

جمهورية مصر العربية



معهد التخطيط القومى

سلسلة مذكرات خارجية

مذكرة خارجية رقم (١٦٠٩)

التخطيط المالى كأداة لتحقيق الشفافية والمصادقية

فى الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح

إعداد

د.إيمان أحمد الشربينى

سبتمبر ٢٠٠٢

جمهورية مصر العربية - طريق صلاح سالم - مدينة نصر - القاهرة - مكتب بريد رقم ١١٧٦٥

A.R.E Salah Salem St. Nasr City , Cairo P.O.Box : 11765

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
١	مقدمة البحث
٤	أهمية البحث
٨	مشكلة البحث
٩	أهداف البحث
٩	حدود البحث
١٠	منهج البحث
١٠	خطة البحث
١٢	البحث الأول: ماهية التخطيط
١٢	مقدمة
١٣	أولاً: مفهوم التخطيط
١٧	ثانياً: مستويات التخطيط
٢٠	ثالثاً: أبعاد التخطيط
٢٣	رابعاً: أهمية التخطيط
٢٥	البحث الثاني: ماهية التخطيط المالي
٢٥	مقدمة
٢٦	أولاً: مفهوم التخطيط المالي
٣٥	ثانياً: أهداف التخطيط المالي
٣٥	ثالثاً: مراحل التخطيط المالي
٣٥	رابعاً: أشكال التخطيط المالي
٣٦	خامساً: أساليب التخطيط المالي
٤٤	سادساً: فوائد وحدود التخطيط المالي
٤٥	سابعاً: التنبؤ المالي
٤٧	ثامناً: التنظيم المالي
٤٧	تاسعاً: الرقابة المالية

٥٠	المبحث الثالث: ماهية الشفافية والمصداقية في الجمعيات الأهلية التي لا تهدف للربح
٥٠مقدمة
٥٢أولاً: مفهوم الشفافية والمصداقية كما ورد بالكتابات المختلفة
٥٣ثانياً: المفهوم الإجرائي للشفافية والمصداقية لتحقيق أهداف البحث
٥٦المبحث الرابع: ماهية المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح
٥٦مقدمة:
٥٨أولاً: مفهوم المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح
٦١ثانياً: ماهية الجمعيات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح
٧٠ثالثاً: تكوين الإستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح
٧٣رابعاً: الإنعكاسات المحاسبية للخصائص المميزة للمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح
٧٥خامساً: أساسيات المحاسبة في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح
٨١المبحث الخامس: مصادر التمويل بالجمعيات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح
٨١مقدمة:
٨٢أولاً: التمويل الحكومي
٨٥ثانياً: التمويل الذاتي
٨٧ثالثاً: التمويل الأجنبي
المبحث السادس: الموازنة كأساس للتخطيط المالي في الجمعيات الأهلية التي لا تهدف
٨٨إلى تحقيق الربح
٨٨مقدمة
٩٠أولاً: مفهوم الموازنة
١٠٠ثانياً: تقسيمات الموازنة
١٠٣ثالثاً: مقومات نجاح الموازنة
١٠٣رابعاً: مشاكل إعداد وإستخدام الموازنة
١٠٤خامساً: أساليب إعداد الموازنة
١١٠سادساً: العلاقة الإرتباطية بين الخطط التمويلية والتخطيط الإستراتيجي

المبحث السابع: الإفصاح المحاسبي في الجمعيات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق

- ١١٢ الربح
- ١١٢ مقدمة:
- ١١٢ أولا: مفهوم الإفصاح المحاسبي وأهميته
- ١١٣ ثانيا: مستخدمي القوائم المالية وإحتياجاته
- ١١٥ ثالثا: خصائص الجمعيات الأهلية المؤثرة على الإفصاح المحاسبي

المبحث الثامن: المنظومة المتكاملة للوظيفة المالية في الجمعيات الأهلية التي لا تهدف

- ١٢٠ إلى تحقيق الربح
- ١٢٠ مقدمة:
- ١٢١ أولا: المتطلبات التنظيمية الخاصة بالوظيفة المالية
- ١٢٢ ثانيا: النظم المحاسبية

المبحث التاسع: واقع التخطيط المالي في الجمعيات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق

- ١٢٥ الربح
- ١٢٥ مقدمة:
- ١٢٥ أولا: صورة لواقع العمل بالجمعيات المختارة
- ١٢٨ ثانيا: صورة للموقف المالي بالجمعيات المختارة
- ١٣١ النتائج والتوصيات:
- ١٣١ أولا: النتائج
- ١٣٢ ثانيا: التوصيات
- ١٣٤ مراجع البحث
- ١٣٩ ملاحق البحث:
- ١٣٩ ملحق رقم (١): نماذج من المستندات والسجلات والدفاتر الخاصة بالجمعيات الأهلية.
- ١٤٦ ملحق رقم (٢): نموذج اللائحة المالية والحسابات الخاصة بأحد الجمعيات الأهلية.
- ١٥٢ ملحق رقم (٣): إستمارة الإستبيان.

قائمة الأشكال والجداول الواردة بالبحث:
(أولاً): قائمة الأشكال الواردة بالبحث.
(ثانياً): قائمة الجداول الواردة بالبحث.

(أولاً): قائمة الأشكال الواردة بالبحث

الصفحة	البيان	مسلسل
١٩	المهيكل المتكامل للتخطيط في المنظمة.	١
٣٠	الأنشطة المالية في المنظمات غير الربحية	٢
٤٤	تطور إستراتيجيات الإدارة في التخطيط.	٣

(ثانياً): قائمة الجداول الواردة بالبحث

الصفحة	البيان	المسلسل
٤٢	أهم أوجه الاختلاف بين الإستراتيجية والخطة.	١
٤٣	الفروق الأساسية بين الأداء الإستراتيجي والتشغيلي.	٢
٧٠	المنظمات الأعمالية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح من وراء نشاطها.	٣
١٢٤	تحديد الفوارق بين المتوقع والفعلي لبنود الصرف المختلفة.	٤

مقدمة:

يعد توفير المعلومات أهم أسس تحديث مصر ، لذلك بادرت اللجنة الاقتصادية بالحزب الوطنى الديمقراطى للإعداد لأول قانون للمعلومات الاقتصادية فى مصر والذى قال عنه رئيس هذه اللجنة أنه يلزم المنظمات بتوفير المعلومات الدقيقة والكاملة بقوة القانون مع ضمانات بالحفاظ على سرية المعلومات وعدم إستخدامها فى أغراض أخرى ، وتعكس هذه الخطوة تحولا إيجابيا مهما فى نظرة الحكومة والحزب الحاكم لقضية المعلومات بمصر فربما تكون هذه هى المرة الأولى التى يتحدث فيها مسئول على هذا المستوى عن إستخدام قوة القانون فى تحرير المعلومات بعد ما كان الشائع دائما الحديث عن إستخدام قوة القانون فى تقييد تداول المعلومات والحد من تدفقها وتدويرها بسهولة ، ولا يخفى على أحد تأثير ذلك على التنمية المعلوماتية بالبلاد.

ولو نظرنا إلى الولايات المتحدة الأمريكية مثلا سنجد أن هناك مايقرب من عشرة ملايين شخص يعملون يوميا فى جمع وتحليل ونشر هذه النوعية من المعلومات التى تعد أداة هذا الإقتصاد لتحقيق أهدافه ويحكم العلاقة بين المستفيدين والمستخدمين تشريعا مجموعة من القوانين أهمها قانون حرية المعلومات أو Freedom Of Information Act (FOIA) وهذا القانون تتبعه جميع الدول المتحضرة ونرجو أن يكون هو أساس للقانون المصرى المقترح حيث أن تسعين بالمائة من المعلومات تملكها الدولة ، ولقد إتبع الدول المتقدمة الأسلوب التالى لكى تضمن وصول هذه المعلومات إلى مستخدميها:

- * بناء قواعد البيانات الأساسية (البيانات الخام) فى الجهات الحكومية.
- * إعطاء تراخيص إستخدام لشركات قطاع خاص متخصصة ذات خبرة لكى تتصل بهذه القواعد الأساسية وتحصل منها على بيانات خام.
- * تقوم هذه الشركات المتخصصة بمعالجة البيانات الخام وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة إقتصادية حقيقية وتوفرها للشركات التى تطلبها بمقابل زهيد سواء بالإتصال المباشر أو فى شكل تقارير دورية أو ما شابه ذلك.
- * بناء على رد فعل وإحتياجات السوق من معلومات يتم تعديل وتحديث قواعد البيانات الأساسية.
- * ويرى البعض أن ثقافتنا الحالية تمنع نشر المعلومات لثلاثة أسباب : الأول هو الخوف من أن تستخدم المعلومات التى يتم توفيرها من قبل الضرائب وعليه فيجب أن ينص صراحة فى

القانون على أنه لا يجوز لمصلحة الضرائب أن تستفيد من هذه المعلومات الموجودة بقواعد البيانات دون أن تقوم بالحصول عليها بنفسها مباشرة. أما السبب الثاني هو أن معظم الموظفين التي تتعلق عملهم بهذا المجال في جميع الدرجات يعتمدون إلى إخفاء المعلومات إعتقاداً منهم أنها مصدر القوة وإفهم إذا ما أعطوا المعلومة فقدوا سر قوتهم ولذلك يجب أن يجرم القانون المقترح من يخفي المعلومة غير السرية أو غير الخفية لأسباب أمنية أسوة بما هو معمول به في الخارج ، كما يجب العمل على تغيير هذه النظرة حتى يقتنع الجميع أن قوة المعلومة في توافرها وليس في حجتها داخل الأدرج ، أما السبب الثالث الذي يطرحه البعض بحجة أو بدون حجة أن المعلومات سرية لأسباب أمنية فمن يحدد هذه الأسباب لكى لا يعد هذا السبب سلاح لعدم تدفق المعلومة.

وبوجه عام فإن القانون يجب أن يتيح توفير المعلومة بالشكل الذى يحافظ على الخصوصية ويتعامل مع البيانات والمعلومات الخاصة بكل منظمة أو جهة كجزء يذوب في الكل بما يؤدي لتوفير كم المعلومات اللازم للخروج بالمؤشرات والتقارير العامة عن حالة الاقتصاد ككل وعليه فإن البيانات الخاصة بالموقف المالى لمنظمة ما - مثلاً - يجب ألا تتساح للإستخدام العام بشكل منفرد إلا بموافقة المنظمة مثلما هو متبع بالخارج عند طلب ما لتمويل أو خلافه أو إستخدامها لأغراض البحث العلمى حيث توافق الجهة على السماح بالإطلاع على البيانات التي تؤثر في معرفة موقفها المالى.

وتعتقد الباحثة أن خروج هذا القانون للنور بصورة مباشرة سيؤدي إلى تحقيق الشفافية والمصدقية في المعلومات التي تستخدم في مجال البحث العلمى وتصبح بحق هذه المعلومات مؤشرات جديدة للتطوير والتحديث التي تسعى إليه مصر وبعد قطاع العمل الأهلى - والممثل في الجمعيات الأهلية والتي لا تهدف إلى تحقيق الربح ولكن تهدف إلى الإرتقاء والإستمرار والنمو والتأثير في المجتمع المحيط - أحوج ما يكون لتوفير هذه المعلومات فهو قطاع هام ودوره حيوى ورائد وقائد لعملية التنمية المستقبلية ، ولقد لمست الباحثة بنفسها مدى صعوبة بل إستحالة الحصول على أى بيان بشأن هذا القطاع والتي يدعى البعض بحق أو بغير حق أنها سرية للغاية ، فكيف يكون هناك تطوير وتحديث في ظل التعتيم الكامل للمعلومات ومن الذى يحدد مدى السرية ويحدد الخط الفاصل بين ما هو سرى وغير سرى وكانت مبررات ذلك تنحصر في التخوف من أن نشر أى معلومة قد يترتب عليه وصولها إلى جهات أجنبية . ولكن

برغم من ذلك لم يمنع هذا الباحثة من محاولة البحث والدراسة لهذا القطاع الهام ، فالباحثة تعتقد أن التحديث لن يأتي إلا بدأب المحاولة وإقتناع الآخرين بأهمية البحث العلمي وأنه لولا البحث العلمي لما وصلت البشرية لهذا التقدم الملحوظ في وسائل الإتصال فلقد أصبحت الحاسبات الإلكترونية همزة الوصل للإنتفاح على العالم وأصبح الإنترنت نافذة واسعة لمعرفة أحدث ما وصل إليه الآخرون في شتى علوم المعرفة.

شأننا أم أيينا فالتحديث آتى لا محالة ، تتدفق المعلومات سيصبح متاح من خلال الإنترنت وغيره من القنوات فلما لا يكون هناك قدر متاح من التعاون بين الجهات التي لديها المعلومات ومراكز ومعاهد البحث العلمي ، فبالأكيد فإن هذه الجهات سوف تستفيد إستفادة ضخمة من نتائج هذه البحوث وسيحدث بإذن الله التحديث المطلوب ولكن هذا رهن التعاون وتغيير جمود الأفكار المترسخة في وجدان البعض من سنين طويلة. وأخيرا فإن كلمات مثل التحديث والشفافية والمصادقية ستصبح ذات معنى في حالة واحدة وهي البحث العلمي الدؤوب لحل المشاكل التي تواجه مجتمعا الناهض النامي.

أهمية البحث :

هناك عبارة مشهورة لأحد فقهاء القانون التجارى وهو المرحوم محمد بك صالح فى شرحه لموضوع الإفلاس لطلاب الحقوق والتجارة منذ أكثر من خمسين عاما بأن "هناك تاجر ما ظل وإستمر يعمل بنجاح حتى أفلس" وهى بطبيعة الحال مقولة غريبة فكيف يستقيم العمل بنجاح مع الإفلاس ويكمن معناها فى عدم قدرة التاجر المدين على الوفاء بالتزاماته النقدية والتي قد يكون سببها راجعا لنقص السيولة بالرغم من إحتمال وجود أصول مالية أخرى تحت تصرفه ولكن يصعب تسيلها إلى نقود للوفاء بديونه ، فالتاجر المفلس قد يكون صاحب ثروة كبيرة ولكنها ثروة غير سائلة وبالتالي فهو غير قادر على دفع مستحقات الدائنين. وقد يكون نجاح هذا التاجر ظاهريا وغير حقيقى ويخفى إختلال أوضاعه المالية ولكنه قد يكون أيضا مجرد أزمة سيولة لعدم قدرته على تسيل أصوله إلى نقود لظروف خاصة بالسوق أو لطبيعة هذه الأصول ، ولكن الغالب هو أن يكون نجاح هذا التاجر فى مثل هذه الأحوال مجرد خدعة تخفى تردى فى الأحوال الحقيقية للمنظمة التى يقودها.

ولعل أبرز أمثلة هذا النجاح الظاهرى هو ما حدث لشركة " أنرون " الأمريكية خلال الفترة الأخيرة فهى إحدى شركات النفط فى العالم وتقدر عملياتها السنوية بحوالى ٧٠ بليون دولار وهى ضمن أكبر خمسين شركة فى العالم ، وقبل إفلاسها بأسابيع وزعت الشركة مكافآت بقيمة خمسة وخمسين مليون دولار على المديرين على أساس أدائهم المتميز ، وما هى إلا أسابيع حتى ظهرت الحقيقة ، وهى أن الشركة أفلست ، وديونها متعثرة وبياناتها المالية مضللة . وهكذا ثارت واحدة من أكبر الفضائح المالية فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وأظهرت هذه الحادثة أن الخلل ليس فقط فى إدارة الشركة المالية ، وإنما فيما يبدو هناك أيضا تواطؤ بينها وبين المراجع الخارجى ، وهو بدوره واحد من أكبر شركات المراجعة والتدقيق الخارجى " أرثر أندرسون " ، وبالتالي ثارت قضية " الشفافية المالية " وسلامة أعمال المراقب أو المراجع الخارجى ، كما تبين أن للفضيحة أبعادا سياسية ، حيث أن العديد من السياسيين فى الحزب الجمهورى والديمقراطى كانوا من المستفيدين من هدايا وتبرعات هذه الشركة وهو تعبير مهذب عن الرشاوى ، والتي إعتادت الشركة أن تقدمها لهؤلاء المسؤولين ، وبذلك أثبتت قضية علاقة المال بالسياسة فى نفس الوقت ثارت قضية " سلامة البيانات المالية " .

وإذا كانت قضية أنرون قد أثارَت مسألة سلامة البيانات المالية في الشركات ، فإن الأمر لا يقتصر على الشركات ، فإن الدول أيضا معرضة لمثل ذلك فهي كثيرا ما تفاجئ العالم بأزمات مالية لم تكن متوقعة ، وإذا بنا نكتشف أن الأوضاع المالية لهذه الدولة أو تلك ليست على ما يرام بل أنها تخفى اختلالا شديدا غير معلن. وإذا بنا نواجه فجأة بإهيار مالي لإحدى هذه الدول ، ويذكر التاريخ الحديث الأزمة المالية للمكسيك في ١٩٩٤ حيث كان الاعتقاد بأن أوضاعها المالية على أفضل ما يكون وأن نجاحها في الإصلاح الإقتصادي في ذلك الوقت كان نموذجا للإحتذاء به ، فإذا بالحقيقة عكس ذلك تماما ، وأن مالية الدولة مرتبكة وأن كل ما كانت تعلنه من بيانات مالية كان غير حقيقيا وفي بداية صيف ١٩٩٧ أشاد البنك الدولي بأوضاع كوريا الجنوبية كنموذج آخر للنجاح الإقتصادي وما هي إلا شهور وشاهدنا الأزمة الآسيوية حيث إنهار النظام المالي لعدد من دول شرق وجنوب شرق آسيا ومن بينها كوريا الجنوبية. وليس بعيدا عن ذلك أوضاع الأرجنتين فحتى سنتين أو ثلاث كانت نموذجا ناجحا ، حيث استطاعت أن تحتفظ بإستقرار نقدي رائع ومعدلات نمو مرتفعة طوال التسعينيات بعد عقود من التضخم في السبعينيات والثمانينيات. وإذا بالأرجنتين في نهاية التسعينيات دولة مهددة بالفوضى المالية. وهكذا نجد أن كم من دولة إستمرت تعلن عن نشاطها بنجاح حتى أفلسَت وواجهت أشد المشاكل المالية رغم ما كانت تبرزه وسائل الإعلام من إنجازات ونجاحات هنا وهناك في حين أن الحقيقة - تحت السطح - تنطق بعكس ذلك تماما ، والسبب في هذا التناقض بين الظاهر والباطن ، وبين المعلن والمخفي هو في معظم الأحيان سلامة البيانات المالية.

وفي ضوء هذه التجارب المؤلمة ، فإن العديد من المؤسسات المالية الرقابية المحلية والدولية تعمل على ضمان توفير الحد الأدنى من الشفافية المالية ، فتلجأ معظم الدول إلى وضع معايير وقواعد للمحاسبة المالية وكيفية أداء وظيفة مراجعة ومراقبة الحسابات. وبالمثل فإن المؤسسات الدولية تؤكد ضرورة تحقيق الشفافية المالية في حسابات الحكومات حتى تكون البيانات المالية المعلنة دليلا على حقيقة الأوضاع الإقتصادية والمالية للدولة ، وليست شعارا يحجب هذه الحقيقة.

