ياسين، الأبعاد المختلفة للرقابة على التكاليف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٢٢، بغداد، العراق، ٢٠٠٩م.
٢٩. عبد الناصر موسى، تقييم أداء الافراد كأداة لرفع اداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد ٦، سكرة، الجزائر، ٢٠٠٤م.
٣٠. احمد الزغبى، الفرد والمجتمع في عالم ما بعد ١١ سبتمبر ٢٠٠١، وزارة الأوقاف والشئون الدينية، مجلة التفاهم العلمية الفصلية، العدد ٣٥، سلطنة عمان، ٢٠١٢م.

٤. المؤتمرات والملتقيات العلمية:

١. احمد موسى السهلي، الجوانب الشرعية في تنمية الموارد البشرية والمالية في الجهات الخيرية، ورقة مقدمة للملتقى السنوي السابق للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية تنمية الموارد في الجهات الخيرية، ١٥-١٧ مارس ٢٠٠٧م، الدمام، السعودية.

٢. ايمان فتحي مصطفى، دور المراجع الداخلي في تسحين مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية بالمؤسسات الخيرية، بحث مقدم الى مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث ٢٠-٢٢ يناير ٢٠٠٨م، دبي، الامارات، ٢٠٠٨م.
٣. تركي محمد اليحيى، تمويل إنشاء الأوقاف الاستثمارية عن طريق القرض الحسن، بحث مقدم لمؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث في دبي، ٢٠-٢٢ يناير ٢٠٠٨م، دبي، الإمارات، ٢٠٠٨م.
٤. حسام يوسف عز الدين، كيف نجني التبرعات من خلال العالم الافتراضي على شبكة الإنترنت؟، بحث مقدم لمؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث في دبي، ٢٠-٢٢ يناير ٢٠٠٨م، دبي، الإمارات، ٢٠٠٨م.
٥. حميد لحر، مقترحات لضمان استمرار العمل الخيري الخليجي بالخارج وبعض وجوه الاستثمار، بحث مقدم الى مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث ٢٠-٢٢ يناير ٢٠٠٨م، دبي، الإمارات، ٢٠٠٨م.
٦. رفيقة شوالي، التيسير المالي في المنظمات الأهلية، مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية ٣١ أكتوبر إلى ٣ نوفمبر ١٩٨٩م، القاهرة، مصر، ١٩٨٩م.
٧. شيخان عبد الرحمن، واقع العمل الخيري في اليمن، ورقة عمل، ندوة العمل الخيري في اليمن، المكلا، ٢٠١٠م.
٨. عبد المنعم صالح المحمود، واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في المؤسسات غير الهادفة للربح في الأردن، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا، الأردن، ٢٠٠٥م.
٩. علا سليمان الحكيم، دور الإحصاءات في تفعيل عملية التنمية، المؤتمر الإحصائي العربي الأول، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م.
١٠. العلاقة بين الحكومة الفلسطينية والمنظمات الأهلية: شراكة وتعاون، وقائع جلسات المؤتمر الدولي، بإشراف تجمع مؤسسة التعاون بالتشاور مع البنك الدولي ١٦-١٤ شباط ٢٠٠٠م.
١١. علي إبراهيم النملة، العمل الخيري الإسلامي في ضوء التحديات المعاصرة، ندوة العمل الخيري، الجامعة الإسلامية، الرياض، السعودية، ٢٠١١م.
١٢. علي احمد عبود، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أدا متميز في القطاع الحكومي، الرياض، نوفمبر ٢٠٠٩م.
١٣. فاتحة فاضل عبداللوي، العمل الخيري الاسلامي بين التأصيل وامكانيات التفعيل، بحث مقدم الى مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث ٢٠-٢٢ يناير ٢٠٠٨م، دبي، الإمارات، ٢٠٠٨م.