وقد يكون من المناسب أن نشير إلى بعض المبادئ التي وضعها صندوق النقد الدولي ، كميثاق للممارسات السليمة في مجال شفافية المالية العامة وذلك لضمان تحقيق الشفافية المالية وأهم هذه المبادئ هي وضوح الأدوار والمسئوليات ، إتاحة المعلومات لجمهور المستفيدين ، علانية إعداد الميزانية وتنفيذها والإبلاغ عنها ثم ضمانات سلامة البيانات.

فأما عن العنصر الأول وهو "وضوح المسئوليات" ، فكثيرا ما نلاحظ أن هناك تداخلا في المسئوليات فلا يعرف على وجه اليقين ، من المسئول عن إتخاذ القرار. فالعديد من القرارات الاقتصادية يتخذ على مستوى البنك المركزي أو غيره من المؤسسات الاقتصادية أو على مستوى الوزارة أو مجلس الوزراء أو حتى رئيس الجمهورية ، دون أن يعرف على وجه الدقة ، من هو المسئول القانوني عن هذا القرار أو ذلك. وقد دأب كثير من المسئولين على التخلي عن مسئولياتهم وإلقائها على مظلة "توجيهات الرئيس" وذلك تنصلا من هذه المسئولية ، ولذلك فإن تحديد المسئولية والسلطة المختصة يعتبر الخطوة الأولى لتحقيق الشفافية. وهذا الأمر يجب أن يكون واضحا من القوانين السارية وأن تكون هذه القوانين مطبقة تطبيقا سليما . ومع عدم تحديد هذه الأدوار والمسئوليات تسقط المساءلة ويضيع الحساب.

أما بالنسبة للعنصر الثاني والخاص بإتاحة كافة المعلومات للجمهور فيقضى بأن يكون ذلك على نحو يمكن المهتمين بالشئون العامة من معرفة حقيقة الأوضاع والقدرة على متابعتها والتحقق منها في الوقت المناسب. فيجب أن تغطي الوثائق المتاحة كل ما يتعلق بالميزانية والحسابات الختامية ، وأن يكون تعريف الحكومة المركزية والسلطات المحلية والقطاع العام واضحا لا لبس فيه ، ويجب أن تقدم هذه البيانات على نحو سهل وقابل للمتابعة. ويتطلب ذلك أن تقوم الحكومة بإتاحة المعلومات الكافية عن الأنشطة الحكومية الحالية والسابقة والمتوقعة ، وأن يتم النشر في الأوقات المناسبة وليس بعد فوات الآوان.

أما ما يتعلق بالعنصر الثالث وهو المتعلق بعلانية الميزانية فإنه يحتل أهمية خاصة في بيانات الحكومة بالنظر إلى الدور الرئيسي الذي تقوم به الميزانية في النشاط الاقتصادي ، فينبغي أن تتضمن وثائق الميزانية تحديدا لأهداف السياسة المالية العامة وإطار الاقتصاد الكلي وأساس السياسة الاقتصادية التي تستند إليه الميزانية. وأهم من هذا وذاك فإنه يجب أن تعرض بيانات الميزانية على نحو يتيسر معه تحليل السياسة الاقتصادية ويعمل على تعزيز مبدأ "المساءلة". ولعل

من أهم مبادئ الميزانية العامة هو مبدأ عمومية الميزانية بمعنى أن تتضمن الميزانية جميع عناصر الإيرادات والنفقات ولا تخرج من الميزانية أية بنود. فالميزانية تتضمن عرضاً إجمالياً لكل ما يدخل أو يخرج من الخزانة العامة ، أما ما يجري عليه العمل من إخراج العديد من الإيرادات والنفقات في شكل صناديق أو غير ذلك من الأساليب فهو يعتبر خروجاً على مبدأ عمومية الميزانية ، وبذلك يحول دون الرقابة الجادة على مالية الدولة. وأخيراً فإن محور ضمانه سلامة البيانات يتطلب الحرص على عدد من المبادئ التي تتضمن صدق البيانات وسلامتها من حيث وضع المعايير والضوابط المتعارف عليها مهنياً وعلمياً. والحرص على سلامة البيانات المالية ليس فقط ضمانه لحسن الأداء الإقتصادي ولكنه في نفس الوقت تأكيد لمعاني الديمقراطية في رقابة المحكومين على سلوك الحاكم فسلوك الحاكم يعكس في نهاية الأمر في شكل علاقات مالية تفرض أعباء على المواطنين من ناحية وإنفاق الإيرادات المتحصلة على مختلف أوجه الإنفاق من ناحية أخرى ، والوسيلة الرئيسية لتحقيق المسألة السياسية هي فاعلية الرقابة على الميزانية ، وبذلك تصبح الديمقراطية إسماً غير مسمى ، وليس غريباً أن تجد الديمقراطية جذورها في رقابة ممثلي الشعب على مالية الحكومة. فقد بدأت المطالبات الديمقراطية بتقرير حق ممثلي الشعب على الموافقة على أية ضرائب تفرض على الشعب وقيل يومها أن لا ضرائب بدون تمثيل **No Taxation Without representation** ومن وقتها بدأت مسيرة الديمقراطية.

وإذا كانت سلامة البيانات المالية الحكومية وضرورة شفافيتها أمراً لا غنى عنه لسلامة السياسات الإقتصادية وفاعلية المساءلة السياسية ، فإن سلامة البيانات المالية للمنظمات وخاصة تلك التي تجتذب أموال الأفراد في شكل مساهمات أو قروض لا تقل أهمية. فالبيانات المالية - حكومية أو فردية - تعطي صورة عن حقيقة الإقتصاد ، وعلى أساس هذه الصورة تتم تصرفات الأفراد وسلوكهم. ويقدر ما تعكس هذه الصورة حقيقة الوضع بقدر ما تكون مفيدة ، ويقدر ما تبعد عن الواقع بقدر ما تصبح وبالاً على الإقتصاد ، وهكذا يصبح العمل على وضع أسس " الشفافية المالية" بشقيها العام والخاص شرطاً ضرورياً للتقدم الإقتصادي ، فلا بأس من إعلان بعض الأخبار السيئة لأن الحياة فيها الحسن والقيح ، والسئى يمكن إصلاحه بل ويجب إصلاحه ، وهذا هو دور المسئولين ، أما سبل التصريحات الوردية عن إنجازات لا تتوقف وإن كل الأمور تسير على ما يرام فإنه لا يوجد نموراً إقتصادية بل على العكس يوجد نموراً من الورق لن تلبث أن تنهار عند أول إختبار.

ونظرا لأن الجمعيات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح جزء هام من منظومة الإقتصاد القومى ، ويسرى عليها ما يسرى على الدولة وعلى الشركات وحتى على مستوى الأفراد من التجار من ضرورة وحتمية الشفافية والمصداقية ، فمن خلال الملاحظات الدؤبة للباحثة لواقع العمل فى القطاع الأهلى وجدت أن هناك حركة لإنسحاب الكثير من الجمعيات من العمل بهذا القطاع تعد سريعة للغاية فكم من الجمعيات التي تنشأ وتوضع لها أهداف فى غاية الرقى والسمو والطموح ولكنها تقف عند حد معين ولا تستطيع الإستمرار فى تقديم خدماتها إلى المجتمع المحلى المحيط بها لأن أوضاعها المالية تتردى بصورة سريعة لا تسمح لها بالبقاء ، وأن طوق النجاة لتحقيق ذلك هو إستقرار الأوضاع المالية لهذه الجمعيات ويتحقق ذلك بوجود نظم مالية قوية وأن يكون هناك تخطيط مالى وأن تكون هناك إستراتيجية ورؤية مستقبلية لتحقيق ذلك وهذا لن يتأتى إلا بتنمية موارد الجمعيات بالإعتماد على الذات والتدريب المستمر وإقناع العاملين بحقل القطاع الأهلى بضرورة إمداد الباحثين بالمعلومات التي لا يكون الهدف منها تصيد الأخطاء لهم ولكن يكون الهدف الأوحد من تحليلها هو الخروج بمؤشرات لمعرفة نقاط الضعف وإظهارها ووضع الحلول لتدعيم هذه النقاط وتقويتها لتصبح نقاط قوة وبالتالي تطوير أداء هذا القطاع الهام وجعل دوره حيوى ومتميز وقائد ، ومع الإعتراف بأهمية هذا القطاع فى التخطيط لمستقبل المجتمع من خلال شراكته للحكومة والقطاع الخاص فلا بد من تنظيم البيت من الداخل أى تنظيم هذه الجمعيات الأهلية من داخلها ثم من خلال علاقات تشبيك ناضجة صحيحة يصبح هذا القطاع قوة كبيرة لها قدرة على المشاركة فى صنع القرار مع الحكومة والقطاع الخاص .

مشكلة البحث :

تكمن مشكلة هذا البحث فى تنامى دور القطاع الثالث أو كما يسمونه القطاع الأهلى الغير هادف إلى تحقيق الربح حتى أصبح شريكا فى التنمية وذلك من خلال شراكته للحكومة والقطاع الخاص ، ولذلك أصبح من المحتم تنظيم هذا القطاع من داخله وتعتقد الباحثة أن بداية هذا التنظيم تبدأ بوجود خطة مالية ووجود تخطيط إستراتيجى مستقبلى ولا شك أن هذا سيؤدى إلى شفافية ومصداقية البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من هذا القطاع.

ولذلك ترى الباحثة كنقطة بداية أن تعتمد على عينة من الجمعيات التي تعمل في هذا القطاع لترى أولا هل هناك تخطيط مالي بهذه الجمعيات أم أن هذه الفكرة تعد غائبة عن واقع العمل الفعلي بها ، هذا إلى جانب إستشفاف وجود أو عدم وجود تخطيط إستراتيجي مستقبلي لأهداف هذه الجمعيات ، أى أن هذه الدراسة تعد دراسة إستطلاعية لوضع التصور الفكرى الموجود بالبحث موضع التطبيق العملى ، ولذلك لفتح الباب لتطبيقات واجتهادات جديدة شمولية على مستوى هذا القطاع ككل.

أهداف البحث :

- ١- وضع إطار عام لفهوم التخطيط المالى المستخدم فى المنظمات غير الربحية.
- ٢- توضيح العلاقة الإرتباطية بين الخطط التمويلية والتخطيط الإستراتيجى فى المنظمات غير الربحية.
- ٣- توضيح دور الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات فى المنظمات غير الربحية.
- ٤- توضيح أهمية الإفصاح المحاسبى فى المنظمات غير الربحية بما يحقق أهداف مستخدمى القوائم المالية وإحتياجهم.
- ٥- تحديد المنظومة المتكاملة للوظيفة المالية فى المنظمات غير الربحية.
- ٦- عمل دراسة إستطلاعية لمجموعة من المنظمات الغير ربحية لتحديد موقفها من إستخدام التخطيط المالى كأداة للتخطيط الإستراتيجى.
- ٧- إلقاء الضوء على أهمية إستخدام التخطيط المالى كأداة لتحقيق الشفافية والمصادقية فى المنظمات غير الربحية لإتحاده كأداة للتخطيط لمستقبل هذه المنظمات.

حدود البحث :

عندما وضعت الباحثة فكرة هذا البحث كان لديها طموح كبير فى أن تطبق بحثها هذا على عدد كبير من الجمعيات الأهلية لكى تستطيع الحصول على نتائج تعطى مؤشرات لتدعيم العمل بالقطاع الأهلى ومعرفة نقاط القوة والضعف لتعزيز نقاط القوة وتقوية نقاط الضعف لتصبح أيضا نقاط قوة ، ولكن الباحثة فوجئت بكون الشفافية التى تنشدها حلم صعب تحقيقه ، فالحصول على البيانات الأساسية التى تتمثل حتى فى إسم الجمعيات ونطاق عملها وأرقام

هو اتفها كان صعوبة بالغة ، فما بالك بالحصول على معلومات أو بيانات وخصوصا المتعلقة بالنواحي المالية من هذه الجمعيات حيث يسود هذا القطاع تخوف كبير من إستخدام أى معلومات خاصة به تحت دعوى إمكانية إستخدام هذه المعلومات من قبل جهات أجنبية ، ولذلك تتسأل الباحثة كيف يتم التحديث مع التعميم وكيف يتم النهوض والإرتقاء مع الإخفاء الكامل لكل المعلومات والبيانات ، وأين يتجه الباحث العلمى الذى ينشد الإبتكار والتجديد والتحديث ليحصل على بياناته ومعلوماته؟ سؤال يحتاج إلى إجابة حيث سيتوقف عليه مستقبل تحديث مصر ، وتعتقد الباحثة أن التحديث سيظل رهن إقتناع قيادات هذا القطاع بأن البحث العلمى ضرورة حتمية وأنه شجرة مثمرة معها سيصبح المستقبل واعد ومبشر بالكثير من الخير لقطاعات كثيرة فى المجتمع المصرى.

منهج البحث:

إعتمد هذا البحث على المنهج الوصفى التحليلى بإستعراض ما تم من دراسات وما هو متوفر من معلومات وبيانات وأبحاث عن مختلف جوانب المشكلة ، بالإضافة إلى المنهج التطبيقى حيث قامت الباحثة بعمل إستمارة للإستبيان تتضمن مائة وعشرة سؤالاً لإستطلاع آراء عدد خمسة من الجمعيات العاملة فى مجالات مختلفة ومتنوعة بالنسبة لكافة الجوانب الخاصة بالتخطيط المالى والإستراتيجى لمعرفة واقع العمل الفعلى بهذه اجمعيات الأهلية. هذا ولقد قامت الباحثة بالعديد من الزيارات لكل جمعية من الجمعيات المحددة بالدراسة ومقابلة العديد من المسئولين الموكل إليهم وضع السياسات والإستراتيجيات المالية الخاصة بهذه الجمعيات ، إلى جانب حصول الباحثة على المعلومات الخاصة بأسماء وعناوين الجمعيات من الإتحاد العام للجمعيات "مركز دعم وإتخاذ القرارات" حيث يقوم هذا المركز بتقديم العديد من الخدمات للباحثين وللجمعيات على حد سواء.

خطة البحث :

يقع هذا البحث فى مجموعة من الباحث تنتظم معا مكونة سلسلة مترابطة الحلقات لتعطينا فى النهاية شكل يقترب من التكامل لتحقيق أهداف البحث المحددة سلفا وذلك من خلال مجموعة من الباحث يمكن تحديدها كما يلي:

- المبحث الأول : التعريف بماهية التخطيط.
- المبحث الثاني : التعريف بماهية التخطيط المالى.
- المبحث الثالث : التعريف بماهية الشفافية والمصداقية فى الجمعيات الأهلية التى لا تهدف إلى تحقيق الربح.
- المبحث الرابع : التعريف بماهية المنظمات التى لا تهدف إلى تحقيق الربح.
- المبحث الخامس : مصادر التمويل بالجمعيات الأهلية التى لا تهدف إلى تحقيق الربح.
- المبحث السادس : الموازنة كأساس للتخطيط المالى فى الجمعيات الأهلية التى لا تهدف إلى تحقيق الربح.
- المبحث السابع : الإفصاح المحاسبى فى الجمعيات الأهلية التى لا تهدف إلى تحقيق الربح.
- المبحث الثامن : المنظومة المتكاملة للتوظيف المالى فى الجمعيات الأهلية التى لا تهدف إلى تحقيق الربح.
- المبحث التاسع : واقع التخطيط المالى فى الجمعيات الأهلية التى لا تهدف إلى تحقيق الربح .
- تتبع الباحثة ذلك بتحديد النتائج التى وصلت إليها من خلال الدراسة ثم التوصيات التى خرجت بها من الدراسة لهذا الموضوع الهام.

المبحث الأول

ماهية التخطيط

مقدمة :

التخطيط هذه الكلمة السحرية التي نستخدمها في كل مواقف حياتنا اليومية بصورة تلقائية حتى دون أن يعرف كل منا المفهوم العلمى لهذه الكلمة ، فيسأل أحدنا الآخر ماذا تخطط للغد أو ماذا تنوى أن تعمل في الأجازة الصيفية أو حتى ماذا تخطط لمستقبلك المهني أو الوظيفي، أو ماذا تنوى أن تدرس بالجامعة.

وإذا إنطبق هذا على الأفراد فهو ينطبق أيضا على الجماعات سواء كانت هذه الجماعات تعمل في حقل عمل معين أو أنها جماعات تربطها ببعضها علاقات صداقة فكل جماعة تخطط لما سوف تقوم بتنفيذه في المستقبل القريب أو البعيد.

وأيضا فإن كلمة التخطيط أيضا كلمة أساسية وحتمية في وضع التصورات المستقبلية لمستقبل أى دولة تعمل في عالم متغير وبيئة تتسم بعدم الإستقرار سواء على المستوى الخلى أو العربي أو العالمى ، ونسمع العديد من العبارات التي أصبحت عبارات أساسية في النسيج المعرفى لكل منا مثل التخطيط الإجتماعى ، والتخطيط الصحى ، والتخطيط الإقليمى ، والتخطيط الصناعى ، والتخطيط الزراعى ، والتخطيط البيئى ، والتخطيط التنموى ، التخطيط التأشيرى، وغيرها من العبارات التي تؤكد تغلل هذا المعنى في السياق الحياتى لكل فرد فى المجتمع، ودائما ما يرجع فشل تحقيق أى فرد أو جماعة أو أمة فى تحقيق أهدافها إلى كونها لم تخطط ووضع الخطة التي تحقق هذه الأهداف.

إذن هذا المفهوم موجود اليوم وسيبقى موجودا طالما وجدت البشرية وطالما أن هناك حياة مستمرة ، ولذلك يظل لدينا الرغبة فى تأصيل وإعطاء معنى لهذه الكلمة السحرية والتي يطلق عليها لفظ تخطيط أو كما تسمى باللغة الإنجليزية **Planning**.