- ١٤ . فريد قرشي، تنمية الموارد لتمويل مشروعات المنظمات الأهلية العربية، المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية، القاهرة، ١٧-١٩ مايو ١٩٩٧م.
- ١٥ . قطب الريسوني، قواعد الوسائل وأثرها في تنمية العمل الخيري، بحث مقدم الى مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث ٢٠-٢٢ يناير ٢٠٠٠م، دبي، الامارات، ٢٠٠٨م.
- ١٦ . محمد بكار بن حيدر، تمويل العمل الخيري العربي المعاصر ومؤسساته، بحث مقدم لمؤتمر الخير العربي الثالث المنعقد في عمان، ٢٢-٢٤ يونيو ٢٠٠٢م، الأردن.
- ١٧ . محمد ناجي عطية، التمويل الخيري، ورقة للملتقى الثقافي الأول للمنظمات الخيرية والجمعيات الخيرية، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٧م.
- ١٨ . مؤتمر الخير العربي الثالث، الأمانة العامة لمؤتمر الخير العربي، لبنان، الاتحاد العام للجمعيات الخيرية في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان ٢٢-٢٤ يونيو ٢٠٠٢م.
- ١٩ . نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع بعنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، من ٣ إلى ٥ نوفمبر ٢٠٠٩م، الأردن، ٢٠٠٩م.
- ٢٠ . وجدي محمد بركات، تفعيل الجمعيات الخيرية التطوعية في ضوء سياسيات الإصلاح الاجتماعي بالمجتمع العربي المعاصر، المؤتمر العلمي الثامن بعنوان الخدمة الاجتماعية وقضايا الإصلاح في المجتمع العربي المعاصر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٦-١٧/٣/٢٠٠٥م.

٥. المنشورات الرسمية:

- ١ . قانون رقم ١ لسنة ٢٠٠٠ بشأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وزارة الشؤون القانونية، اليمن، ٢٠٠١م.
- ٢ . وزارة التخطيط والتعاون الدولي، البرنامج المرحلي للاستقرار والتنمية ٢٠١٢-٢٠١٤م، صنعاء، اليمن، ٢٠١٢م.
- ٣ . القائمة الإحصائية الصادرة من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل باليمن لعام ٢٠٠٨م بخصوص الجمعيات والمؤسسات الأهلية المسجلة بديوان عام الوزارة ومكتب الأمانة.

٦. التقارير:

- ١ . برنامج الإنمائي للأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية ٢٠١٠م، الامم المتحدة، ٢٠١٠م.
- ٢ . جمعية الإصلاح الاجتماعي الخيرية، التقرير السنوي ٢٠١١م، صنعاء، اليمن، ٢٠١١م.

٣. جمعية قطر الخيرية، تقرير استقراء الوضع الإنساني وتحديد استراتيجية عمل قطر الخيرية في اليمن للفترة من ٢٠١٢-٢٠١٤م، قطر، ٢٠١١م.
٤. الصندوق النرويجي، وحدة دعم المنظمات غير الحكومية، www.ug-law.org

٧. الصحف والمجلات:

١. عطاء المنان بخيت، الوضع الإنساني في اليمن أسوأ من الصومال أيام المجاعة، جريدة الشرق الأوسط، ٣٠ مايو ٢٠١٢م، العدد، ١٢٢٣٧، لندن، ٢٠١٢م.
٢. علي صالح عبد الله، مقابلة وكيل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل لقطاع التنمية الاجتماعية، جريدة الثورة، ٨/٩/٢٠١٢م، العدد ١٧٤٦٢، صنعاء، ٢٠١٢م.
٣. ماجد سعود العوشن، الأزمة المالية العالمية وتأثيرها في منظمات العمل الخيري، جريدة الجزيرة، ٣-١٠-٢٠٠٩م، العدد ١٣٥١٩، السعودية، ٢٠٠٩م.

٨. المقابلات:

١. مقابلة مع د. عبد المجيد فرحان امين عام جمعية الإصلاح الاجتماعية الخيرية.
٢. مقابلة مع صقر الجعدي مدير الشؤون المالية والادارية بمؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية.

ثالثاً: الكتب الاجنبية:

1. B.Needles, M. Powers, **Financial Accounting**, 9th, Houghton Mifflin Company, USA, 2007.
2. E. Blocher, D. Stout, G. Cokins, **Cost Management A Strategic Emphasis**, The McGraw-Hill Companies, Fifth Edition, USA, 2010...
3. E Moustafa, **An Application of Activity-Based-Budgeting in Shared Service Departments and Its Perceived Benefits and Barriers under Low-IT Environment Conditions**, Journal of Economic & Administrative Sciences, Vol. 21, NO. 1, pp 42-72, 2005.
4. P. Atrill, E. McLaney, **Management Accounting for Decision Makers**, 6th Ed, Italy, 2009.