أولاً : مفهوم التخطيط :

- ١- عرف أحد الكتاب التخطيط بأنه^(١) " تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد وإختيار السبيل الأفضل لإستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة " وبذلك فإن التخطيط عملية مستمرة ومستقبلية في طبيعتها تتجه إلى الإعداد المتكامل للوصول إلى نتائج وإنجازات مستهدفة.
- ٢- كما ع أحد الكتاب أيضا بأنه^(٢) " الأسلوب العلمى الذى يستهدف تنظيم عملية التنمية الإقتصادية ، بغية رفع المستوى المعيشى للمواطنين ، وهو يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية والمالية وإستخدامها أكفأ إستخدام ممكن ، وبطريقة علمية وعملية وإنسانية ، لسد إحتياجات المجتمع ، ومن ثم يتضمن هذا التخطيط رسم خطة إقتصادية وإجتماعية شاملة تضع أهداف معينة مرسومة من قبل لسد هذه الإحتياجات ، فى حدود الموارد المتاحة ، وتحقيق هذه الأهداف فى فترة زمنية معينة بوسائل وتنظيمات معينة وذلك عن طريق تنفيذ أعمال وبرامج ومشروعات معينة " . وهذا مؤداه أن الخطة الإقتصادية هى مجموعة من القرارات التى تتخذ بغرض تحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية حيث يمكن التفرقة بين أنواع مختلفة من الخطط الإقتصادية ، وفقا لحجم الوحدة التى تقوم بإعداد الخطة ومحاولة تنفيذها فهناك " الخطة الإقتصادية الفردية " وهى تلك " الخطة التى يضعها الفرد (أو الأسرة) فى محاولة لتنظيم حياته الإقتصادية فى حدود الموارد المتاحة لديه ، بقصد تحقيق هدف منشود يتمثل فى تحقيق أكبر أشباع ممكن من إستخدام هذه الموارد " ، أما " الخطة الإقتصادية للمشروع " والتى يقوم بوضعها المشروع فأن المنظم صاحب المشروع يحاول فى ظل ظروف السوق وضع توقعاته الخاصة بما لكى يستطيع إستخدام الموارد المتاحة لديه على الوجه الذى يحقق له هدفه المنشود وهو تحقيق أقصى ربح أو أدنى خسارة توقعها لربح آجل ، وفى سبيل تحقيق ذلك يقوم بمجموعة من عمليات الإنتاج طبقا لخطة موضوعة مقدما ، مبنية على توقعاته الخاصة بالنسبة لإمكانات التسديد. أما " الخطة الإقتصادية لصناعة ما أو مجموعة من الصناعات " فهى تلك " الخطة التى تتضمن إصدار قرارات معينة تحدد أهدافا معينة للصناعة ومن أمثلة ذلك تثبيت أسعار المنتجات ، أو التخلص من الطاقة الفائضة فى الصناعة أو تحقيق وضع تنظيمى معين " . أما عن " الخطة الإقتصادية القومية " فهى " مجموعة من القرارات الواعية الملزمة التى تصدرها السلطات العامة على أساس دراسة شاملة للإمكانات الإقتصادية للمجتمع " .

٣- هذا ويعرف التخطيط من قبل كاتب آخر بأنه ^(٣) " عمل ذهني لوضع الترتيبات التي يفكر فيها المرء في حاضره لكي يواجه بها ظروف مستقبلية في سبيل تحقيق هدف ينبغي الوصول إليه ، أى أن التخطيط عمل تحكمي يومية يؤدي إلى تطويع المستقبل المجهول لإدارة الإنسان ما استطاع إلى ذلك سبيل . "

٤- كما يعرف التخطيط بأنه ^(٤) " أول الوظائف الأساسية للإدارة حيث لا يمكن تنفيذ أى نشاط بنجاح إلا إذا تم التخطيط المسبق لهذا النشاط ، فالتخطيط هو المرحلة الفكرية السابقة لتنفيذ أى عمل من الأعمال فهو الذى يبلور الأفكار ويهيئها لتوضع موضع التنفيذ العملى حيث يبنى التخطيط على مجموعة من الحقائق التي يتم تجميعها وتحليلها فهو الأداة التي تساعد المدير في تقديم عن ماسيقوم بأدائه في المستقبل وتوقيت الآداء وخطواته ومراحله ، كما أن التخطيط ينطوي على عملة إختيار من بين البدائل للوصول إلى الأهداف المنشورة ، فيعرفه هنرى فايول بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل. ولذلك يعتبر التخطيط بشكل عام هو الطريق الذى يرسم بصورة مسبقة ليسلكه المسئولون عند اتخاذهم القرارات وتنفيذهم العمل ، والتخطيط له أهمية كبيرة لأنه يساعد على التنظيم المناسب ويساعد على التنفيذ حسب بديل معين من بين عدة بدائل كما أنه هو أساس وجود الرقابة ومن أهم فوائده أنه يمكن من معرفة المشاكل والعقبات التي سوف تعترض طريق المشروع في المستقبل ، كما أنه يساعد على تسهيل توزيع العمل والسلطة على أساس سليم مدروس وتكوين مقاييس صحيحة للرقابة وبالتالي فهو يساعد على خفض النفقات. ويذكر أن التخطيط أما أن يكون طويل الأجل أى لفترة تزيد عن سنة أو قصير الأجل أى لفترة سنة فأقل والخطط قصيرة الأجل قد تقوم على أسس أدق وأوضح من الأسس التي تقوم عليها الخطط الطويلة الأجل بسبب عامل الزمن وصعوبة التنبؤ الدقيق في المدى الطويل. فموازنة الدولة تعد مثال على التخطيط المالى القصير الأجل نسبيا ، والخطة إما أن تكون شاملة أى أنها تتناول المشروع ككل وإما أن تكون جزئية أى أنها تقتصر على أحد نشاطات المشروع أو على جزء من أحد النشاطات إلا أنه يجب ألا تخرج الخطة الجزئية عن حدود الخطة الشاملة للمشروع لأن الخطة الجزئية غالبا ما توضح الخطة الشاملة التي تتألف من أجزاء متعددة وتنظر إلى المنشأة كوحدة واحدة. والخطة أيضا إما أن تكون وحيدة الإستعمال موقوتة بمعنى أنه لا يتم إستعمالها إلا مرة واحدة وإعتبارا من تاريخ معين وإنهاء بتاريخ معين وإما أن تكون وحيدة الإستعمال غير موقوتة. وقد تكون الخطة دائمة ومتكررة

وتستعمل في كل مرة يواجه المسئولون نفس الوضع الذي دعا إلى وضعها ، ووجودها بطبيعة الحال يسهل تنفيذ العمل ويساعد على تحقيق وفر في النفقات وفي الجهود وموازنة الدولة مثال واضح على الخطة الوحيدة الإستعمال الموقوتة التي يبدأ إستعمالها بتاريخ العمل بها ثم ينتهي العمل بها بتاريخ محدد. هذا ويميز الخطط الجيدة الوضوح والثبات والمرونة وهذا ما يجب أن تتصف به الخطط المالية أيا كان موضوعها ، والمقصود بالوضوح عدم إحتمال أكثر من معنى واحد أما الثبات فالمقصود به عدم تغيير الخطة طالما ظلت الظروف التي وضعت في ظلها ثابتة وغير متغيرة وهذا أمر مرغوب فيه ولا يتعارض مع المرونة التي تعني أن الخطة يجب أن تتماشى مع الظروف فتتغير بتغير الظروف التي وضعت في ظلها والثبات لا يعنى الجمود الذي هو عكس المرونة أى أن مؤداه عدم تغيير الخطة على الرغم من تغير الظروف التي وضعت الخطة في ظلها.

٥- وهناك كاتب آخر يعرف التخطيط بأنه ^(٥) " عملية الإختيار ما بين البديلات من أهداف المنشأة وسياساتها وإجراءاتها وبرامجها ، حيث تنطوى العملية التخطيطية على وضع السياسات العامة وإقتراح الإجراءات ، التنبؤ ووضع الميزانيات التقديرية ، تحديد الأعمال والواجبات ، وضع البرامج الزمنية للتنفيذ ، فالتخطيط يعد من عناصر النشاط الإدارى للإدارة حيث تتحدد وظائف الإدارة في تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والرقابة ."

٦- وعرف أيضا من قبل كاتب آخر بأنه ^(٦) " عملية منظمة لرسم السياسة الإقتصادية والإجتماعية للدولة بما يضمن تحقيق أفضل إستخدام ممكن للموارد الطبيعية والمادية والبشرية المتاحة لدى المجتمع لتحقيق معدلات أفضل للنمو الإقتصادى والإجتماعى بهدف رفع مستويات المعيشة لأفراد المجتمع والسعى إلى تحقيق الرفاهية العامة لهم. فالتخطيط إنما يهدف إلى تحقيق الإستخدام الأمثل لموارد المجتمع وإن لم يتحقق ذلك في الحياة العملية كثيرا ، وما لا شك فيه أن للتخطيط أهميته البالغة ونتائجه الإيجابية على معدلات التنمية إذا ما تم وضع خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية بصورة علمية سليمة وإستخدام بيانات دقيقة ثم تنفيذ هذه الخطط بدرجة عالية من الدقة ، فالتخطيط نظرة مستقبلية لها فائدتها وجدواها عندما يصبح هذا المستقبل هو الحاضر ولدينا تصور كامل عما سنفعله أو نريد فعله ، ولا جدال في أن من يبصر أمامه في النور ليس كمن يتخبط في الظلام الجھول. وخلاصة القول أن التخطيط هو عملية حصر مستقبلية لكافة الموارد والإمكانات المتاحة لدى المجتمع ككل سواء الطبيعية " المادية " أو البشرية أو المالية

ودراسة وإختيار أنسب الوسائل لإستخدام وإستغلال وتشغيل هذه الموارد أفضل
إستخدام ممكن لتحقيق أفضل عائد من وراء ذلك بما يؤدي إلى زيادة في مستوى المعيشة
لأفراد المجتمع ، أى أن التخطيط الشامل ينطوى على ثلاثة جوانب أساسية هي :

*التخطيط للموارد الطبيعية والمادية المختلفة : " التخطيط العيني " .

* التخطيط للموارد البشرية القائمة : " تخطيط القوى العاملة " .

* التخطيط للموارد المالية والنقدية : " التخطيط المالى " .

وبتحقيق التخطيط الإقتصادى لهذه الموارد بإستخدام ما يعرف بأدوات التخطيط الإقتصادى
والتي تتمثل فى الموازين الإقتصادية :

* الموازين المادية : إنتاج وإستخدام الناتج القومى ، رأس المال الثابت ، المدخلات
والمخرجات والموازين السلعية المختلفة.

* الموازين المالية : ميزان الدخل القومى ، الموازنة العامة للدولة ، ميزانية الإئتمان ،
ميزانية النقد الأجنبى ، الدخل والإنفاق للقطاع العائلى ، الموازنات الخاصة
بالوحدات الإقتصادية.

* الموازين البشرية : موازين القوى العاملة على المستوى القومى والقطاعى وعلى مستوى
الوزارات والأقاليم والوحدات الإنتاجية والخدمية.

٧- أيضا عرف التخطيط قبل كاتب آخر بأنه ^(٧) " أحد وظائف الإدارة "

"Managerial Function" طبقا لنموذج وظائف الإدارة السبع وهى POSDCORB
وهى التخطيط Planning التنظيم Organization التوظيف (الأفراد) Staffing ،
التوجيه Directing ، التنسيق Coordinating ، التقارير "إسترجاع الأثر"
Reporting ، الموازنة Budgeting. ويعرف " التخطيط " أيضا بأنه "مجموعة من
الأنشطة الإدارية التي تؤدي إلى تحديد الأهداف أو الوسائل المناسبة لتحقيقها ، وينتج عن
هذا النشاط وثيقة الخطة المكتوبة التي تحدد مسارات تنفيذ الأهداف ، هذا وتتلخص مهام
التخطيط فى تحديد أهداف المنظمة ، إعداد خطط العمل التي تحقق الأهداف ، تحديد كيفية
تنفيذ خطط العمل ثم الربط بين هذه المرحلة والمراحل الأخرى للعملية الإدارية " .

٨- مما سبق ترى "الباحثة" من خلال التعاريف السابقة أن " التخطيط هو ذلك التصور
الذى يوضع فى الخطة الحالية محملا بتصوير تفصيلى لما سيكون عليه الغد ، وكأنه محاولة
لإستحضار المستقبل فى الحال على الورق ، بمعنى أنه مرحلة التفكير التي تسبق أى عمل
فى الوحدة ، فهو يتضمن تحديد الأهداف ، ومتطلبات تنفيذها من أموال وأفراد ، وعدد

والآات ، وخامات وغيرها ، ثم أساليب وطرق تنفيذ هذه الأهداف في مواعيدها المحددة مسبقا. هذا ويمر التخطيط بمجموعة من المراحل منها التعرف على الواقع بمعنى تحديد الموارد المتاحة والممكنة ، تحديد الأهداف على أساس وضع نتائج مطلوب الوصول إليها في المستقبل وبحيث تحدد هذه النتائج بطريقة يمكن معها ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية ، تحديد السياسات بمعنى إختيار أنسب الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف ، ثم تحديد المعايير أو رضع المقاييس أو أدوات الحكم على النتائج التي تم تحقيقها ، إعداد الموازنات والتي تمثل الترجمة بالكم والقيمة للأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف بحيث يكون كل هدف قد أصبح محددًا بزمن وكمية وتكلفة وجودة بحيث تجمع كل الأهداف في إطار كلي له إجراءات معينة وزمن كلي معين وتكلفة كلية معينة ، تحديد البرامج والجدول الزمنية للأعمال والأنشطة التي تحتويها الخطة وتحديد المسئولين عن التنفيذ ، تعبئة الموارد المتاحة والممكنة للتنفيذ بمعنى القضاء على معوقات التنفيذ وإستثمار العوامل الخفزة للعمل ، ثم تأتي مرحلة الرقابة على تنفيذ الخطة من خلال إستمرار المتابعة والتقييم.

ثانيا : مستويات التخطيط:

إن التخطيط هو وظيفة رئيسية بالإدارة على مختلف المستويات ، ومن ثم يمكن أن نميز بين المستويات التالية للتخطيط^(٨):

١- التخطيط العالمي : World Planning

ويتبلور هذا التخطيط في خطط تمس العالم بأسره كما هي حالة وضع خطة لتوفير الغذاء ومكافحة بعض الأوبئة ، وتقوم بوضع هذه الخطط في العادة منظمات عالمية مثل منظمات الأمم المتحدة.

٢- التخطيط الدولي : International Planning

ويختص بالتخطيط لمجموعة من الدول تقوم به منظمات دولية كما في حالة منظمة السوق الأوروبية المشتركة أو مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.

٣- التخطيط القومي : National Planning

ويهتم بوضع الخطط القومية التي تستهدف أهدافا تمس الدولة الواحدة ، ويتبلور في خطط خمسية للتنمية الاقتصادية والإجتماعية وخطط للتعليم والصحة وغيرها من أشكال الخدمات ، وتسهم في وضع هذه الخطط أجهزة التخطيط القومي التي تتخذ عادة شكل وزارة التخطيط ومعهد التخطيط القومي.

Local Planning

٤- التخطيط المحلي :

ويتم وضع الخطط لكي ترعى أهداف ومشروعات تخص محافظة واحدة " أو مدينة أو مركز وهكذا " وتقوم على إعدادها ومتابعة تنفيذها الأجهزة المحلية بالمحافظة.

Sectoral Planning

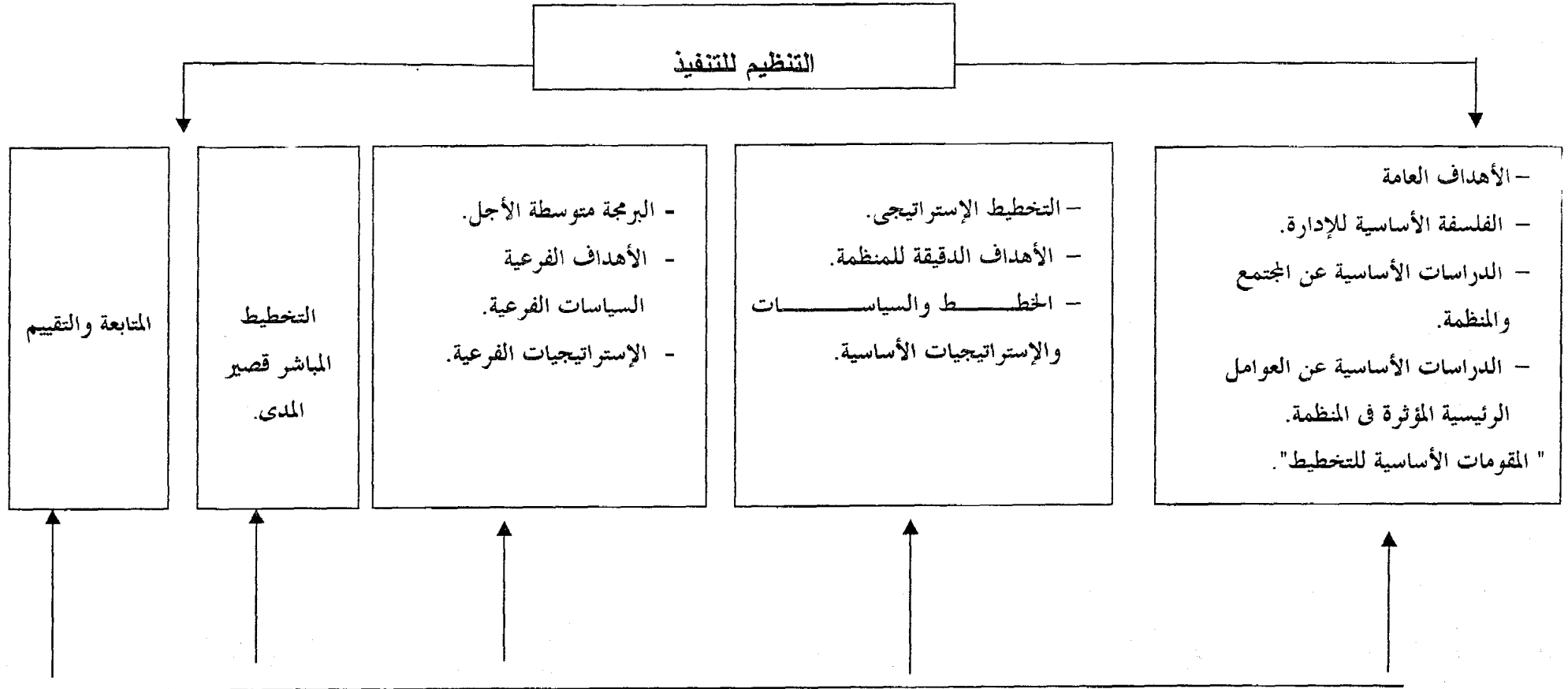
٥- التخطيط القطاعي :

ويدخل في نطاق قطاع متكامل من الأنشطة الاقتصادية أو الاجتماعية كما في حالة وضع خطة لقطاع الصناعة أو لقطاع الزراعة ، كذلك يمكن اعتبار التخطيط لقطاع الصناعات المعدنية مثلا نوع من التخطيط القطاعي أو التخطيط لأنشطة قطاع الشباب أو قطاع الرياضة ، وفي جميع تلك الأحوال توجد أجهزة تخطيطية متخصصة لكل قطاع.

Corporate Planning

٦- التخطيط على مستوى المشروع :

وهو التخطيط الذي يمارسه مشروع الأعمال " شركة - مؤسسة - هيئة - منظمة - جمعية " أيا كانت التسمية أو الشكل القانوني الذي يتخذه . ويلاحظ بصفة عامة أن محتوى الخطط ومدى شمولها يختلف باختلاف مستوى التخطيط ، فالتخطيط العالمي أو الدولي يكون أكثر شمولاً واتساعاً من التخطيط القومي ، وبنفس المنطلق فإن التخطيط القومي يكون أكثر شمولاً من التخطيط الإقليمي أو المحلي . وفي أغلب الأحيان فإن الخطط من المستوى الأدنى يتم إحتواءها في خطة من مستوى أعلى ، فالخطط الإقليمية لا بد من تبلورها وتكاملها في خطة قومية على سبيل المثال ، والجدير بالملاحظة هنا أن هذا التعدد في الخطط ومستويات التخطيط يشير إلى أهمية التكامل والتناسق من أجل تحقيق أعلى درجة من الفعالية في نشاط المنظمة . ونقصد بذلك أننا لا يجب أن نهتم بالتخطيط على مستوى معين ونغفل أو نتجاهل أهمية تواجد التخطيط بدرجة متناسقة في مختلف المستويات ، فعلى سبيل المثال إذا قامت إحدى الدول ببذل جهد كبير من أجل وضع خطة قومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، فإن نجاح تلك الخطة وفعاليتها يكون أقل بكثير إذا لم يوجد تخطيط إقليمي ومحلي يكمل الجهد المبذول على المستوى القومي ، وهناك مثال في اتجاه مخالف مؤداة أنه إذا إهتمت مشروعات الأعمال بتخطيط أعمالها من إنتاج وتسويق وتمويل وعمالة في نفس الوقت الذي لا تأخذ فيه الدولة بأسلوب التخطيط القومي نجد أن تلك المشروعات سوف تعاني من تضارب القرارات الحكومية في المجالات الاقتصادية ، وتوالي التغييرات في السياسات والنظم التي تتبعها الدولة في أمور مثل الإستيراد والتصدير وقوانين العمل ومما إلى ذلك ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى إفشال خطط المشروعات. هذا ويصور الشكل التالي الهيكل المتكامل للخطط في المنظمات.



شكل رقم (١) الهيكل المتكامل للتخطيط في المنظمة

ثالثاً : أبعاد التخطيط :

هناك خمسة أبعاد للعملية التخطيطية تتمثل في تحديد موضوع التخطيط ، تحديد عناصر التخطيط ، تحديد وقت التخطيط ، تحديد خصائص التخطيط ، ثم تحديد لتنظيم التخطيط وسيتم تفصيل النقاط السابقة كما يلي :

١- موضوع التخطيط :

ويقصد بذلك المشكلات التي يسعى التخطيط إلى علاجها أو طبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها ، هذا وبطبيعة الحال فلا بد أن يختلف موضوع التخطيط حسب المستوى الذي يتم التخطيط له ، فالتخطيط القومي يتناول موضوعات خاصة بالتصنيع والزراعة والتعليم والصحة والإسكان والمرافق حيث يتم وضع خطة لكل هذه القطاعات تحدد ما سوف يتم العمل به في المستقبل. أما إذا نظرنا للتخطيط على مستوى المشروع فنجد أنه يتناول العديد من الموضوعات والتي تتمثل في الإنتاج ، البحوث ، المنتجات ، التمويل ، القوى العاملة ، التسويق وغيرها. هذا ويعد التحديد السليم لموضوع التخطيط هاما لأنه يترتب عليه تعيين المسؤولين عنه وتحديد أنواع البيانات اللازمة له.

٢- عناصر التخطيط :

هناك العديد من العناصر التخطيطية التي يتم الإرتكاز عليها في متابعة التنفيذ وتقييمه ولعل أهم هذه العناصر تتمثل في :

(أ) : الفرصة التخطيطية : وهي الفرص التي تكشف الدراسة عن إمكان استثمارها من خلال التخطيط.

(ب) : الهدف : وهو النتيجة المحددة المطلوب الوصول إليها.

(ج) : السياسة : وهي مجموعة القواعد المرشدة للعمل وإتخاذ القرارات.

(د) : البرنامج : وهو الجدولة الزمنية لمراحل وتطورات الخطة.

(هـ) : الميزانية : وهي الترجمة المالية للأعمال التي تتضمنها الخطة.

٣- المدى الزمني للتخطيط :

يتباين المدى الزمني للتخطيط ويمكن التمييز عادة بين ما يلي :

(أ) : التخطيط قصير المدى وهو الذي لا يتجاوز مداه سنة واحدة.

(ب) : التخطيط متوسط المدى وهو الذي يتراوح بين سنة وخمس سنوات.

(ج) : التخطيط طويل المدى وهو الذي يتجاوز الخمس سنوات.

(د): التخطيط الدائم أو المتجدد وهو الذى تتداخل فتراته بحيث يبدو متصلا ومستمرا.

ولا يمكن لأحد إغفال أهمية عنصر الوقت خاصة فى التخطيط ، إذ أن القدرة على التنبؤ بالأوضاع المستقبلية وتوقع التغيرات المحتملة تتناسب عكسيا مع طول الفترة الزمنية التى تغطيها الخطة ، من جانب آخر فإن الآثار التى يمكن إحداثها من خلال التخطيط اسب طرديا مع طول مدة الخطة ، ومن الناحية العملية فإن أكثر الأجهزة التخطيطية تعتمد حاليا على استخدام النمط الدائم أو المتجدد الذى يشتمل على خطط قصيرة الأجل تتداخل مع بعضها البعض لتكون خططا أبعد مدى فى إطار تصورات مستقبلية بعيدة المدى.

٤- خصائص التخطيط :

وتتمثل فى المواصفات المختلفة التى قد تميز خطة عن أخرى وذلك فى ضوء ما يتسنى لها من موارد أو ما يحكمها من أهداف ومحددات كما سيلي توضيحه فهناك :

(أ): تخطيط مرن غير مرن.

(ب): تخطيط إقتصادى غير إقتصادى.

(ج): تخطيط إستراتيجى تكتيكى.

(د): تخطيط شامل محدود.

(هـ): تخطيط بسيط معقد.

ويعد تحديد هذه الخصائص من الأهمية حيث يترتب عليها تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية التى يمكن توقعها نتيجة الإعتدال على نوع دون الآخر.

٥- تنظيم التخطيط :

يخضع التخطيط لمنطق التنظيم والترتيب ، فهناك تنظيم جغرافى يعتمد على وجود إدارة للتخطيط تختص بمنطقة جغرافية معينة ، تنظيم وظيفى مثل وجود إدارات للتخطيط الصحى أو التربوى أو غيرها ، تنظيم نوعى مثل إدارة لتخطيط برامج الشباب وإدارة لتخطيط برامج المرأة وغيرها ، أو قد يتم التنظيم حسب المشروعات ولكل من أسس التنظيم السابقة مزاياها الأمر الذى يجعل الإختيار يعتمد فى الأساس على طبيعة الموقف التخطيطى ذاته.

ومن الإطلالة السريعة على ماسبق نجد أن التخطيط يتسم بالنظرة المستقبلية أى أن التخطيط يتعامل مع ظروف ومتغيرات لم تحدث بعد ولكنها متوقعة أو محتملة الحدوث ولذلك يعد التنبؤ أو التوقع - وليس التخمين - بما ستكون عليه الأوضاع في المستقبل من أهم عناصر التخطيط.

هذا إلى جانب كون التخطيط سلسلة متدفقة ومتراصلة من الأنشطة التي تبدأ بتحديد الأهداف وإعداد السياسات والإستراتيجيات الموضحة لإتجاهات العمل وقواعد ومعايير إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل وصولاً لتحقيق هدف محدد ولذلك فإن الخطة ذاتها هي ناتج عملية التخطيط ولذلك فهي إلتزام بأساليب عمل وإجراءات محددة ومن المهم التمييز بين التخطيط والخطط حيث أن كل عملية تخطيط يجب أن تتلبسور في خطط واضحة ومحددة ، وبالتالي إن لم تتوفر تلك الخطط يصبح التخطيط إهدار للوقت والمال بلا عائد ، ففي مشروعات كثيرة توجد أجهزة وإدارات للتخطيط ، وفي كثير من الدول توجد وزارات وأجهزة للتخطيط بالرغم من عدم وجود خطط بالمعنى المتقدم الأمر الذى يجعل الشكل متوفر دون المضمون أو المحتوى ،

نخرج من العرض السابق بحقيقة رئيسية هي حتمية التخطيط كمنهج للتفكير وأسلوب للعمل في العصر الحديث حيث لم يعد التخطيط شيئاً كمالياً يمكن للدولة أو المنظمة أو المشروع إستخدامه أو تركه بحسب الأهواء أو التفضيلات الشخصية ولكنه أصبح أمراً واقعاً في حياة الشعوب والمشروعات وهذا راجع إلى أسباب عديدة منها التضخم السكانى والضغوط الإستهلاكية المتزايدة الناشئة عن الزيادة المستمرة في حجم السكان ، تراكم المشكلات الإقتصادية وقصور الموارد القومية وتضاؤل حجم المدخرات الوطنية ومن ثم الإستثمارات حيث أن الأزمات الإقتصادية التي نعيشها في مصر منذ سنوات طويلة والتي أسهمت الحروب والمشكلات السياسية في تصعيدها جعل المنطق الوحيد للعمل من أجل الإنماء والخروج من عنق الزجاجة هو التخطيط الرشيد الذى يستهدف تحقيق أعلى عائد إقتصادى وإجتماعى ممكن في أقصر فترة زمنية متاحة بإستثمار الموارد القومية في ضوء الضغوط الإستهلاكية وثورة التوقعات لدى جماهير الشعب المتطلعة إلى مستوى معيشى أفضل ، تغير مفهوم الدولة وتحولها من وظيفتها التقليدية كسلطة لتنظيم الأمن والعدالة في المجتمع إلى موجه للعمل القومى بمجالاته المتعددة لتحقيق مجتمع الرفاهية والأمن والأمان بما يفرض الإلتزام بالتخطيط كمنهج وأسلوب للعمل ، تطور المشروعات الإقتصادية والإجتماعية وظهور المشروعات الكبيرة الحجم

الذى تتوفر لها طاقات إدارية وموارد إقتصادية تمكنها من إستخدام الخبراء المتخصصين والأساليب التكنولوجية المتطورة مما يجعل العمل التخطيطى ممكنا وفعالا ، التطور الكبير فى تكنولوجيا المعلومات من خلال توفر نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الإلكترونية التى تمكن جهات الإدارة المختلفة من الإقدام على المشروعات التخطيطية وإتخاذها أساسا فى عملها من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا ، الإفتتاح الإقتصادى وما أوجده من منافسة شديدة بين الشركات الجديدة المتمتعة برصيد كبير من الأموال والخبرات الإدارية والتكنولوجية وبين الشركات الوطنية التى يجب عليها الدفاع عن مراكزها وبالعامل المخطط لتطوير أعمالها ورفع كفاءتها الإنتاجية والإدارية ، ثم نأتى للسبب الأخير وهو تعامل الدولة وأجهزتها المختلفة مع منظمات ومؤسسات دولية تلتزم بالتخطيط تفرض على من سيتعامل معها الإلتزام به مثال تعامل مصر مع البنك الدولى للإنشاء والتعمير وصندوق النقد الدولى والمجموعة الإستشارية الدولية وصناديق الإنماء العربية وغيرها مما يجعل من الضرورى أن تعد الدولة خطة بمشروعاتها التى تحتاج فيها إلى تمويل أو مساعدات حتى تستطيع تلك المنظمات والمؤسسات أن تقرر بشأنها ما تراه متفقا وأهدافها.

رابعاً: أهمية التخطيط:

ترجع أهمية التخطيط إلى طبيعة المرحلة التى يمر بها المجتمع المصرى حيث يواجه الكثير من التغيرات العالمية المعاصرة (من قيام العديد من التكتلات الدولية وإزدياد دور الشركات متعددة الجنسية والعولمة والجات والثورة التكنولوجية من نظم معلومات وإتصالات وغيرها ٠٠٠٠)، هذا إلى جانب التغيرات المحلية الداخلية (من إصلاح إقصادى وتحرير للأنشطة الإقتصادية والتزوع نحو اللامركزية ، فنجد إلى جانب القطاع العام والقطاع المشترك (الذى يقوم على الملكية المختلطة بين رأس المال العام ورأس المال الخاص سواء الوطنى أو الأجنبى) القطاع الخاص الذى إحتل رقعة واسعة ومتزايدة من الإقتصاد القومى ، هذا إلى جانب القطاع الأهلى (الذى يعتمد على التطوع وإستخدام التمويل الذاتى أو الإعتماد فى جزء منه على التمويل الخارجى) ، ومؤدى ما سبق الإعتماد فى تسيير الإقتصاد على آليات السوق فى المقام الأول ولذلك فالإقتصاد المختلط يجب عند إدارته إعطاء مزيد من الإهتمام للتخطيط على مستوى الوحدة الإقتصادية فى إطار لامركزى وكذلك الإهتمام بالتخطيط الإقليمى والقطاعى ولكن هذا لا يعنى إهمال التخطيط على المستوى القومى والذى يهدف هنا إلى وضع صورة متكاملة بقدرة الإمكان أمام أطراف النشاط الإقتصادى العام والخاص والأهلى ، لتبصيرهم بما سيحدث فى ظل إفتراضات معينة وطرح الخيارات الممكنة أمامهم دون إلتزامهم بمسار معين ولقد تأكد ذلك من

خلال شراكة الأطراف الثلاثة. " العام والخاص والأهلى ". هذا ويمكن تناول ما سبق باستخدام أسلوب التخطيط على مستويين Tow Levels Planning عن طريق نقل المعلومة بداية من أسفل لأعلى ثم من أعلى لأسفل وهكذا ، أو عن طريق التفاوض بين المستويين.

هذا ويكمل ما سبق إعطاء إهتمام كبير بمجموعة الضوابط والإجراءات التي تستخدمها الدولة باعتبارها المسئولة عن إقتصاديات المجتمع لتوجيه مشروعات الأعمال وضبط حركتها ، ومن أهم هذه الضوابط السياسات المرتبطة بالنظام الضريبي ، ونظام الإئتمان ، وقوانين العمل والأجور ، وآليات توزيع العوائد ، ونظام الأسعار للسلع والخدمات ، نظام المعونات الحكومية ، قوانين الإستيراد والتصدير ، مواصفات الجودة وغيرها ٠٠٠ ، فالقطاع الخاص والقطاع الأهلى له حق فى العون والتوجيه من قبل الدولة ، ودور السياسات هنا العمل على تحطيم القيود التى قد تعيق التقدم الذاتى للمجتمع وتنميته. هذا وتتطلب أيضا عملية التخطيط الأخذ فى الإعتبار أن التغيرات السريعة والمفاجئة التى تحدث فى المجتمع ليست كلها من التغيرات التى يمكن للدولة التحكم فيها (وخاصة التغيرات العالمية التى قد تحدث مثلا فى الأسواق الدولية لأسعار بعض السلع ، أو عودة العمالة المهاجرة لأسباب سياسية على سبيل المثال) ، الأمر الذى يستلزم إعداد عدد من الخطط البديلة وإختيار أكثرها احتمالا ، أما باقى الخطط فهى خطط طوارئ يمكن الإعتماد عليها فى حالة فشل التنبؤ لسبب أو لآخر لظروف محلية أو عالمية مفاجئة ولمواجهة الأزمات والكوارث التى قد يتعرض لها المجتمع.

أما النقطة الأخيرة فترتكز على أن نظام البيانات والمعلومات التخطيطية الحالى فى مصر — الذى يعتمد عليه فى إتمام التخطيط هو نظام غير فعال وغير كفء حيث يوجد قصور فى بعض البيانات (مثال نشرة المتابعة الربع سنوية الصادرة عن وزارة التخطيط ، النشرات الخاصة بأنشطة الجمعيات التى لا تهدف إلى تحقيق الربح وغيرها ٠٠٠) كما أن هناك كثرة وتعدد لبعض البيانات الأخرى نتيجة لتعدد وإختلاف الأجهزة الصادرة منها ، كما أن ما يصدر من بيانات قد يصدر متأخر زمنيا عن التوقيت الأمثل للإستفادة به ، وبطبيعة الحال فإن هذا يستلزم توفير قواعد بيانات ومعلومات تتميز بالكفاءة وتتضمن التحديد الدقيق للبيانات وكيفية قياسها ودوريتها والجهة التى تصدر عنها وكذلك ربطها ببعضها البعض الآخر من جهة وبمراكز إتخاذ القرارات من جهة أخرى. نخرج من العرض السابق بحقيقة رئيسية هى حتمية التخطيط كمهج للتفكير وأسلوب للعمل فى عصرنا الحالى ، فلم يعد التخطيط شيئا كماليا يمكن للدولة أو المنظمة أو المشروع إستخدامه أو تركه بحسب الأهواء أو التفضيلات الشخصية ولكنه أصبح أمرا واقعا فى حياة الشعوب والمشروعات والمنظمات على إختلاف أنواعها.

المبحث الثانى التعريف بماهية التخطيط المالى

مقدمة:

يعد مصطلح التخطيط المالى Financial Planning من المصطلحات الهامة فى دنيا المال والأعمال والتجارة ، فالمال عنصر نادر يتطلب الأمر المحافظة عليه لكل من يريد العمل فى دنيا الأعمال والإستمرار والإستقرار ولو سألنا أنفسنا ونحن مزعمين على تنفيذ أى فكرة أو مشروع أو حتى عملية شراء عادية ماذا سنخطط ؟ لكنت الإجابة أننا سنخطط لكيفية التصرف فى كم معين من الأموال ، وللمال مفهوم ضيق وإن كان هو الأكثر شيوعا خاصة لدى غير المتخصصين حيث يتبادر إلى أذهان الكثيرين على أن الأموال هى النقود ، وهذا المفهوم مع إنه صحيح من حيث أن النقود من الأموال فإنه خطأ من حيث أن كل الأموال ليست نقود فالكثير من الأموال ليس فى شكل نقود ومن ثم فإن كل ما يمكن تقييمه بالنقود " تحويله إلى نقود " فهو مال وهذا هو المفهوم الواسع للأموال.

والأموال نوعان إما مال خاص وإما مال عام ، والمال الخاص لا يفتقد إلى من يخطط لأفضل إستخدام له وحراسته والمحافظة عليه ولا يفقد إلا بالإهمال أو الخطأ. أما المال العام فيحتاج إلى أجهزة وإدارات تسهر على التخطيط لتحقيق أفضل إستخدام له ومتابعته والرقابة عليه وحمايته من الضياع والسرقه ، هذا ويوجد المال العام فى ثلاث قطاعات مختلفة هى " القطاع الحكومى " و" القطاع الإقتصادى " و" القطاع الأهلى " أما "القطاع الحكومى" أى القطاع الخدمى ويتمثل فى الوحدات الحكومية الإدارية المختلفة التى تؤدى خدمات عامة كالصحة والتعليم والعدل والأمن والدفاع وغيرها ، أما "القطاع الإقتصادى" فيتمثل فى المشروعات التى تهدف إلى تحقيق الربح من وراء إنتاج وتداول السلع وتقديم الخدمات كما هو الحال بالنسبة للزراعة والصناعة والنقل والطاقة وغيرها ، أما "القطاع الثالث" وهو "القطاع الأهلى" وهو مجال تركيز هذا البحث فلقد أصبح من الحتمى - بعد التيقن من أهمية دوره وذلك لتداخله مع القطاع الحكومى والقطاع الخاص فى علاقات شراكة فمن المتوقع له أن يلعب دور كبير على المستوى القومى والإقليمى - أن يتم التخطيط المالى له لكى يحقق الإستقرار والإستمرار بالرغم من أنه قطاع غير هادف إلى تحقيق الربح ، ويتمثل فى الجمعيات الأهلية ، الإتحادات ، النقابات ، النوادى وغيرها من المنظمات الغير هادفة للربح.