5. P. Joshi, J. Al-Mudhaki, W. Bremser, **Corporate budget planning, control, and performance evaluation in Bahrain**. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, pp 737- 750, 2003.
6. S Lyne. **The Role of the Budget in Medium and large UK Companies and the Relationship with Budget Pressure and participation**. *Accounting & Business Research*, Vol 18, No 71, 1988.
7. S. Chandan, **Management theory, practice**, 1th, Delhi, vikas publishing house, 1987.
8. D. Emojorho, **Budgets and Budgeting in selected Nigerian university libraries**, <http://www.emeraldinsight.com>, 2004.
9. **Humanitarian Action for Children 2011**, UNICEF, New York, USA, 2012.
10. K. Harold, **O'Donnell Cyril Weihrich Heinz**, *Management*, Mc Graw, hill, New York, 1984.
11. R. Garrison, E. Noreen, **Managerial Accounting**, 10th, McGraw-Hill, USA, 2006.
12. C. Hugh, H. David, J. Ellis, **Management Accounting Principles and Applications**, **C&M Digital (P) Ltd**, Chennai, India, 2005.
13. J. Arnold, S. Turley, **Accounting for Management Decisions**, 3 Ed, Prentice-Hall Europe (UK) Limited, 1996.
14. N. Macpherson, M. Pabari, **Assessing Organizational Performance**, Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop, 2004.
15. N. Magner, Other, **Testing a Model of Cognitive budgetary Participation Processes in a Latent Variable Structural equations Framework**, *Accounting & Business Research*, Vol. 27, No. 1, 1996.
16. R. Hodgetts, **Management theory process and practice**, 6th, Philadelphia, W.B Saunders company, 1979.

رابعاً : الانترنت:

١. احمد السيد الكردي، قياس الأداء المالي المتوازن بالمنظمات الخيرية، موقع احمد كردي، ٦ /٥/ ٢٠١٠م، <http://kenanaonline.com>.
٢. احمد السيد كردي، العمل الخيري ودوره في تنمية المجتمع، موقع احمد كردي، ٤/٩/٢٠١١م، WWW.kenanaonline.com.
٣. احمد السيد كردي، حلول لمواجهة العقبات والصعاف في طريق العمل الخيري، موقع احمد كردي، ٢١/٦/٢٠١١م، <http://kenanaonline.com>.
٤. أمل خيري، حاجتنا لألية لتقييم الجمعيات الخيرية، موقع قدوة، ٦/٩/٢٠٠٧م، <http://qudwal.com>.
٥. أميمة السيد، معوقات التمويل الخيري ومحاولات تذليلها، موقع المركز الدولي للأبحاث والدراسات الخيرية، ٣٠/٤/٢٠١٢م، <http://www.medadcenter.com>.
٦. حامد سليمان، ضوابط الخير الإسلامي، موقع أون إسلام، ١٦/١/٢٠٠٣م، <http://www.onislam.net>.
٧. مكتب وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، أهداف الجمعيات والمؤسسات الأهلية، <http://sahel.insurances-hadhramaut.info>.
٨. هالة بخشن، التطوع والجمعيات الخيرية مجلة قضايا وحوارات، ٢٠٠٤م، www.lahaonline.com.
٩. وفاء المبيرك، النشاط التمويلي وأهمية الموارد المالية، مجلة قضايا وحوارات، ١١/٤/٢٠٠٤م، www.lahaonline.com.
١٠. يحيى إبراهيم اليحيى، استقطاب المتطوعين، موقع صيد الفوائد، <http://saaid.net>.

الملاحق

ملحق رقم 1 : استبانة البحث



جمهورية السودان

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الموضوع: تعبئة استبانة

المحترم.....الأخ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام، راجيا تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة الميدانية لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة والتمويل، والتي هي بعنوان " الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية اليمنية".

حيث يقوم الباحث باستطلاع آراء المختصين في المنظمات الخيرية، للتعرف على واقع الموازنات التخطيطية فيها، ومعرفة المشاكل والمعوقات، وصولاً لتفعيل دور الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية.

الرجاء منكم التعاون في تعبئة هذه الاستبانة بكل دقة وعناية، مؤكداً لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية وستستخدم للبحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير...

الباحث:

عبد السلام محمد مهدي علي عينا

aynaa76@gmail.com

القسم الأول:

١ - المعلومات الشخصية:

التكرم بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

١- العمر:

<input type="checkbox"/>	٣٠ و أقل من ٣٥ سنة
<input type="checkbox"/>	٤٥ سنة فأكثر

<input type="checkbox"/>	٢٥ و أقل من ٣٠ سنة
<input type="checkbox"/>	٤٠ و أقل من ٤٥ سنة

<input type="checkbox"/>	أقل من ٢٥ سنة
<input type="checkbox"/>	٣٥ و أقل من ٤٠ سنة

٢- المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	ماجستير
--------------------------	---------

<input type="checkbox"/>	دبلوم العالي
أخرى أذكرها:	

<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
<input type="checkbox"/>	دكتوراه

٣- التخصص العلمي:

<input type="checkbox"/>	اقتصاد
أخرى أذكرها:	

<input type="checkbox"/>	ادارة أعمال
<input type="checkbox"/>	إحصاء

<input type="checkbox"/>	محاسبة
<input type="checkbox"/>	علوم مالية ومصرفية

٤- المسعى الوظيفي:

<input type="checkbox"/>	مدير مالي
<input type="checkbox"/>	مدير إداري
<input type="checkbox"/>	عضو لجنة الموازنة
أخرى أذكرها:	

<input type="checkbox"/>	مدير الحسابات
<input type="checkbox"/>	مدير عام/ تنفيذي
<input type="checkbox"/>	رئيس / أمين عام
<input type="checkbox"/>	مسئول التخطيط

<input type="checkbox"/>	محاسب
<input type="checkbox"/>	مراجع
<input type="checkbox"/>	مسئول مالي
<input type="checkbox"/>	تنمية الموارد

٥- عدد سنوات العمل في المنظمة:

<input type="checkbox"/>	٦ و أقل من ٩ سنوات
<input type="checkbox"/>	١٥ سنة فأكثر

<input type="checkbox"/>	٣ و أقل من ٦ سنوات
<input type="checkbox"/>	١٢ و أقل من ١٥ سنة

<input type="checkbox"/>	أقل من ٣ سنوات
<input type="checkbox"/>	٩ و أقل من ١٢ سنة

٦- البرامج التدريبية التي تلقيتها في المجال المالي:

<input type="checkbox"/>	الموازنات التخطيطية
<input type="checkbox"/>	الاستثمار
أخرى أذكرها:	

<input type="checkbox"/>	المحاسبة الادارية
<input type="checkbox"/>	الجدوى الاقتصادية
<input type="checkbox"/>	تنمية الموارد المالية

<input type="checkbox"/>	المحاسبة المالية
<input type="checkbox"/>	الادارة المالية
<input type="checkbox"/>	المراجعة

٢ - معلومات عن المنظمة

التكرم بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

اسم المنظمة:

١. الشكل القانوني للمنظمة:

جمعية مؤسسة

٢. نوع المنظمة:

عامة متخصصة

٣. عمر المنظمة:

أقل من ٣ سنوات من ٣ و أقل من ٦ سنوات من ٦ و أقل من ٩ سنوات
 من ٩ و أقل من ١٢ سنة من ١٢ و أقل من ١٥ سنة أكثر من ١٥ سنة

٤. مجالات عمل المنظمة: وللمنظمة العامة يمكن اختيار أكثر من إجابة

الصحية الاجتماعية التعليمية
 التنمية البشرية الكوارث والإغاثة التوعوية
 البيئة أخرى تذكر.....

٥. عدد إدارات المنظمة:

أقل من ٥ إدارات من ٥ إلى ١٠ إدارات من ١١ إلى ١٥ ادارة
 أكثر من ١٦ ادارة

٦. عدد موظفي المنظمة

أقل ١٠ موظف من ١٠ إلى ٢٠ موظف من ٢١ إلى ٣٠ موظف
 من ٣١ إلى ٤٠ موظف أكثر من ٤١ موظف

٧. عدد المستفيدين سنويا من المنظمة:

أقل من ٢٠,٠٠٠ مستفيد من ٢٠,٠٠٠ إلى ٤٠,٠٠٠ مستفيد من ٤٠,٠٠٠ إلى ٦٠,٠٠٠ مستفيد
 من ٦٠,٠٠١ إلى ٨٠,٠٠٠ مستفيد من ٨٠,٠٠٠ إلى ١٠٠,٠٠٠ مستفيد أكثر من ١٠٠,٠٠١ مستفيد

٨. عدد متطوعي المنظمة

أقل ١٠٠ متطوع من ١٠٠ إلى ٢٠٠ متطوع من ٢٠١ إلى ٣٠٠ متطوع
 من ٣٠١ إلى ٤٠٠ متطوع من ٤٠١ إلى ٥٠٠ متطوع أكثر من ٥٠١ متطوع

٩. قيمة آخر موازنة سنوية للمنظمة: بالدولار

أقل ٢٠٠ ألف من ٢٠٠ إلى ٤٠٠ ألف من ٤٠١ إلى ٦٠٠ ألف
 من ٦٠١ إلى ٨٠٠ ألف من ٨٠١ إلى مليون أكثر من مليون

١٠. نطاق نشاط المنظمة:

مديرية على مستوى المحافظة أكثر من مديرية
 أكثر من محافظة على مستوى اليمن

١١. الأسباب التي تدعو منظمكم إلى إعداد الموازنات التخطيطية: (يمكن اختيار أكثر من إجابة مع ترتيبها

بحسب الأهمية (٤,٥,٣,٢,١)