وبوجه عام تأخذ حركة الأموال العامة أحد شكلين أساسيين هما الإيرادات والمصروفات ، فالأموال تتدفق على الأجهزة الحكومية المختلفة في شكل إيرادات وتتدفق خارجه منها في شكل مصروفات ، أما الأموال الخاصة فإنها مستثمرة داخل النشاط الإقتصادي في مشروعات إنتاجية تدار مباشرة بمعرفة أصحابها أو بصورة غير مباشرة من خلال إيداعها في المؤسسات المالية كالبنوك أو إنما مكتتزة في صورة حلى ومجوهرات أو عملات أجنبية مختزنة أو غير ذلك ، أما الأموال الخاصة بالمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح فتستثمر داخل القطاع الأهلى إما في مشروعات إنتاجية أو خدمية وتدار إما بمعرفة أصحابها إذا كانت صغيرة أو بمعرفة مجموعات مختصة بهذه الأعمال إذا كانت كبيرة ومتشعبة وذلك حسب مجال العمل الذى تقسوم بخدمته.

والمخطط المالى إنما يخطط لكل الأموال المتاحة لدى كل أفراد وهيئات المجتمع سواء كان قطاعا حكوميا أو أفراد أو منظمات سواء هادفة للربح أو غير هادفة للربح أو غيرها ويخطط لهذه الأموال في كل حركة أو تداول لها سواء كانت في الإنتاج أو الإستثمار أو الإستهلاك أو غيرها.

أولا : مفهوم التخطيط المالى :

هناك العديد من التعاريف للتخطيط المالى نذكر منها مايلى على سبيل المثال لا الحصر :

١- عرف أحد الكتاب التخطيط المالى بأنه ^(٩) "عملية حصر الموارد المالية المتاحة لدى المجتمع وتبعتها في حركتها ما بين الأنشطة والقطاعات المختلفة وبحث مصادر إستخداماتها وأفضل السياسات التمويلية التى يمكن إتباعها بحيث يتم تحديد ما سوف يستخدم منها وما لم يستخدم ، أى أنه سيتم مقابلة تخصيصات الدخل بتخصيصات السلع والخدمات المختلفة ذلك على مستوى القطاع والمؤسسة والوحدة " سواء الإنتاجية أو الخدمية " .

وكذلك تحديد إمكانيات توليد وتجميع رأس المال لدى المجتمع ، بمعنى آخر سيكون هناك تدفقين متقابلين تدفق سلعى يبدأ بالإستثمار فالإنتاج فال توزيع والتبادل فالإستهلاك وهكذا وتدفق مقابل ومطابق له يسير معه خطوة بخطوة وهو التدفقات المالية والإئتمانية والنقدية الخاصة بكل هذه الأنشطة على المستويات المختلفة من المستوى القومى حتى مستوى الوحدة الإنتاجية، وهكذا يمكن تحديد مفهوم التخطيط المالى فى أنه " حصر للموارد المالية سواء أكانت نقدية أو إئتمانية وتحديد إستخداماتها لتحقيق الخطة العينية ، وتوجيهها بما يتطابق مع الإستخدامات المحددة

سلفا بالخطة هذا إلى جانب الكشف عن مدى التطابق بين التدفقات المالية والتدفقات السلعية والعمل على معالجة ما قد يظهر من قصور أو وفرة في الموارد المالية ."

هذا ويتم التخطيط في الدول الرأسمالية والإشترابية على حد سواء ، ففي الدول الرأسمالية يتحقق التخطيط المالى من خلال السياسات المالية والنقدية المختلفة التى يمكن من خلالها التأثير فى حجم وتوزيع الإستثمار والعمالة وذلك لتحقيق الأهداف الإقتصادية العامة المتفق عليها والتي تم إقرارها من السلطات السياسية والتشريعية المختلفة قبل تنفيذها ، وتستخدم جداول المدخلات والمخرجات والحسابات القومية وجداول التدفقات المالية وميزانية الدولة وميزانية النقد الأجنبى وغيرها والتي يتم إعدادها فى الدول الرأسمالية للتعرف على مقدار الإنتاج والإستثمار وتوزيعها بين القطاعات المختلفة ومقدار المدخرات المتاحة لدى هذه القطاعات وما سيتم إستثماره منها والتعرف على حركة الموارد والإستخدامات من العملات الأجنبية وغير ذلك حتى يمكن إستخدام السياسات المالية من قبل الدولة لإحداث تأثير ما على الأفراد الذين يضطلعون أساسا بهذه الأنشطة ، حيث يهدف ذلك إلى عمل تأثيرات على توجهاتهم بصورة غير مباشرة لتحقيق الأهداف الإقتصادية العامة للدولة ، أما فى الدول الإشترابية فإن الموازين التخطيطية المختلفة من سلعية وبشرية ومالية والتي تتضمن جميع جوانب النشاط الإقتصادى وبدرجة عالية من التفصيل فإنها جميعا تهدف إلى تحقيق الخطة القومية الشاملة للأنشطة الإقتصادية المختلفة.

٢- هذا ويعرف كاتب آخر التخطيط المالى من خلال تعريفه للوظيفة المالية^(١٠) حيث أن الوظيفة المالية واكبت التطور الفكرى فى مجال الإدارة المالية فحتى منتصف الخمسينات كان المحور الأساسى للوظيفة المالية يتلخص فى تدبير الأموال اللازمة للمنشآت ، ومع التطورات الجوهرية التى بدأت فى إنتهاء الخمسينات بدأت الوظيفة المالية تأخذ مفهوما أكثر شمولا ، فلم تعد تلك الوظيفة قاصرة على القيام بالخطوات الإجرائية لتدبير الإحتياجات المالية اللازمة ، بل إمتدت لتشمل إتخاذ القرارات بشأن نوعية الأموال المطلوب تدبيرها ، وتحدد هذه القرارات المدى الذى ستذهب إليه المنشأة فى الإعتماد على القروض لتمويل أصولها ، كما تحدد مدى الإعتماد على كل من مصادر التمويل الطويل الأجل ومصادر التمويل قصير الأجل . كذلك دخلت الوظيفة المالية فى مجالات أخرى جديدة تتمثل فى إتخاذ القرارات المتعلقة بالإستثمارات المستقبلية فى كل عنصر من عناصر الأصول الثابتة والأصول المتداولة ، بما يضمن كفاية الأموال المستثمرة فى كل أصل وبما يضمن فى نفس الوقت عدم المغالاة فى الإستثمار فيها ،

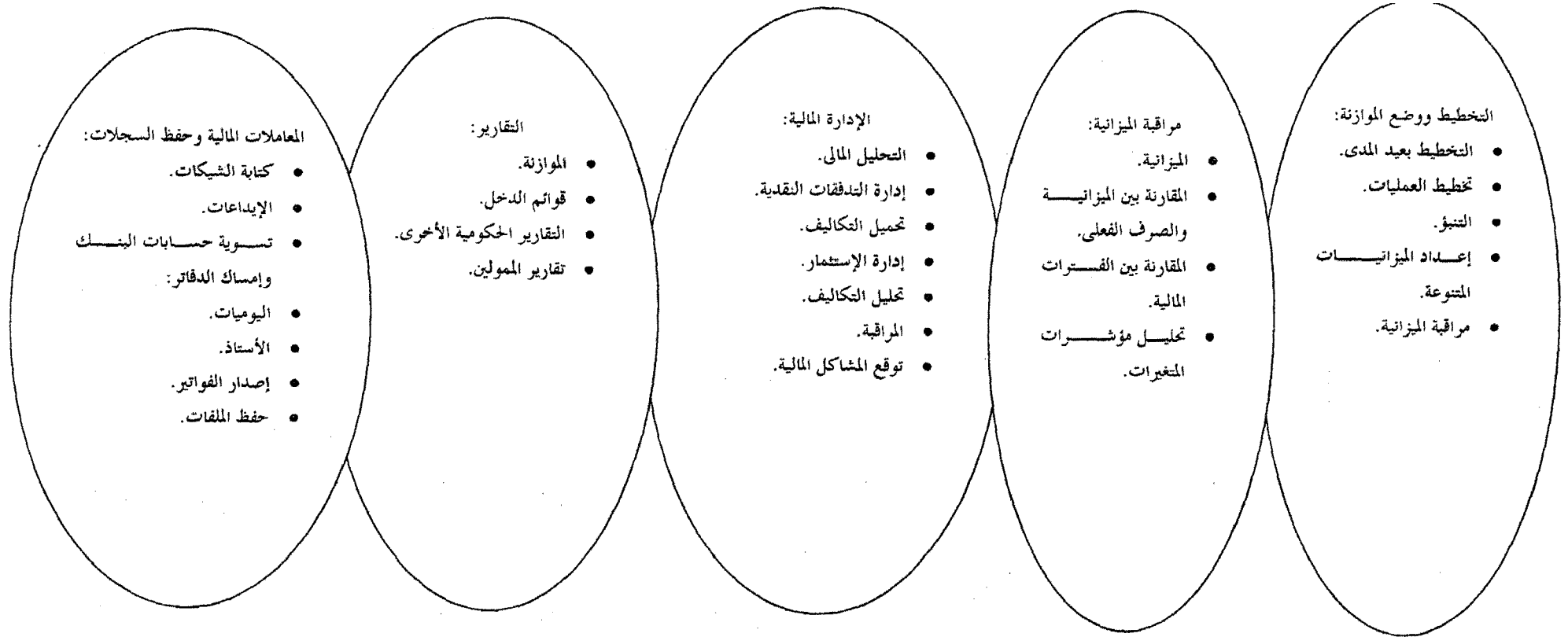
فنقص الأموال المستثمرة في أحد الأصول قد يترتب عليه ضياع فرصة لتحقيق أرباح إضافية ، كما أن المغالاة في الإستثمار فيها تؤدي إلى نفس النتيجة إذ تعنى إغراق جزء من الموارد المالية للمنشأة في إستثمارات إضافية لا يتحقق من ورائها أى عائد.

أى أن الوظيفة المالية لم يقتصر دورها على إتخاذ القرارات الإستثمارية والتمويلية ، بل إقتضى الأمر ضرورة إضافة مهمتين إضافيتين لها يعتبران من مستلزمات عملية إتخاذ القرارات وتمثل المهمة الأولى في القيام " بالتخطيط المالى " " للتعرف على ما سوف تكون عليه الأوضاع في المستقبل وذلك قبل إتخاذ أى قرار " ، أما المهمة الثانية فتتمثل في تنمية بعض المعايير الرقابية للوقوف على حقيقة المركز المالى للمنشأة للحكم على مدى سلامة القرارات التى تم إتخاذها بالفعل. وهذا مؤداة تغير مفهوم الوظيفة المالية من مجرد وظيفة تختص بإجراءات تدبير الموارد المالية اللازمة ، إلى وظيفة تختص بإتخاذ القرارات في مجال الإستثمار وفي مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالى والرقابة المالية ، وحتى يتم أداء مهام الوظيفة المالية على أحسن وجه ينبغى على القائمين عليها أن يسترشدوا في أدائهم هذه المهام بالهدف الرئيسى الذى تسعى الإدارة المالية إلى تحقيقه. إذ أن أى إجراء أو قرار مالى لا يسهم في تحقيق هذا الهدف ينبغى أن يحكم عليه بالفشل ، ولكن ما هو هذا الهدف ؟ يمكن القول أنه ينبغى أن يعكس هدف التنظيم الأهداف الشخصية للأطراف المعنية بنشاطه ، وفيما يختص بالإدارة المالية فإن الأطراف الأساسية المعنية بنشاطها هم الملاك ، الإدارة ، والعاملون والمجتمع ، ومن ثم ينبغى أن يعكس هدف الإدارة المالية أهداف هذه الأطراف. فههدف أى تنظيم هو بمثابة المعيار الذى على أساسه تتخذ القرارات وما لم يأخذ هذا المعيار مصالح الأطراف المعنية في الحسبان فإن القرارات التى سوف يتخذها التنظيم قد تلحق الأضرار بالأطراف المعنية به.

٣- هذا ويعرف التخطيط المالى كاتب آخر بأنه ^(١) ذلك " المفهوم الذى يتعلق بالتخطيط للمستقبل لذلك يتضمن خطوتان أساسيتان هما التنبؤ ثم برنامج العمل المناسب والذى ينبغى إتباعه في ظل هذا التنبؤ " ، ويلاحظ أن التنبؤ لا يعنى التخمين أو وضع تقديرات جزائية لا تستند إلى الواقع ، وإنما التنبؤ السليم يجب أن يستند إلى معلومات وفيرة عن الماضى والحاضر لإستكشاف الظروف التى يمكن أن تسود في المستقبل ويعتمد على تحليل ظروف البيئة الداخلية للمشروع والبيئة الخارجية المحيطة به ، كما يتم التنبؤ بإستخدام أساليب علمية ، ورغم أن بعض أساليب التنبؤ قد تحتوى على بعض التقدير الشخصى إلا أن ذلك يجب أن يستند إلى وقائع

مؤيدة لهذا الأمر. ولأن التنبؤ هو الخطوة الأولى في التخطيط لذلك فإنه يجب بذل المزيد من العناية والدقة بالحصول على تنبؤ أقرب ما يكون إلى الواقعية، يلي عملية التنبؤ المالي وضع برامج العمل اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة في ضوء التنبؤات وذلك من خلال تدبير الإحتياجات المالية اللازمة في التوقيتات المناسبة وبالمقادير المناسبة وبتكلفة مناسبة ثم إستخدام أى فوائض في الأموال بما يحقق أكبر عائد للمنشأة.

مما سبق يمكن إستنتاج "أهمية التخطيط المالي" كأحد عناصر الوظيفة الإدارية اللازمة لكافة المستويات الإدارية ، فبدون التخطيط المالي فإن المنشأة قد تفقد بعض الفرص والبدائل المتاحة لتدبير الإحتياجات المالية بتكلفة أقل في التوقيت المناسب ، كما أن عدم وجود تخطيط مالي قد يؤدي إلى عجز المنشأة عن تدبير الأموال اللازمة لشراء المواد الخام وسداد المدفوعات اللازمة وما يتبعه من تعطل الإنتاج وغيرها من الجوانب السلبية مثل التأثير على العمالة والحوافز وغيرها ، هذا وبدون التخطيط المالي فإن المنشأة قد تفقد الفرص الجيدة لإستثمار الأموال الفائضة عن حاجتها بما يحقق أكبر عائد ويعظم القيمة السوقية للمنشأة ، وبدون التخطيط المالي فإن المنشأة يتعذر عليها القيام بالتنسيق بين الأنشطة الأساسية للمنشأة ، المبيعات والمخزون والإنتاج وتدبير الإحتياجات المالية وإستخدام الأموال " ، هذا ويتعذر أيضا بدون التخطيط المالي الرقابة المالية حيث تفقد أحد عنصريها الرئيسيين وبالتالي لا تتم بفعالية هذا ويمكن تحديد الأنشطة المالية في المنظمات غير الربحية كما بالشكل التالي:



شكل رقم (٢) الأنشطة المالية في المنظمات غير الربحية.

٤- ويأخذ كاتب آخر بتعريف التخطيط المالى على أنه^(١٢): عملية تتكون من تحليل التفاعل بين كل من إختيارات التمويل وإختيارات الإستثمار المتاحة أمام المنظمة ، الإسقاط على المستقبل بالنسبة للقرارات المتخذة حاليا وذلك بغرض تحاشي المفاجئات وفهم العلاقات بين القرارات الحالية والمستقبلية ثم تقرير أى البدائل يتم إختيارها ومقارنتها بالأهداف المحددة فى الخطة المالية لتحديد الإنحرافات السالبة والموجبة ، من أجل إتخاذ القرارات الصحيحة اللازمة " . ويجسد الكاتب أنه من الضرورى دعم عملية التخطيط " بالنماذج المالية **Financial Modelling** " وأن القيادات الإدارية فى المنظمة المعينين بإستخدام الإسقاطات يتخذونها مؤشرا لتحديد درجة رضاهم عن القرارات فإذا لم تحقق هذه القرارات طموحاتهم فيمكنهم تغذية النموذج من أجل تحقيق مخرجات تحقق أهداف أفضل للمنظمة ، ويمكن إستخدام أسلوبين للحصول على قوائم مالية صورية أول أسلوب يعتمد على إستخدام الحاسب الآلى حيث يتم تغذية الحاسب الآلى بمجموعة من المعادلات المتزامنة والتي تعد أساس النموذج بالإضافة إلى معلومات مالية معينة ونتيجة القوائم المالية المطلوبة ، أما الأسلوب الثانى فيعتمد على حل المشكلة يدويا من خلال العلاقات بين مختلف المتغيرات ولا شك أن التنبؤ بقيم المتغيرات هو روح إعداد النماذج حيث يمكن التمييز بين نوعين من المتغيرات وتمثل فى متغيرات خارجية حيث يتم وضع قيمتها مباشرة فى النموذج من خلال المخطط ثم متغيرات داخلية يمكن حساب قيمتها داخل النموذج وعموما لنجاح النموذج المالى فإن الأمر يتطلب إرتباط القرارات بسياسة المنظمة والتنبؤ ببعض المتغيرات الخارجية الأساسية وعمل المعادلات التى تساعد فى حساب قيم متغيرات خارجية معينة ، هذا ويتم تحديد الأساليب المستخدمة فى تكوين وإعداد الخطة المالية فى القوائم الصورية **Pro Forma Statement** ، المصروفات الرأسمالية وإستراتيجية المنظمة **Capital Expenditure and Business strategy** ، التمويل المخطط **Planned Financing** ، إعداد الموازنة التقديرية **Budgeting** ثم الخطط المالية الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل.

٥- هذا ويؤكد كاتب آخر أن^(١٣): التخطيط المالى يهدف إلى تحقيق الإستخدام الأفضل لرأس مال المشروع " جانب الأصول " والتكوين الأمثل للهيكال المالى " جانب الخصوم " . فإذا نظرنا إلى الميزانية العمومية لمشروع ما لوجدنا فى جانب الأصول الموجودات التى يستغلها فى نشاطه ، وفى جانب الخصوم مصادر الأموال التى مكنته من إقتناء هذه الموجودات على إختلاف أشكالها . والتخطيط المالى الجيد هو الذى يمكن من الوصول إلى أفضل تشكيله من هذه

الموجودات " كما وكيفا " وتدبير الأموال اللازمة للمشروع من مختلف مصادرها وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف الإدارة المالية التي تحقق الإستمرار المالى للمشروع. فالتخطيط المالى السليم هو الذى يعمل على وجود نسب متوازنة بين الأصول وبعضها والخصوم وبعضها والأصول بالخصوم بما يتفق وظروفه أو لا يخرج عما يدور فى المشروعات المثيلة فى أو قطاع الصناعة الذى ينتمى إليه المشروع لما فى ذلك من أهمية وتأثير على قوة مركزه المالى ، ويلاحظ أن بعض هذه النسب يدل على درجة السيولة التى يتمتع بها المشروع وبعضها يدل على مدى كفاية إستثمار الأموال وبعضها حسن تدبيره وأخيرا نسب تدل على الربحية ، وكل ما سبق يتعلق بالمال وحسن إستثماره فى أعمال المشروع وتمر عملية إتخاذ القرار المالى الرشيد بمجموعة من المراحل تبدأ بالتعرف على المشكلة وتعريف دقائقها فمن المستحيل حل مشكلة غير مفهومة كما أن المشكلة غير المعروفة لا يمكن حلها أيضا ، تحديد وتنمية عدة حلول بديلة للمشكلة إذ من النادر أن يكون للمشكلة الواحدة منهج واحد لحلها فالمشكلة الواحدة قد تحل بوسائل كثيرة ، حيث يتطلب الأمر تقييم كل بديل أى تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل ، إختيار البديل الأفضل ويتوقف هذا الإختيار على تقدير النتائج المحتملة للحلول البديلة على ضوء الأهداف المنشودة. ولذلك فالتخطيط المالى لا ينتهى بقيام المشروع ولكنه عملية مستمرة خلال دورة حياته ، وقد يكون هذا التخطيط لفترة طويلة قد تمتد إلى عشرات السنين " تخطيط الإتفاق الإستثمارى للمشروع " أو لفترة قصيرة " تخطيط النشاط الجارى " .