يطلب الجمعية العمومية (النظام الأساسي)	<input type="checkbox"/>	يطلب من الجهات المانحة	<input type="checkbox"/>
لأنها تساعد الإدارة في وظائفها المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.	<input type="checkbox"/>	يطلب من الجهات الرسمية (القانون)	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	أخرى حددها من فضلك -----	<input type="checkbox"/>

١٢. أي من أنواع الموازنات التالية يتم إعدادها في منظماتكم: (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

موازنة تشغيلية	<input type="checkbox"/>	موازنة رأسمالية	<input type="checkbox"/>	موازنة نقدية	<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>
----------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	--------------	--------------------------	------	--------------------------

١٣. تستخدم منظماتكم الأسلوب التالي لتقدير أرقام الموازنات: (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

الاجتهاد الشخصي	<input type="checkbox"/>	الأساليب الإحصائية	<input type="checkbox"/>	أخرى حددها-----	<input type="checkbox"/>
زيادة أو تخفيض الأرقام التاريخية بنسبة معينة	<input type="checkbox"/>	البدء من الصفر دون الاعتماد على الأرقام التاريخية	<input type="checkbox"/>		

١٤. تستخدم الموازنات في منظماتكم لأغراض: (يمكن اختيار أكثر من إجابة أو اختيار لكل ما سبق)

التخطيط	<input type="checkbox"/>	الرقابة	<input type="checkbox"/>	تقويم الأداء	<input type="checkbox"/>	اتخاذ القرارات	<input type="checkbox"/>
التنسيق	<input type="checkbox"/>	الاتصال	<input type="checkbox"/>	التحفيز	<input type="checkbox"/>	لكل ما سبق	<input type="checkbox"/>

١٥. يتم مراقبة تنفيذ الخطط في منظماتكم لتقييم الأداء ومعالجة الانحرافات:

دائما	<input checked="" type="checkbox"/>	غالبا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>
-------	-------------------------------------	-------	--------------------------	--------	--------------------------	----	--------------------------

١٦. إن الفروقات بين النتائج الفعلية ومعايير الأداء المخططة في الموازنات التخطيطية يعود إلى ما يلي: (يمكن

اختيار أكثر من إجابة)

انحراف الكفاءة	<input type="checkbox"/>	عدم دقة المعايير المخططة	<input type="checkbox"/>	الظروف الخارجية	<input type="checkbox"/>	أخرى حددها من فضلك	<input type="checkbox"/>
----------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	--------------------	--------------------------

١٧. تعتمد منظماتكم على الجهات التالية لتمويلها: (رتبها بحسب الأهمية ١، ٢، ٣، ٤)

الجهات الحكومية	<input type="checkbox"/>	١	أهل الخير والمحسنين محليا	<input type="checkbox"/>	أهل الخير والمحسنين خارجيا	<input type="checkbox"/>
الدول والمنظمات الدولية خارجيا	<input type="checkbox"/>	٢	تمويل داخلي (استثمار، وقف)	<input type="checkbox"/>		

١٨. تقوم منظماتكم بالاقتراض لتمويل برامجها: (في حالة نعم يمكن اختيار أكثر إجابة)

من البنوك الإسلامية	<input type="checkbox"/>	من التجار والمحسنين	<input type="checkbox"/>	من حساب برامج أخرى داخل المنظمة	<input type="checkbox"/>	لا تقترض	<input type="checkbox"/>
طريقة أخرى تذكر.....	<input type="checkbox"/>						

القسم الثاني: التكرم بوضع علامة (✓) أمام مستوى الموافقة المناسب بما يدل على الواقع الفعلي في منظماتكم.

١. **الفرضية الأولى:** يؤدي عدم استخدام المنظمات التخطيطية للموازنات التخطيطية الى ضعف التخطيط المالي لديها.

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	من اجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة تستخدم المنظمة الموازنات التخطيطية.					
٢	تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة في تحديد التوقعات المستقبلية وإلزام المنظمة بالتخطيط المبكر لكافة أعمالها.					
٣	تسهم الموازنات التخطيطية في المنظمة في إجراء التنسيق بين خطط الإدارات في ضوء الهدف المشترك للمنظمة.					
٤	تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة في تحديد أولويات واحتياجات المجتمع.					
٥	تستخدم المنظمة نتائج الموازنات التخطيطية في تقييم كفاءة الإدارات في استغلال موارد المنظمة.					
٦	تفصل المنظمة بين الموازنات التي تتضمن العمليات الجارية وتلك التي تتضمن العمليات الاستثمارية التي تخص التكوين الرأسمالي والإضافات.					
٧	تساعد الموازنات التخطيطية المنظمة في التشخيص المبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة.					
٨	تساعد الموازنات التخطيطية على استثمار موارد المنظمة الفائضة عن حاجتها التشغيلية.					
٩	اشترط الممولين توظيف تمويلاتهم في أغلب الأحيان لتنفيذ أنشطة محددة من شأنه أن يضر بالأولويات التي قد ترسمها المنظمات في إطار خطط عملها ويضعف أداءها.					
١٠	تستخدم المنظمة الموازنات التخطيطية لتقييم أداءها لمعرفة التطور الذي حققته خلال مسيرتها سواء أكان نحو الأفضل أو نحو الأسوأ.					

الفرضية الثانية: يؤدي عدم التزام المنظمات الخيرية بالموازنات التخطيطية إلى ضعف نظام الرقابة لديها.

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تمارس لجان الرقابة والتفتيش في المنظمة دورها المنوط بها بحسب اللوائح والأنظمة والموازنة.					
٢	تستخدم المنظمة الموازنات كأداة للرقابة على كافة أنشطتها.					
٣	توزيع تقديرات الموازنات التخطيطية بفترات دورية ثلاثة أشهر مثلاً تسمى الفترات الرقابية					
٤	ترفع كل ادارة في المنظمة تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة.					
٥	تقوم المنظمة بمتابعة الأداء الفعلي لكل ادارة ومقارنته مع الأداء المخطط لها بحسب الموازنة.					
٦	تتخذ المنظمة إجراءات من أجل تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا مع محاسبة المسؤولين عن ظهور هذه الانحرافات					
٧	تم العمليات المالية في المنظمة بعد استكمال جميع الإجراءات واستكمال الوثائق بحسب اللوائح والموازنة.					
٨	يعتمد نظام الرقابة في المنظمة على وجود معايير أداء سليمة وواضحة ودقيقة وشاملة لكل أنشطة المنظمة يقاس على ضوءها النتائج.					
٩	تعمل الموازنات التخطيطية في المنظمة على تعزيز النظام الرقابي والابتعاد عن الاعتماد على مبدأ الثقة الشخصية.					
١٠	يتسم نظام الرقابة في المنظمة بسرعة اكتشاف الغش والتلاعب والتبديد والاختلاس.					

الفرضية الثالثة: يؤدي عدم التزام المنظمات الخيرية بالموازنات التخطيطية إلى ضعف نظام الرقابة لديها.

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تتأثر موارد المنظمة بالأوضاع الاقتصادية والمالية والتوجهات العالمية السلبية تجاهها على تمويل وتحويل الأموال إلى المنظمة.					
٢	تؤثر ظاهرة مكافحة الإرهاب وغسيل الأموال سلباً على تمويل وتحويل الأموال إلى المنظمة.					
٣	تنافس المنظمات الخيرية على مصادر التمويل ذاتها يشكل عائقاً كبيراً في حصول المنظمة على التمويل اللازم.					
٤	يتقبل المانحون والمتبرعون للمنظمة الكبيرة التي لها نشاط واسع باعتبار ذلك دليلاً على مصداقيتها وقدرتها على تنفيذ وإدارة المشاريع الكبيرة على عكس المنظمة الصغيرة.					
٥	يرتبط المتبرعون بشخصيات معينة في الإدارة العليا وليس بالمنظمة نفسها.					
٦	ضعف مساهمة الحكومة المالية والعينية للمنظمات الخيرية.					
٧	صعوبة استفادة المنظمة من المتطوعين بشكل جيد، نظراً للحالة المادية الصعبة التي تتطلب مكافآت لهؤلاء المتطوعين.					
٨	يتردد المانحون في قبول المنظمة حديثة النشأة والتشكك في قدرتها على إدارة المشاريع.					
٩	يتفاوت حجم التمويل الخارجي من فترة لأخرى ومن سنة لأخرى مما قد يؤثر على عمل المنظمة.					
١٠	لا توجد لدى المنظمة خريطة واضحة لشروط وإجراءات التبرع من قبل المنظمات المانحة المحلية والدولية.					

الفرضية الرابعة: يؤدي عدم التزام المنظمات الخيرية بالموازنات التخطيطية إلى ضعف نظام الرقابة لديها.