أما " تخطيط الهيكل المالى " أو ما يمكن أن نطلق عليه " التخطيط التمويلي " ويتمثل فى قدرة وفاعلية المشروع فى إستخدام المصادر التمويلية المختلفة من أموال ملكية إلى الإقتراض بأنواعه والذى يعد أحد دعائم نجاحه وبنفس المنطق فإن فشل المشروع يفسر بضعفه وعدم فاعليته فى إستخدام المصادر التمويلية المختلفة بالأسلوب المناسب. وهناك مجموعة من التساؤلات الأساسية التى تمثل الإعتبارات المالية الأساسية الواجب أخذها فى الإعتبار عند إتخاذ القرارات المالية وهى : هل يملك المشروع الأموال اللازمة لخطته المختلفة ؟ وإذا كانت الإجابة بالنفى فهل يمكن الحصول عليها ؟ ومن أية مصادر ؟ وبأية تكلفة ؟ وكيف يكون الهيكل المالى المناسب ؟ وبالإجابة على هذه التساؤلات يمكن تحديد هذا الهيكل بدقة.

٦- وهناك كاتب آخر يحدد " التخطيط المالى فى (١٤): هذا النوع من التخطيط الذى يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها وإنفاقها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الإستثمار أو الإنفاق " ، وهو كغيره من جوانب التخطيط الأخرى علم له أصوله وقواعده ويحتاج لخبرة فى التطبيق لتطویر هذه القواعد للظروف التى يتم بها التطبيق. وهذا مرجعه إلى أن التخطيط عملية معقدة تتطلب هدم أسلوب التفكير الذى يعتمد على التواكل وإستبداله بأسلوب التفكير فى المستقبل والتنبؤ المبني على تحليل الماضى وإستقراء المستقبل ، فمن السهل أن تجرى تعديلا على الأنظمة المالية ولكن من الصعب أن تغير من تفكير المسئولين عن هذه الأنظمة ، كما أن الحساب عن الأخطاء والنتائج السيئة المترتبة على عدم التفكير المسبق عادة ما يكون متأخرا وسهلا فلم نسمع حتى الآن عن رؤساء أو أعضاء مجالس إدارة تمت محاسبتهم فوراً لإرتكابهم لأخطاء مالية جسيمة وبديهي أيضا أن تأجيل المحاسبة أو عدم ورودها على الإطلاق يجعل الحافز على التفكير والدراسة المسبقة ضعيفا للغاية.

وهنا يجب توجيه الإهتمام إلى أن البعض يعرف الهيكل المالى أحيانا بالخطئة المالية ، ويرجع ذلك إلى طبيعة تكوين مصادر التمويل طويلة الأجل ، فقد تتجه بعض المنظمات إلى عدم تخطيط هيكلها المالى وإنما يتكون ذلك بناء على القرارات المالية التى يتخذها المدير المالى دون أى تخطيط مسبق وقد تنجح هذه المنظمات فى المدى القصير فى تفادى بعض المشاكل التى تواجهها ولكن ستواجه المنشأة على المدى الطويل صعوبات كبيرة فى الحصول على الأموال اللازمة لتمويل أنشطتها. وفى الهيكل المالى غير المخطط سوف تفشل هذه المنظمات أيضا فى الإستخدام الأمثل لأموالها ، يستخلص من ذلك أنه يجب على المشروع أن يخطط هيكله المالى وذلك حتى يتمكن من إستخدام أمواله أفضل إستخدام ممكن ويكون قادرا على التكيف بسهولة مع الظروف المتغيرة. ومن الناحية النظرية يجب على المدير المالى التخطيط للهيكل المالى الأمثل لمنظمتة ويمكن الوصول إلى ذلك عندما تتساوى التكلفة الحدية الحقيقية لكل مصدر من مصادر الأموال ، ولكن فى الحياة العملية يعتبر تحديد الهيكل المالى الأمثل مهمة غاية فى الصعوبة فهناك عدد من العوامل تؤثر فى إتخاذ قرار الهيكل المالى للمنظمة حيث يلعب الرأى الشخصى لتخذ قرار الهيكل المالى دورا هاما للغاية ، فقد يكون لمنظمتين متشابهتين هيكلان ماليان مختلفان إذا ما اختلف متخذى القرار فى حكمهم الشخصى على مدى أهمية العوامل المكونة للهيكل المالى ، هذا مع التسليم بعدم إمكانية تقديم نموذج كامل يتناول بصورة كافية كل العوامل التى تؤثر

على قرار المدير المالى ، فهذه العوامل على درجة عالية من التعقيد والتنوع ولا تتبع دائما نظرية محددة نظرا لأن أسواق رأس المال أصبحت تعمل في ظروف المعرفة الغير كاملة والمخاطرة العالية.

وبصورة كلية يمكن القول أن الهيكل المالى المناسب هو الذى يعمل على تعظيم قيمة المنظمة وذلك من خلال توفير قدر من " الربحية Profitability " فيجب أن يعود الهيكل المالى للمنظمة بالنفع عليها عن طريق الوصول أقصى إستخدام ممكن للرفع المالى مع إتزام بأقل تكلفة ممكنة ويصدق هذا الأمر أيضا على المنظمات التى لا تهدف تحقيق الربح فرغم أن هدفها ليس تحقيق الربح ولكن الأمر يتطلب أن تحقق أرباح مناسبة لتحقيق الإستقرار فى تقديم منتجاتها وخدماتها إلى المستفيدين منها ، وهناك أيضا " القدرة على الوفاء بالدين Solvency " ، فيجب أن تستطيع المنظمة سداد ديونها فى أوقاتها المناسبة بحيث لا يؤثر ذلك على مسار العمل بها ، هذا إلى جانب " المرونة Flexability " وهذا مؤداه عدم إتصاف الهيكل المالى للمشروع بالجمود ، فيتعين تميزه بالمقدرة على تعديل مصادر الأموال تبعا للتغيرات الرئيسية فى الحاجة إلى الأموال وبأقل تكلفة ممكنة ، ثم نأتى للنقطة الأخيرة وهى " الرقابة Control " فيجب أن يتضمن الهيكل المالى أقل مخاطرة ممكنة لفقدان السيطرة والرقابة على إدارة المنظمة مع الأخذ فى الإعتبار تغير الظروف لذلك يجب أن يكون الهيكل المالى للمنظمة قابلا للتكيف مع الظروف المتغيرة.

٧- هذا ويوسع كاتب آخر من دائرة التعريف للتخطيط المالى ويذكر أنه^(١٥): هذا النوع من التخطيط الذى ينصب على التدفقات المالية لتحقيق توازن مالى "تمويل الخطة يدبر عادة من الموازنة العامة للدولة ومن الجهاز المصرفى ومن الإقتراض الخارجى" ، هذا ويكمل التخطيط المالى التخطيط العيى والذى ينصب على تدفقات السلع والخدمات والعلاقات الفنية بين المدخلات والمخرجات فى كل قطاعات النشاط " جدول المدخلات والمخرجات " وكذلك إستخدامات ومصادر السلع " الموازين السلعية" ، ومما سبق نرى أن التخطيط المالى يكمل التخطيط العيى وليس بديلا عنه.

وترى "الباحثة" أن مفهوم التخطيط المالى مفهوم مطاط يمكن تغيير طبيعته وإستخداماته حسب الأهداف المحددة مقدما والمطلوب تحقيقها. وحسب حجم المنظمة ورؤيتها لأهمية هذا النوع من التخطيط ولكنه بصفة شمولية يتعلق بوضع التصورات المستقبلية الخاصة بكافة أوجه

التعامل المالى الخاص بالمنظمات وينتج عنه مجموعة من التقارير الهامة مثل الموازنة النقدية وقائمة نتائج الأعمال التقديرية وقائمة لحركة الأموال التقديرية وميزانية عمومية تقديرية ، وتعد هذه التقارير فى غاية الأهمية فهى الأداة التى يمكن من خلالها الحكم على مدى شفافية ومصداقية العمل بالمنظمات فتعد أداة إتصال ما بين المنظمة والعالم الخارجى المتمثل فى جمهور المستفيدين.

ثانيا : أهداف التخطيط المالى :

التخطيط بغض النظر عن كونه ماليا أو غير مالى فهو يساعد على الإستعداد للمستقبل ، ويختص التخطيط المالى بدراسة حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وإحداث توازن بينها بالشكل الذى يضمن عملية الإستقرار فى مزاولة النشاطات سواء الإنتاجية أو التسويقية أو الخدمية فى المنظمة. وهذا مؤداة التخطيط للمبيعات ، التخطيط للأرباح ، التخطيط للإستثمارات الرأسمالية والتخطيط لتمويل عمليات البيع الآجل ، التخطيط لسداد الإلتزامات فى مواعيد إستحقاقها ، ثم التخطيط للحصول على الأموال اللازمة وبالكميات اللازمة من المصادر الملائمة وفى الوقت الملائم.

ثالثا : مراحل التخطيط المالى :

- (١): تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
- (٢): جمع البيانات اللازمة والتى تعتبر أساس فى عملية التخطيط المالى.
- (٣): وضع الموازنة التقديرية أى رسم أهداف الخطة بصفته الكمية (الرقمية) فى ضوء البيانات والمعلومات المتاحة.
- (٤): إتخاذ القرار لتنفيذ الخطة.
- (٥): وضع الخطة موضع التنفيذ.
- (٦): المتابعة.

رابعا : أشكال التخطيط المالى ومجالاته :

- للتخطيط المالى أشكال وأساليب ومجالات متعددة نذكر منها^(١٦) :
- (١): التخطيط للربحية لتحسينها عن طريق التخطيط لكل من :

- (أ): قائمة المقبوضات والمدفوعات النقدية المقدرة.
 (ب): الموازنات التقديرية وأهمها الموازنة النقدية التقديرية.
 (ج): إعداد برنامج الإقتراض قصير الأجل وسداد القروض قصيرة الأجل.
 (٢): أساليب ومجالات التخطيط المالى الأخرى :
 (أ): التخطيط للربحية لتحسينها عن طريق التخطيط لما يأتى:
 * لزيادة العائد على الإستثمار.
 * لزيادة الربحية عن طريق الرفع المالى والتشغيل الكلى.

مما تقدم نرى أن التخطيط المالى موضوع واسع ويستخدم أساليب متقدمة فى الإحصاء وبرامج للكمبيوتر للتنبؤ بالمعلومات اللازمة للتخطيط مثل التنبؤ بأرقام المبيعات المتوقعة أو التنبؤ بعدد المستفيدين من الخدمة المقدمة حيث يعد ذلك نقاط إنطلاق وعناصر أساسية فى معظم الخطط المالية.

خامسا : أساليب التخطيط المالى :

هناك العديد من الأساليب المستخدمة فى تكوين وإعداد الخطط المالية سنذكر البعض منها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر كما يلى بيانه (١٧):

- ١- القوائم المالية الصورية. Pro Forma Financial Statements.
- ٢- المصروفات الرأسمالية المخططة. Planned Capital Expenditure.
- ٣- التمويل المخطط. Planned Financing .
- ٤- الموازنة التقديرية . Budgeting.
- ٥- الخطط المالية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل. Short ,Medium and long Financial Planning.
- ٦- الخطط الإستراتيجية. Stratigic Planning .

ويمكن تفصيل وإيضاح النقاط السابقة الواحدة تلو الأخرى لوضع تصور مبدئى عن هذه الأساليب وليس تصور شمولى كما يلى:

- ١- القوائم المالية الصورية : Pro Forma Financial Statement
- وتتمثل هذه القوائم فى قائمة الدخل أو " قائمة المركز المالى أو الموازنة النقدية التى ترتبط بالمستقبل ، وبناء على هذه القوائم يمكن رسم صورة لحالة المنظمة المالية باعتبار أن هذا

التحليل المالى الصورى Pro Forma Financial Analysis هو ذلك النوع من التحليل الذى يمكن إستخدامه فى هذا الشأن وهو نوع من التحليل يشكل أهمية كبيرة للمنظمة ، فجد أن القوائم السابق ذكرها تحتوى على أهداف مالية قد تكون ذات تنبؤات متميزة حيث قد تكون الإيرادات على سبيل المثال مزيجا من التنبؤ الدقيق وما ترغب الإدارة فى تحقيقه.

٢- المصروفات الرأسمالية المخططة: Planning Capital Expenditure

تقدر الخطة المالية أيضا المصروفات الرأسمالية المخططة والتي تقسم وفقا للعديد من الأسس فمثلا الإنفاق الإستثمارى قد يكون بغرض الإحلال أو بغرض التوسع أو لزيادة الطاقة الإنتاجية وتوزيع المنتجات أو يكون إستثمارا إجباريا يتمثل فى الحصول على معدات لإستخدامها فى السيطرة على التلوث وغيرها من المجالات. وقد تقسم أيضا تلك المصروفات حسب الإدارات أو وحدات النشاط فى المنظمة ، وعموما يسجل الوصف المكتوب النتيجة النهائية لإستراتيجيات المنظمة الواجب إستخدامها لتحقيق الأهداف المالية.

٣- التمويل المخطط : Planned Financing

تحتوى معظم الخطط على ملخص للتمويل المخطط مقرونا بشرح وصفى عند الضرورة حيث يتضمن هذا الجزء من الخطة مناقشة لسياسة توزيع الأرباح وعموما كلما دفعت المنظمة أكثر كتوزيع للربح كلما إحتاجت إلى تمويل أكثر من مصادر تمويلية أخرى بخلاف الأرباح المحتجزة. هذا ونجد أن تعقيدات خطط التمويل تختلف بشكل كبير من منظمة لأخرى حيث نجد أن المنظمة ذات الفرص الإستثمارية المحدودة وذات التدفق النقدى الكافى وذات التوزيع للأرباح تؤدي جميعها إلى تراكمات من " البطء والتراخى المالى " والمتمثل فى صورة أموال سائلة وقدرة إقتراضية غير مشغلة ويكون التخطيط وإدارة هذا النوع من المنظمات سهل نسبيا حيث تتسم الخطط المالية لها بالروتينية وقد لا يكون الأمر بمثل هذه السهولة بالنسبة للمساهمين ، هذا إلى جانب منظمات أخرى تعتمد فى زيادة رأس مالها على بيع أوراق مالية أو غيرها وتتسم هذه المنظمات بنسبة أكبر من التعقيد بسبب عقود الديون القائمة لديها.

٤- الموازنة التقديرية : Budgeting

الموازنة ببساطة هى خطة مالية ، وبدأ من ربة البيت يمكن أن يتحقق لها عمل موازنة جيدة لبيتها حتى تصل إلى الحكومة والتي تعد موازنتها سواء بتجديد مصادر الدخل أو تقدير النفقات فى كل من ميادين الدفاع والزراعة والتعليم والصحة وغيرها من المجالات ، وفى منتصف المسافة ما بين

ربة البيت إلى الحكومة هناك العديد من المنظمات سواء الهادفة للربح أو غير الهادفة له والتي تعد موازنتها كل عام.

ومفهوم " الموازنة Budget " ينصب على كونها نتيجة لعملية التخطيط المالي حيث أن الموازنة خطة رقمية يتم التعبير عنها بوحدات نقدية ، والموازنة لها طبيعة معينة تنصب على كونها أداة رقابية تعتمد على مجموعة من المعايير التي يجب أن توضع في ضوء الفهم الواضح والتحليل الدقيق للعمليات المختلفة للمنظمة. هذا وتستخدم هذه الموازنات التنبؤات في جميع عمليات المنظمة الداخلية فعلى سبيل المثال فإدارة مثل إدارة الأفراد ينبغي عليها أن يكون لديها فكرة عن حجم عملياتها المستقبلية هذا لو كان عليها أن تخطط لما تستخدمه من عمالة أو أية أنشطة تدريبية على نحو مرضى ، هذا إلى جانب الإستخدامات الخارجية للتخطيط والموازنات والتي تتمثل في العديد من الأنشطة فعلى سبيل المثال فإن محللوا السندات المالية الخارجية يقومون بعمل تنبؤات للمبيعات لمنظمة ما من خلال العلاقات القائمة بين قائمة الدخل والميزانية العمومية.

٥- الخطط المالية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل:

Short, Medium and Long Financial Planning

تسلك إدارة أى منظمة أربعة طرق لمواجهة تحديات المستقبل هي التخطيط قصير الأجل ومتوسط الأجل وطويل الأجل والتخطيط الإستراتيجي ثم أخيرا الإدارة الإستراتيجية .

أما المرحلة الأولى وهي مرحلة " التخطيط القصير الأجل " أو ما يمكن أن نطلق عليه "التخطيط التشغيلي" والذي يبلغ مداه سنة أو أقل من سنة ، وهو عادة ذو توجه مالي في الأساس حيث يسعى المخطط إلى إعداد موازنات دقيقة لتحقيق أهداف مالية محددة ، هذا وتقسم الموازنات السنوية إلى موازنات ربع سنوية ثم موازنات شهرية وذلك لتناول كل التفاصيل الخاصة بهذه الفترة ، ويلتزم المنفذون بتفهم هذه الموازنات وتحقيق الأهداف المحددة بها ، ولإقتناعهم أن المستقبل هو إمتداد للماضى فإنهم لا يكونوا قادرين على ملاحظة وإدراك أو فهم البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة حيث لا يتم وضع إفتراضات تخطيطية في هذه المرحلة ولذا فالإستراتيجية - إن وجدت - لا توجد إلا في عقلية عدد قليل منهم ، وليست هناك أى مناقشات حول إتجاه المنظمة وتركز الإدارة على البيئة الداخلية فقط وتوجهها تنفيذى أولا وأخيرا.

أما "التخطيط المالى المتوسط الأجل" فيغطى مدة أكثر من سنة ويمتد إلى أقل من خمس سنوات ويتضمن محتوى القوائم المالية للمنظمة وكذا إستراتيجيات التمويل البديلة ويظهر أثرها على المؤشرات المالية الأساسية.

أما التخطيط المالى طويل الأجل فيغطى مدة خمس سنوات ويمتد حتى عشرة سنوات وفي وجهة نظر أخرى ترى أن الحد الأقصى لمداه الزمنى سبع سنوات وبالتالى فعلى المنظمة دراسة كيفية تحقيق أهدافها الطويلة الأجل على مدى تلك الفترة الزمنية وكذا كيفية تأثير هذه المهلة على الأداء خلال الفترة التخطيطية وأيضاً قوة المنظمة المالية كما تعكسها الميزانية العمومية. وتعتمد الإدارة فى هذه المرحلة على رد الفعل فى مواجهة التغيرات ولا تميل إلى الديناميكية لذا فمنظورها تاريخى فى إدارة النشاط وتهتم أكثر بالأمر الداخلى ، والتخطيط فى هذه المرحلة يعد مسئولية الإدارة العليا ونادراً ما تشارك فيه الإدارة التنفيذية ولا يكون هناك توجه لإتخاذ قرارات إستراتيجية وتتلخص مسئوليتها فى ملء أو الحد من فجوة التنفيذ.