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يشارك العاملون في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.					
٢	يوجد نظام مالي ومحاسبي يفي بمتطلبات إعداد الموازنات التخطيطية.					
٣	يربط اعتماد المكافآت والترقيات على نتائج تحقيق الأهداف.					
٤	يوجد تنسيق تام وارتباط كامل بين الموازنات التخطيطية والهيكل التنظيمي					
٥	تدرب المنظمة الإدارات والعاملين وتوعمهم بالمسؤوليات والواجبات الملقاة عليها في موازنات التخطيطية، لضمان حسن إعداد الموازنة وتنفيذها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.					
٦	يتم إعداد الموازنات التخطيطية في المنظمة وفق الأسس العلمية والأساليب الرياضية الحديثة.					
٧	زيادة وعي الإدارة العليا بالمنظمة يزيد من نجاح الموازنات التخطيطية في تحقيق أهداف المنظمة.					
٨	تراعي المنظمة السماح بمراجعة تحديث التقديرات الخاصة بالموازنات التخطيطية إذا حدثت ظروف جوهرية.					
٩	تعمل المنظمة على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ضمن الموازنات التخطيطية من أجل تحفيزهم.					

					١٠ تشمل الموازنات التخطيطية جميع خطط الإدارات في المنظمة.
--	--	--	--	--	---

محلّق رقم ٢: أسماء محكمي الاستبانة

م	الاسم	الجهة
١	د. محجوب عبد الله	جامعة أم درمان الإسلامية
٢	د. فتح الرحمن الحسن منصور	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٣	د. الهادي ادم	جامعة النيلين
٤	د. كمال احمد يوسف	جامعة النيلين
٥	د. طارق الرشيد	جامعة امدرمان الاسلامية
٦	د. عبد الجليل سعيد الحميري	معهد الإصلاح المركزي -اليمن
٧	د. عبد المجيد فرحان	أمين عام جمعية الإصلاح الخيرية-اليمن
٨	د. محمد سرحان	جامعة القران الكريم وعلومه-اليمن
٩	د. حسين الجعفري	جامعة العلوم والتكنولوجيا -اليمن
١٠	د. حسن عبده نعمان	معهد البحوث والتطوير هيئة الاغاثة الاسلامية-الكويت.
١١	أ. عبد العزيز محمد المخلافي	محاسب قانوني -مدير إدارة المراجعة بينك سبأ الإسلامي.
١٢	أ. حسان عميران	مدير إدارة الحسابات جمعية الاصطلاح الاجتماعية الخيرية

ملحق رقم ٣ : اسماء المنظمات الخيرية اليمنية التي اجراء عليها الدراسة

م	اسم المنظمة	النطاق	المقر الرئيسي
1	جمعية الاصلاح الاجتماعية الخيرية	اليمن	امانة العاصمة
2	مؤسسة الفاروق التنموية	اليمن	امانة العاصمة
3	جمعية النبراس الصحية	اليمن	امانة العاصمة
4	مؤسسة انسان للتنمية	اليمن	امانة العاصمة
5	مؤسسة اليتيم التنموية	اليمن	امانة العاصمة
6	مؤسسة التواصل للتنمية الانسانية	اليمن	امانة العاصمة
7	مؤسسة طيبة للتنمية	اليمن	امانة العاصمة
8	مؤسسة القران الكريم	اليمن	امانة العاصمة
9	شبكة النماء اليمنية للمنظمات الاهلية	اليمن	امانة العاصمة
10	مؤسسة الحياة التنموية	اليمن	امانة العاصمة
11	مؤسسة البركة التنموية الخيرية	اليمن	امانة العاصمة
12	مؤسسة ينابيع للتنمية	اليمن	امانة العاصمة
13	مؤسسة بلقيس للتنمية	اليمن	امانة العاصمة
14	الجمعية الطبية الخيرية	اليمن	امانة العاصمة
15	جمعية وادي مذاب	اليمن	امانة العاصمة
16	مؤسسة الاحمر للإعمال الخيرية	اليمن	امانة العاصمة
17	مؤسسة الزهراء الاجتماعية الخيرية	اليمن	الحديدة
18	المؤسسة اليمنية للإغاثة ومجابهة الكوارث	اليمن	امانة العاصمة
19	المنتدى الانساني	اليمن	امانة العاصمة
20	جمعية رعاية الاسرة اليمنية	اليمن	امانة العاصمة
21	جمعية المكفوفين	اليمن	امانة العاصمة
22	جمعية نبع الحياة التنموية الخيرية	اليمن	امانة العاصمة
23	مؤسسة بلال لخدمة المساجد	اليمن	امانة العاصمة
24	مؤسسة سفراء البيئة	اليمن	امانة العاصمة
25	الجمعية الخيرية لتعليم القران الكريم	اليمن	امانة العاصمة
26	مؤسسة ابصار الخيرية	اليمن	امانة العاصمة
27	المؤسسة الوطنية لمكافحة السرطان	أكثر من محافظة	امانة العاصمة
28	جمعية البر والعفاف	أكثر من محافظة	امانة العاصمة
29	مؤسسة الرحمة للتنمية الانسانية	أكثر من محافظة	امانة العاصمة

م	اسم المنظمة	النطاق	المقر الرئيسي
30	مؤسسة وفاء لرعاية اسر الشهداء	أكثر من محافظة	امانة العاصمة
31	مركز بناء للتدريب والاستشارات	أكثر من محافظة	امانة العاصمة
32	جمعية المعرفة التنموية	أكثر من محافظة	امانة العاصمة
33	مؤسسة اية التنمية الخيرية	أكثر من محافظة	ذمار
34	مؤسسة البشائر لتنمية الطفل والمرأة	أكثر من محافظة	امانة العاصمة
35	جمعية قطو الخيرية الاجتماعية	أكثر من محافظة	الحديدة
36	جمعية ثمار الغد النسوية	أكثر من محافظة	امانة العاصمة
37	مؤسسة التحدي لرعاية وتأهيل المعوقات	أكثر من محافظة	امانة العاصمة
38	مؤسسة فجر الامل للتنمية الاجتماعية	أكثر من محافظة	تعز
39	جمعية معاذ لخدمة الكتاب والعلوم الشرعية	أكثر من محافظة	تعز
40	جمعية الثواب الخيرية	أكثر من محافظة	اب
41	جمعية دار الكتاب والسنة الخيرية	أكثر من محافظة	اب
42	جمعية الاتقان الخيرية الاجتماعية	أكثر من محافظة	امانة العاصمة
43	جمعية الامان لرعاية الكفيفات	أكثر من محافظة	امانة العاصمة
44	جمعية الاقصى بأمانة العاصمة	محافظة	امانة العاصمة
45	مؤسسة الذكرى الخيرية	محافظة	امانة العاصمة
46	جمعية الوحدة الخيرية	محافظة	تعز
47	جمعية الاصلاح الاجتماعية الخيرية	محافظة	حجة
48	جمعية الندي الخيرية	محافظة	صنعاء
49	جمعية عمار بن ياسر الاجتماعية	محافظة	ذمار
50	مؤسسة روافد الخير التنموية	محافظة	ذمار
51	جمعية رعاية طالب العلم	محافظة	حضر موت
52	جمعية الامان للتنمية الاسرية	محافظة	حضر موت
53	جمعية الشقائق النسوية	محافظة	ذمار
54	جمعية رازح التنمية الخيرية	محافظة	صعدة
55	جمعية الامل الاجتماعية الخيرية	محافظة	صعدة
56	جمعية الاصلاح الاجتماعية الخيرية	محافظة	عدن
57	جمعية البراءة الخيرية	محافظة	امانة العاصمة
58	جمعية فجر التنمية الخيرية	محافظة	حجة
59	جمعية العطاء التنموية	محافظة	حجة
60	جمعية الاصلاح الاجتماعية الخيرية	محافظة	لحج
61	جمعية الاقصى	محافظة	مارب

م	اسم المنظمة	النطاق	المقر الرئيسي
62	الجمعية الخيرية لتعليم القرآن الكريم	محافظة	صنعاء
63	جمعية البر والتكافل الخيرية	محافظة	مارب
64	جمعية الرحمة الخيرية	محافظة	ابين
65	مؤسسة رواسي الخيرية	محافظة	ريمة
66	جمعية الضياء لتعليم القرآن الكريم	محافظة	مارب
67	جمعية اقراء الاجتماعية الخيرية	محافظة	امانة العاصمة
68	الجمعية الاجتماعية للتنمية	محافظة	امانة العاصمة
69	مؤسسة التواصل للتنمية الانسانية	محافظة	الحديدة
70	جمعية المديرين اليمنيين للتنمية البشرية	محافظة	الحديدة
71	جمعية ابو موسى الاشعري الخيرية	محافظة	الحديدة
72	جمعية الرعاية الاجتماعية للتنمية	محافظة	امانة العاصمة
73	الجمعية الخيرية لتعليم القرآن الكريم	محافظة	المحويت
74	جمعية الامام المقبل العلمية الخيرية	محافظة	المحويت
75	جمعية الاقصى	محافظة	المحويت
76	جمعية النور الخيرية	محافظة	اب
77	جمعية القرآن الكريم	محافظة	ريمة
78	مؤسسة النجاة للتوعية بأضرار القات	محافظة	امانة العاصمة
79	مؤسسة مفاتيح الخير التنموية الخيرية	محافظة	امانة العاصمة
80	جمعية مزهر لرعاية ذوي الاحتياجات	محافظة	امانة العاصمة

**النماذج المقترحة
للموازنة الشاملة
في المنظمات الخيرية اليمنية**