Stratigic Planning

٦- التخطيط الإستراتيجى:

قبل طرح تعاريف مختلفة للتخطيط الإستراتيجى يجب تحديد معانى لبعض المصطلحات الأساسية وتشمل^(١٨):

- (أ): الفرصة : هى أى موقف أو إتجاه أو تغير فى البيئة الخارجية للمنظمة ، يدعم الطلب على منتجاتها ، أو خدماتها ، أو يسمح لها بتحسين مركزها التنافسى.
- (ب): التهديد : هو أى موقف أو إتجاه أو تغير فى البيئة الخارجية للمنظمة ، يمثل خطراً عليها أو على إستراتيجيتها.
- (ج): نقاط القوة : هى الموارد أو الإمكانيات أو القدرات التى يمكن أن تستخدمها المنظمة بفعالية لتحقيق أهدافها.
- (د): نقاط الضعف : هى القيود وأوجه القصور أو الضعف التى تعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها.
- (هـ): رسالة المنظمة : يقصد بها مجموعة العبارات التى تحددها الإدارة العليا بما يعكس قيمتها وأولوياتها وتحديد المجالات الأساسية لنشاط المنظمة ، وأهدافها الإستراتيجية وصورتها المستقبلية وأسس المنافسة المتبعة.

كما تقدم نجد أن التخطيط الإستراتيجي يقوم على أسلوب للتفكير يهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على الإستجابة ومواجهة التغيرات البيئية ، فعن طريق تحليل القدرات الذاتية ، يتم تحديد أوجه قوة وضعف المنظمة ، وتحليل البيئة الخارجية ، يتم تحديد الفرص والتهديدات المحتملة ، وتحديد توقعات ذوى المصلحة توضع صورة مستقبلية لشكل المنظمة وإتجاهاتها ، وتوليد البدائل وتقييمها لتحديد الإستراتيجية المتبعة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ورسالتها.

وتظهر بوادر التحول إلى مرحلة التخطيط الإستراتيجي عندما تبدأ الإدارة العليا في مناقشة الإدارة التنفيذية في التغيرات البيئية المحتملة لتقرير التغيرات الإستراتيجية الواجب إحداثها تدعيماً للميزات التنافسية الحالية ، أو بحثاً عن مميزات جديدة ، أو علاجاً لنقاط الضعف ، هذا ولا يمكن تفويض المخططين في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بل تكون نتاج جهود وتعاون جميع المستويات الإدارية ، فالتخطيط مسئولية جميع العاملين بالمنظمة.

هذا وإستكمالاً لتوضيح الرؤية نجد أن هناك أهمية لتحديد تعريف للإستراتيجية حيث يعرفها البعض بأنها " الوثيقة الناتجة عن تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي ، والمعبرة عن فكرة جميع المستويات الإدارية بالمنظمة وأمال وتوقعات ذوى المصلحة مع الأخذ في الإعتبار البيئة الحالية والمستقبلية والقدرات الذاتية ، ويحدد بها الإطار العام لكيفية إستخدام الموارد التي تنعكس في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ونشر رسالة المنظمة ."

وعموماً فمن الصعب وضع تعريف واحد للتخطيط الإستراتيجي ولكن يمكن عند وضع هذا التعريف أخذ مجموعة من الافتراضات في الحسبان وهي أن التخطيط الإستراتيجي أحد عناصر الإدارة الإستراتيجية ، عنصر أساسي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، جهد منظم ومستمر من جميع المستويات الإدارية ، يتم في ضوء مجموعة إفتراضات تخطيطية تم التأكيد من صلاحيتها ، يعتمد على التفكير المبدع ، يقوم بتحليل البيئة لتحديد الفرص والتهديدات وتحليل وتقييم القدرات الذاتية لتحديد نقاط القوة والضعف ، يأخذ في الإعتبار توقعات ذوى المصلحة عند صياغة رسالة وغايات المنظمة ووضع أهدافها ، ثم يقوم على تحديد الإستراتيجيات والسياسات والبرامج والخطط والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

وهناك العديد من التعاريف للتخطيط الإستراتيجي سنذكر البعض منها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر ما يلي:

- ١- التخطيط الإستراتيجي^(١٩) هو " الإطار الفكري العام والمتكامل والذي تشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل البيئة الحالية والمستقبلية ، وتقييم القدرات الذاتية وصياغة رسالة المنظمة وأهدافها العامة في ضوء توقعات ذوى المصلحة ونتائج التحليل والتقييم وإختيار الإستراتيجية العامة والإستراتيجية الفرعية ، ووضع السياسات والبرامج والخطط القادرة على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة في ظل إفتراضات تخطيطية محددة " .
- ٢- التخطيط الإستراتيجي هو^(٢٠) " تقييم للمستقبل المرغوب فيه من خلال وضع مجموعة من التصورات وتحديد الطرق والأساليب اللازمة لتحقيقها فجوهر التخطيط الإستراتيجي يكمن في التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية وأوجه القوة والضعف الذاتية ، لتحظيم النتائج المتوقعة للقرار الحالى . وكمفهوم تنفيذي هو العملية التي تبدأ بتحديد الأهداف ، والإستراتيجيات والسياسات ووضع الخطط التفصيلية اللازمة لتحقيقها ، وكمفهوم فلسفى هو إتجاه ومنهج لطريقة الحياة ، فالتخطيط يتطلب إتخاذ القرارات على أساس التفكير والتأمل فى المستقبل ، وكمفهوم هيكلى هو الجهود المنظمة والمرتبطة لصياغة رسالة المنظمة وغايتها وأهدافها ، وإعداد وتطوير الإستراتيجيات والسياسات والبرامج طويلة ومتوسطة الأجل والموازنات قصيرة الأجل ، وخطط التشغيل والربط بينهم" .

أما الإدارة الإستراتيجية فهي التي تنفذ الإستراتيجيات ، وعدم الإكتفاء بصياغتها أثناء مرحلة التخطيط ، فالتخطيط الإستراتيجي هو العمود الفقري للإدارة الإستراتيجية غير أنه ليس كل الإدارة الإستراتيجية وهو مرحلة أساسية فى تطبيقها ومجال إهتمامه هو الإستراتيجية حيث يقوم الأول بصياغتها ، وتستكمل الثانية بتطبيقها وعلى ذلك يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية = التخطيط الإستراتيجي + تنفيذ الإستراتيجية.

هذا ويثار كثير من الجدل حول ماهية الفروق الجوهرية بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى بل أن البعض يراهما مصطلحين لمعنى واحد ، هذا وسنحاول التفرقة بين مفهومى التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى عن طريق التمييز بين الإستراتيجية والخطوة. هذا وسنحاول تفصيل ذلك من الجدول الآتى^(٢١) :

بيان	الإستراتيجية	الخطة
الطبيعة	تعتمد على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بأهداف تجمع جهودها وإمكاناتها للتمسك بها.	يعتمد على الحقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن معين.
الإتجاه	تنطوي على نظام للقيم الإنسانية يظهر عملية إختيار البديل الإستراتيجي	تنطوي على خطوات محددة لبلوغ هدف محدد ومعتمدة في ذلك على إختيارات موضوعية
المستوى	تختص بالمستوى المسئول عن نجاح أو فشل المنظمة ككل دون الإلتزام بتخصصات معينة.	يمكن أن تختص بمستويات وظيفية محددة أو تنظيمية معينة لها إستقلال ذاتي.
المرونة	لها إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع مؤقتا عنها.	لها إجراءات ملزمة لا يمكن تأجيلها أو تجاوزها.
المسئولية	تتولاها الإدارة العليا	يتولاها إخصائيون في التخطيط.
التركيز	على مرحلة التفكير والصيغة.	على مرحلة التنفيذ.

جدول رقم (١)

أهم أوجه الإختلاف بين الإستراتيجية والخطة

هذا وترى الباحثة ضرورة تصميم خطط إستراتيجية تحقق الأهداف قصيرة الأجل وفي نفس الوقت توفر قاعدة لتعظيم قيمة المنظمة في الأجل البعيد ، وهو ما يقصد بالتوازن في هذا المجال والجدول التالي يوضح أهم الفروق الجوهرية بين الأداء الإستراتيجي والأداء التشغيلي كما يلي (٢٢) :

أوجه الاختلاف	الأداء الإستراتيجي	الأداء التشغيلي
الوثيقة	الخطة الإستراتيجية	الموازنة
الإفترض الأساسي	التغيير	الإستقرار والثبات
مجال الإهتمام	الإبداع والإبتكار	الرقابة والمتابعة
الهدف	تحقيق مميزات تنافسية	تحقيق أرباح في الأجل القصير
إطار التقييم	المساءلة عن عوامل النجاح والفشل	المحاسبة عن الأرباح والخسائر

جدول رقم (٢)

الفروق الأساسية بين الأداء الإستراتيجي والتشغيلي

* لذا يجب أن تعلن إستراتيجية وخطط المنظمة وبشكل واضح لأنها لا تعمل في بيئة ثابتة أو مستقرة وأن توضع معايير لقياس الأداء تعكس وتحدد موقف متوازن للمنظمة نحو أهدافها قصيرة وطويلة المدى. ومما تقدم نرى أن التخطيط الإستراتيجي هو أقدر النظم داخل المنظمة على قيادة وإحداث التغيير ، بل لعله النظام الوحيد القادر على تحقيق ذلك.

يتضح مما تقدم أن أي قرار إستراتيجي يجب أن يشتمل على النتيجة المرغوبة أو الهدف المطلوب تحقيقه والخطة التي تمكن من الوصول إلى هذه النتيجة Course of Action ثم قرار ملزم Commitment Decision يوجه بعض أجزاء التنظيم ، ويحدد الأفراد المسؤولين عن الوصول إلى الهدف ويمكن من تخصيص الموارد التي تعنى بإحتياجات هذا العمل ، فأى إستراتيجية تتطلب ترابطا متبادلا ما بين عناصر الهدف المطلوب تحقيقه ووسائل العمل اللازمة لتحقيقه.

وبناء على ماتقدم يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي تتضمن إتخاذ القرارات التي تربط بين الأهداف الرئيسية للمنظمة والإستراتيجية التي يمكن من تحقيقها ، ذلك عن طريق تقييم الفرص التسويقية المتاحة وإختيار أنسبها ووضع الخطط المناسبة للإستفادة منها. هذا وسيقتصر الحديث عند هذه النقطة ولن يمتد إلى الإدارة الإستراتيجية حيث أنها خارجة عن نطاق هذا البحث.

هذا ويوضح الشكل التالي تطور إستراتيجية الإدارة في التخطيط بدأ بالتخطيط قصير الأجل ومتوسط الأجل مرورا بالتخطيط طويل الأجل ثم التخطيط الإستراتيجي وصولا إلى الإدارة الإستراتيجية^(٢٢).

<p>الإدارة الإستراتيجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التنسيق بين جميع الموارد - لخلق مميزات تنافسية. - إختيار إستراتيجي للإطار العام للتخطيط. - مراحل تخطيط خلاقة مرنة. - قيم ومناخ تنظيمي مساعد ويعتمد على سبعة عناصر هي Structure,systems, Style, Stafe,skills,Shared Values and Strategy. *خلق المستقبل. 	<p>التخطيط الإستراتيجي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة درجة الإستجابة للتغيرات الأنية والمستقبلية. - تحليل شامل للموقف وتقييم المنافسة. - تقييم البدائل الإستراتيجية. - ديناميكية تخصيص وتوزيع الموارد. *التفكير الإستراتيجي. 	<p>التخطيط طويل الأجل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تخطيط أكثر فعالية للنمو. - التحليل البيئي. - تنبؤات طويلة الأجل. - إستراتيجية تخصيص وتوزيع الموارد. *التنبؤ بالمستقبل. 	<p>التخطيط قصير الأجل ومتوسط الأجل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مراقبة التشغيل. - موازنات سنوية. - تركيز وظيفي. *الإلتزام بالموازنة.
--	--	---	---

شكل رقم (٣)

تطور إستراتيجيات الإدارة في التخطيط

سادسا : فوائد وحدود التخطيط المالي :

أما فوائد التخطيط المالي فتنبع من كونه أداة فاعلة تساعد المدير المالي على تجنب تعريض منظمته لخطر الوقوع في العسر المالي الفنى أو الحقيقى حيث يساعد التخطيط على الإستعداد لدفع الإلتزامات عند موعد إستحقاقها ، فلا يكون المدير المالي مضطرا للتصرف بشكل عشوائى أو تحت ضغط الحاجة مما يعرضه للإرتباك وإتخاذ قرارات قد تكون فى غير صالح المنظمة.

أما حدود التخطيط المالي^(٢٣) فتكمن فى وضوح الأهداف التى يتم فى ضوءها إتخاذ القرارات حيث يجب إعادة النظر فى الأهداف كلما إحتاجت المنظمة لتمويل إضافى أو توافرت لديها أموال كبيرة نسبيا ، فعملية التخطيط يجب أن تكون مستمرة لتحقيق الإستقرار ، فعلى سبيل المثال لا بد من توافر عنصر الملائمة Convenience الذى يعنى أن تكون أنواع

الأموال التي تحصل عليها المنظمة مناسبة لأنواع الأصول المستخدمة و متمشية مع طبيعتها ، أيضا " تكلفة الأموال Cost of Capital " فيجب أن تكون تكلفة المصدر التمويلي هي أقل عائد ممكن يتوقعه أصحاب هذا المصدر حيث يتوقف العائد المتوقع على درجة المخاطر التي يفترضها هؤلاء الممولين ، ثم " المقدرة على تحقيق تدفق نقدي cash - flow Ability " بالمنظمة أى مقدرة المنظمة على توفير أموال لمقابلة تكاليفها الثابتة تحت أى ظروف قد تتعرض لها ، تم تحقيق عنصر " المرونة Flexibility " والتي تعنى بقدرة المنظمة على تكيف هيكلها المالى مع الإحتياجات التي تنشأ عن الظروف المتغيرة ، أى قدرة المنظمة على إحلال أى شكل من أشكال التمويل بآخر مع مراعاة أن المرونة يتطلب تحقيقها التضحية بتكلفة معينة وعند ذلك فعلى المنظمة المقارنة بين مزايا وتكاليف الحصول على درجة المرونة المطلوبة ، هذا وتفيد المرونة فى طرح عدد من البدائل عند إتخاذ القرار بالتوسع أو الإنكماش فى مجموع الأموال التي تستخدمها المنظمة ، فإذا ما توافرت هذه المرونة زادت قوة المنظمة على المساومة عند التفاوض مع المصادر المحتملة للأموال. هذا مع عدم إغفال أهمية " نمو وإستقرار المبيعات أو الخدمات " Growth and Stability & Sales or Services حيث تستطيع المنظمة التي تتمتع بالإستقرار مواجهة الصعوبات الناتجة عن مقابلة إلتزاماتها الثابتة ، أما النقطة الأخيرة فننصب على " حجم المنظمة Size of the Organization " حيث يؤثر هذا الحجم على إمكانية إتاحة الأموال من المصادر المختلفة ، فالمنظمة الصغيرة قد تجد صعوبة كبيرة فى الحصول على التمويل طويل الأجل مما يجعل هيكلها المالى غير مرن وينعكس ذلك فى صعوبة إدارتها بحرية وبدون تدخل خارجى وعلى ذلك فإن على هذه المنظمات الإلتفاف بأفضل إستخدام لحجمها عند تخطيط الهيكل المالى لها ، أما المنظمات الكبيرة فلديها مرونة أكبر فى تكوين هيكلها المالى حيث تصبح تكلفة أى مصدر مالى أقل وفى نفس الوقت يكون خطر فقدان السيطرة والرقابة فى أدنى حدود ممكنة.

سابعا: التنبؤ المالى : Financial forecasting

تتطلب عملية التخطيط المالى إجراء عملية التنبؤ المالى وهو الذى يتيح الفرصة والوقت الكافى للتعرف على الإحتياجات المالية المستقبلية وأخذ الإستعدادات اللازمة للتعامل المناسب معها ، كما يتيح الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالى ورجحية المنظمة والتدفقات النقدية فى المستقبل وإتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة أى صعوبات مالية أو إستخدام أى فوائض مالية فى أوجه الإستثمار المناسبة ، فعلى سبيل المثال قد تكشف عملية التنبؤ إلى حاجة المنظمة إلى

تدبير أموال إضافية لشراء آلات وتجهيز طاقة جديدة وخامات وغيرها ، وعندما يكون هناك متسع من الوقت فإن الإدارة تستطيع أن تضع أمامها بدائل عديدة وتقوم بتقييمها لإختيار أفضلها ، ويجب ألا يتم تقييم البدائل بسرعة على حساب الدقة المطلوبة بحجة عدم وجود الوقت الكافي للدراسة المتأنية ، فتوافر الوقت يتيح المزيد من الدراسة وتجميع المعلومات وهو ما ينعكس على دقة التنبؤ وأيضاً إختيار البدائل المناسبة وإجراء التنسيق المناسب وغيرها من الجوانب الإيجابية^(٢٤).

كما سبق يمكن القول أن "التنبؤ هو تقدير موقف المشروع ككل أو جزء من أجزائه في فترة زمنية قادمة ، ورغم إختلاف أساليب التنبؤ ، إلا أن هناك خطوات أساسية لا بد من إستكمالها لإعداد تنبؤ سليم هي^(٢٥):

- ١- تحليل الإنجازات السابقة ودراسة الدروس المستفادة من الخبرة الماضية.
- ٢- تحليل الموقف السائد وقت إعداد التنبؤ وتقديرات احتمالات تطوره في المستقبل.
- ٣- إستخلاص عدد من العوامل الأساسية المؤثرة في النشاط المطلوب التنبؤ به.
- ٤- الإستناد إلى تلك التحليلات في تحديد حجم النشاط المقدر مستقبلاً أخذاً في الإعتبار ما سيكون عليه موقف العوامل الأساسية المؤثرة عليه.

ويجب أن نميز بين التنبؤ القائم على أسس إحصائية وموضوعية وبين الحدس والتخمين الذين يفتقدان هذه الأسس الموضوعية ، فالتنبؤ القائم على أساليب إحصائية وموضوعية يؤدي إلى زيادة احتمال توصل أفراد مختلفين إلى ذات النتيجة على العكس من الحدس أو التخمين حيث لا يتوقع أن يصل إثنان إلى ذات النتيجة. وبوجه عام فالتنبؤ يتجه إلى المستقبل وهنا تلعب طول الفترة المطلوب إعداد التنبؤ عنها دوراً أساسياً في تحديد مدى دقته ، فكلما كانت فترة التنبؤ طويلة كانت دقته أقل عما إذا كانت فترة التنبؤ أقصر. وتكمن أهمية تلك التنبؤات في تفاعلها مع التنبؤات الإقتصادية لتكوين صورة عامة عن الظروف التي تمارس فيها المنظمة أعمالها.

ثامنا : التنظيم المالى :

Financial Organization

النظام المالى هو ذلك النظام الذى يعمل على التحديد الإدارى الواعى للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصية أو أكثر ، فهو ذلك النظام الذى يمد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من مواد أولية وعدد ورأس مال وأفراد. فالتنظيم المالى إذن هو جميع الفعاليات التى تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها المالية من خلال تصنيف الوظائف وتجميعها وفق أسس معينة تضمن تحديد المسؤوليات ومنح السلطات حسب تسلسل معين يتم توضيحه فى الهرم التنظيمى للمنظمة.

وتتبع أهمية التنظيم المالى من أن توزيع الصلاحيات وفق تسلسل الهرم التنظيمى يساعد على حسن إنجاز العملية المالية حيث أن الصلاحيات والمسئوليات المالية يجب أن تكون واضحة ومحددة ومتماشية مع حجم المنظمة وطبيعة العمل وعلاقة الدائرة المالية بالدوائر والأقسام الأخرى.

وفيما يتعلق بالإدارة المالية فإن أساس تنظيمها يميل نحو المركزية فى التنظيم لأن القرارات المالية تعتبر قرارات مصيرية فى معظم الأحيان لذا كان من الواجب إتخاذها على أعلى المستويات ، كما أن المركزية فى القرارات المالية تساعد على تنسيق الإحتياجات المالية ككل.

هذا وتقع وظيفة التنظيم المالى فى المستوى الإدارى الأول قريبا من قمة الهرم التنظيمى الأمر الذى يعكس الأهمية الكبيرة لهذه الوظيفة نظرا لأهمية القرارات التى يتم التوصية بإتخاذها ضمن إختصاصات هذه الوظيفة ويساعد هذا الموقع على شمولية العمل بها بالنسبة للمنظمة ككل، ولذلك نجد تغير فى النظرة التقليدية إلى الإدارة المالية من كونها جزء من الوظيفة المحاسبية إلى كونها وظيفة مستقلة تستخدم المحاسبة وأساليبها كأدوات مساعدة فهى تستخدم المعلومات المحاسبية فى إتخاذ القرارات المالية وفى التخطيط المالى.

تاسعا : الرقابة المالية :

Financial Control

يجب على المدير أن يتأكد من أن الأهداف التى تم تحديدها بموجب وظيفة التخطيط والتنظيم قد تم تحقيقها على الوجه الأكمل وذلك بمقارنة الأداء والإنجاز الفعلى بما هو مخطط له ، فعملية المقارنة هذه تعد وظيفة الرقابة ، فالرقابة نشاط يختص بالمتابعة ويهدف إلى مقارنة نتائج العمل بالمخطط والمعايير الموضوعة مسبقا. ولذا فإن الرقابة تتضمن الأداء وإعداد التقارير الخاصة بنتائج التقييم فهى عملية هادفة أى تهدف إلى تصحيح الإنحرافات ووضع الخطط المبنية

على نتائج تقييم الأداء. هذا ولكي يحقق التخطيط المالى أهدافه لابد أن يقترن بنظام رقابة فعال ومن هنا أتت دواعى إستعمال الرقابة المالية وأصبحت من الوظائف الرئيسية للمدير المالى. مما سبق نرى أن المقصود بالرقابة المالية تقييم القرارات التى إتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد المعايير التى يمكن إستخدامها لمقارنة ما أنجز فعلا بما هو مخطط له أى إكتشاف الإنحرافات وتصحيحها ومتابعة هذا التصحيح أى أن الرقابة لكى تكون فعالة يجب أن تتوفر لها العناصر التالية:

- ١- وجود خطة.
- ٢- وجود معايير للحكم بواسطتها على الإنجاز.
- ٣- المقارنة بين الخطة والإنجاز.
- ٤- إكتشاف الإنحراف وتحديد إتجاهه "سالب أم موجب".
- ٥- إكتشاف السبب الحقيقى للإنحراف.
- ٦- إقتراح الإجراء اللازم لتصحيح الإنحراف ويجب أن يكون الإجراء نابعا من السبب الحقيقى للإنحراف.
- ٧- متابعة تنفيذ الإجراء اللازم للتصحيح لتقرير مدى فعاليته.
- ٨- وفق هذا كله يجب أن يكون هناك نظام إتصالات فعال جيد يؤمن وصول المعلومات بشكل سريع ودقيق. وأن تكون الرقابة مرنة وأساليبها قابلة للتعديل حسب تبدل الخطط وواقع الأداء وأن تكون أساليبها موازية ومناسبة للمستويات الإدارية الموجودة بالمنظمة وأن تكون أساليبها ومعاييرها مفهومة وتطبيقها لا يكلف الكثير.

ولتصحيح الإنحرافات عن الخطة ينبغى معرفة أسباب هذه الإنحرافات لأن الإجراء التصحيحى يجب أن ينبع من صميم الأسباب التى أدت إلى الإنحرافات بأنواعها المختلفة. هذا ويمكن حصر أسباب الإنحرافات فى الخطة نفسها بسبب عدم الدقة فى التخطيط ويسمى هذا الإنحراف بالإنحراف التخطيطى وينتج عن عدم دقة المعلومات المستعملة فى التخطيط أو عدم الدقة فى وضع الخطة أو عدم الدقة فى التنبؤ أو ظهور عوامل جديدة أو أن الخطة لم تكن مرنة لدرجة كافية لتسعى إلى التكيف مع الظروف المستجدة ، وهنا ينبع الإجراء التصحيحى فى هذه المرحلة من الخطة ويكون التصحيح بتعديل الخطة ذاتها.

أما إذا إنتقلنا إلى مرحلة التنفيذ فقد يتسم التنفيذ بعدم الكفاءة فيسمى هذا النوع من الإنحرافات إنحراف تنفيذي وينشأ عن أسباب متعددة منها عدم خبرة الأشخاص القائمين على التنفيذ بكيفية أداء العمل والإجراء التصحيحي هنا هو التدريب ، إهمال الأشخاص القائمين على التنفيذ وعدم أخذ الأمور بجدية والإجراء المناسب هنا هو إجراء تأديبي في طبيعته ، عدم فهم الأشخاص القائمين بالتنفيذ للخطة أو للمعايير الموضوعة لتقييم الإنجاز أو للهدف من الخطة والإجراء هنا العمل على إفهام هؤلاء الأشخاص هذه المواضيع.

ثم نأتى إلى المرحلة التى قد يكون سبب الإنحراف فيها ناتج عن الخطة والتنفيذ معا أى عدم دقة الخطة وعدم كفاءة التنفيذ ويسمى الإنحراف عندها إنحراف مركب ولذا فهو خطير لا بل من أخطر الإنحرافات التى يمكن أن تحدث والعلاج هنا أيضا مركب ويجب أن ينبع من صميم الأسباب الحقيقية للإنحراف.

هذا ونذكر هنا أن هناك العديد من أدوات الرقابة المالية مثال " طريقة دو بونت " حيث تعتبر " القوة الإيرادية للمنظمة " معيارا عاما للرقابة على حسن سير الأمور فيها من حيث قدرتها على توليد الأرباح فنجد قوة إيرادية معينة مرغوب فيها ويخطط للوصول إليها وعند مقارنة ما تم إنجازه بما هو مخطط له من قوة إيرادية يمكن عندها إكتشاف الإنحرافات حيث يتبع أسباب هذه الإنحرافات للوصول إلى جذورها العميقة. كما أن تحليل أسباب التغير فى القوة الإيرادية والعائد على الإستثمار عن طريق دراسة ما طرأ على مكونات كل منهما ومعرفة أسباب التغيرات التى طرأت على هذه المكونات هى أيضا أداة من أدوات الرقابة المالية. هذا إلى جانب الموازنات التقديرية التى تعتبر أدوات جيدة للرقابة على ما تم إنجازه بالفعل ومقارنته بما هو وارد فى الموازنة.

المبحث الثالث ماهية الشفافية والمصادقية في الجمعيات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح

مقدمة:

تعطى المجتمعات الديمقراطية الحرة أهمية لإتاحة المعلومات للجميع ، ولقد سارت خطوات عديدة لوضع نهاية لمتجمع السرية ، فلا شك أن كل مجتمع يحتاج إلى قدر أو مجال من السرية وذلك للحفاظ على الصالح العام وإحترام حياة الأفراد الخاصة ، وهذا يفرض بدون شك أن تظل بعض المجالات والأنشطة بعيدة عن النشر والإعلان لأهميتها وذلك لأنها تمس المصالح الحيوية للدولة سواء أكانت هذه المصالح عسكرية أو اقتصادية أو صناعية ، مثال ذلك المعلومات والوثائق المتعلقة بعلاقات الدولة الدبلوماسية أو بسير المفاوضات الدولية أو بالخطط الدفاعية والإجراءات الأمنية أو بخطط مصانع الدولة الحربية ، وذلك نظرا لما يترتب على هذا الإفشاء من تأثير ضار على وجود الدولة نفسه ، هذا إلى جانب ضرورة إحترام حرية الحياة الخاصة للأفراد بعدم إفشاء المعلومات المتعلقة بها وبصفة خاصة الأسرار التي يقوم الأفراد بالإفشاء بها لطوائف معينة من الموظفين العموميين وذوى المهن الحرة بحكم مهنتهم وعملهم كالأطباء والصيادلة والباحثين الاجتماعيين وموظفى البريد والمحامين وهى ما يطلق عليها الأسرار المهنية وذلك تأكيدا للثقة الواجبة بين أصحاب هذه المهن وعملاتهم وذلك تأميننا لحسن سير العمل بالعديد من المرافق العامة التي تستوجب تعاون الأفراد معها في قيامها بمهامها كمرفق الصحة العامة حتى لا يصاب المجتمع بأضرار من جراء إنشاء الأسرار.

ولهذا حرص المشرع الجنائى فى كل من مصر وفرنسا على تحريم إفشاء بعض الأسرار سواء حفاظا على المصالح الحيوية للدولة ، أو حماية للحياة الخاصة للأفراد فى مواجهة طوائف الموظفين أو دوى المهن الحرة ، كما حرص المشرع أيضا فى جميع قوانين الموظفين سواء فى مصر أو فى فرنسا على فرض إتزام عام على الموظف بعدم إفشاء المعلومات والوقائع التي يطلع عليها بمناسبة وظيفته أو يذيع أمرا من الأمور التي يجب عليه كتمانها وإلا كان عرضة لتوقيع الجزاء التأديبى بالإضافة للجزاءات الجنائية إن كان لها محل ، وتشير إلى ذلك المادة ٧٧ من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة حيث تحظر على الموظف " ٧- أن يفشى بأى تصريح أو بيان عن أعمال وظيفته عن طريق

الصحف أو غير ذلك من طرق النشر إلا إذا كان مصرحا له بذلك كتابة من الرئيس المختص ٨- أن يفشى الأمور التي يطلع عليها بحكم وظيفته إذا كانت سرية بطبيعتها أو بموجب تعليمات تفضى بذلك ، ويظل هذا الإلتزام بالكتمان قائما ، ولو بترك العامل الخدمة ، ١٠- أن يخالف إجراءات الأمن الخاص والعام التي يصدر بها قرار من السلطة المختصة^(٢٦).

غير أنه إستقلا عن هذه النصوص التي هدف المشرع من ورائها المحافظة على المصلحة العامة ومصالح الأفراد درجت الإدارة بصورة تقليدية في علاقتها بالأفراد على إحاطة نشاطها وأعمالها بسياج من السرية التامة ، فتحت ستار عدم إعاقة نشاطها وإثقال كاهلها وتجنب تعرضها للضغوط وتحت إستقلالها نجدتها ترفض إبلاغ أو إطلاع أى شخص على ما تحت يدها من وثائق ومستندات وملفات بل وما سجلته من بيانات ذات طبيعة شخصية وكذا الإفصاح عن الإعتبارات الواقعية والقانونية التي دفعتها إلى إصدار قراراتها ، كما لو كانت تريد هي الأخرى مثلها مثل الأفراد أن يكون لها حياتها الخاصة وخصوصا في ظل عدم وجود نص يلزمها بذلك.

فالسرية كما ذهب البعض بحق لا تعد سوى مجرد ميراث تاريخي للإدارة حيث غرست البيروقراطية منذ وقت طويل في ضمير الإدارة أن تدعيم سلطتها وإستغلالها لن يتأتى إلا من خلال السير في حلقة أو دائرة مغلقة بدلا من السماء المكشوفة ، فهي تمثل إذن بالنسبة للجهاز الإداري نوع من الحماية وتعد إنعكاسا لنوع من العلاقة غير المتوازنة الموجودة بين الإدارة والجمهور ، فالإدارة إنطلاقا من كونها سلطة قائمة على الإكراه دون الإقناع وأنها في مركز أسمى إعتبرت نفسها غير ملزمة بتقديم حساب أو تبرير لتصرفاتها أمام الأفراد ، فهؤلاء في نظرها ليسوا سوى مجرد مجموعة من المتطفلين ، ليس لهم سوى الإمتثال لأوامرها ونواهيها وتنظيماتها دون مناقشة حيث أنها تعتبر أن ملفاتها ووثائقها نوع من الملكية الخاصة ومن ثم لا يجوز لأحد الإطلاع عليها ، أما بالنسبة للأفراد فبالرغم من عدم رضاهم إلا أنهم إستسلموا وتعلموا العيش في ظل هذا الجو القائم على عدم التوازن والكتمان ، وقد إنعكس هذا الوضع بدوره على القانون الإداري حيث تم النظر إليه على أنه لا يعد سوى أن يكون قانون السلطة ، وإقتصر الإهتمام فيه على البحث عن حقوق وإميازات للإدارة.

هذا الجو القائم على السرية وعدم التوازن مخالفا لنص المادة "١٥" من إعلان حقوق الإنسان الفرنسي الصادر في ١٧٨٩ والتي تعرف بالحق في المعرفة ، ولهذا ومع بداية

السبعينات بدأت تجتاح فرنسا موجة عامة تطلب بضرورة تحسين وتحويل العلاقة بين الإدارة والجمهور إلى علاقة يجل فيها الحوار محل الصمت ، والشفافية محل التعتيم ، والإقناع محل القهر بحيث تتحول الإدارة من إدارة أوامر إلى إدارة تشاور وتناغم في إطار ديمقراطية إدارية تفتح فيها الإدارة بوثائقها وأسباب قراراتها على الجمهور لتحقيق مشاركتهم فيما تقوم به من أعمال ، تلك المشاركة التي تأخرت كثيرا عن تلك المتحققة من زمن في المجال السياسي ، هذا فضلا عن تمكينهم من الدفاع عن حقوقهم وممارسة حقهم في الاعتراض ، علاقة يصبح فيها الإبلاغ أو العلم هو القاعدة والإستثناء هو السرية بمعنى آخر علاقة تتحول فيها الإدارة إلى إدارة من زجاج قائمة على الثقة المتبادلة بدلا من العداوة والشك ، يعترف فيها للجمهور بالحق في الإطلاع على ما تحت يدها من وثائق ومستندات إدارية وما قامت بتسجيله وبرمجته من بيانات شخصية في حاسبتها الإلكترونية أو سجلاتها اليدوية ، وكذلك الحق في معرفة الإعتبارات القانونية والواقعية التي وقفت وراء إصدارها لقراراتها ، أى أن تحكم العلاقة بين الإدارة والجمهور العلم ويكون الإستثناء هو السرية ، وما تقدم ينطبق على مجال الجمعيات الأهلية الغير هادفة للربح فيحكمها الكتمان والسرية بدلا من الشفافية والعلانية فكل القوائم التي تقوم بإعدادها لا تقوم بنشرها ولا تسمح للجمهور بالإطلاع على أى من مستنداتها ودفاترها حتى لو كان ذلك بهدف البحث العلمي.

أولاً: مفهوم الشفافية والمصداقية كما ورد بالكتابات المختلفة:

يعد مفهوم الشفافية والمصداقية في الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح مفهوما جديدا حيث تعد الكتابات في هذا الموضوع نادرة ولذلك ستحدد الباحثة هذا المفهوم إجرائيا لتحقيق أهداف البحث. ولكن بالرغم من ذلك فإن هناك تصريحات لعديد من المسؤولين منهم النائب أحمد عز رئيس لجنة الخطة والموازنة في تصريح له بجريدة الأهرام في الثاني من يونيو عام ٢٠٠٢ في صفحة (٢٢) قال أن مشروع القانون الجديد الذي يناقش بمجلس الشعب الآن وضع قواعد من الشفافية التي تتيح الإفصاح عن نشاط الجمعيات الأهلية ، ويظهر من ذلك الربط بين الشفافية والإفصاح.

هذا إلى جانب تصريح آخر صدر لوزير التجارة الخارجية الدكتور يوسف بطرس غالى في جريدة الأهرام يوم الجمعة في الرابع عشر من يونيو عام ٢٠٠٢ يقتضى بإصدار (٣) معايير محاسبية جديدة لضمان تحقيق الشفافية والإفصاح وتعلق هذه المعايير بعرض القوائم المالية وبالمعلومات التي يجب الإفصاح عنها في القوائم المالية وبالمعلومات الخاصة

بعرض الأصول والإلتزامات المتداولة وقد تم دمج هذه المعايير الثلاثة في معيار واحد جديد يتماشى مع المعايير المحاسبية الدولية حتى يمكن إتاحة قدر أوفر في عرض القوائم المالية والإيضاحات المتممة بأسلوب سهل وبما يضمن تحقيق الشفافية والإفصاح.

ثانياً: المفهوم الإجرائى للشفافية والمصدقية لتحقيق أهداف البحث:

تعد المحاسبة نظام للمعلومات Information System وبالتالي فإن النظام المحاسبى هو نظام معلومات للقياس والتسجيل والتقرير فى صيغ نقدية لتدفقات الموارد (المدخلات) وصولاً للمخرجات لأى تنظيم ، وكذلك إعداد التقارير المالية التى تعد ركناً مهماً وأساساً ضرورياً فى إتخاذ القرارات وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن النظام المحاسبى يعتبر مؤشراً رئيسياً للحكم على كفاءة التشغيل.

هذا وتمثل البيانات مدخلات للنظام المحاسبى ، وتعتبر السجلات والدفاتر والتقارير والمستندات هى وسائط التشغيل بينما تعتبر عمليات التسجيل والتبويب والتلخيص والتقرير هى إجراءات تشغيل وأخيراً تعتبر المعلومات مخرجات النظام محمولة على وسائط وهى "التقارير المالية". أما المعلومات الداخلية فتعتبر بمثابة مدخلات للتقارير المالية التى تقدم للجهات الإدارية بالمنشأة حول الأنشطة المختلفة ، أما المعلومات الخارجية فتعتبر بمثابة مدخلات للتقارير المالية الخارجية أو ما يعرف بالقوائم المنشورة والتى تصدرها المنشأة للطوائف المعنية الداخلية والخارجية ، وتهدف هذه التقارير إلى توفير معلومات مالية موثوق بها وعادلة عن الموارد الإقتصادية للمنظمة وإتزاماتها المترتبة على هذه الموارد بحيث تتيح الفرصة لتقويم كل من مواطن القوة أو الضعف ، توفير معلومات صحيحة لتلك الأطراف المتكاملة مع المنظمة عن التغيرات الحادثة فى المركز المالى ، توفير معلومات مالية كافية تمكن من استخدامها من إشتقاق بعض المؤشرات الكمية المفيدة فى التنبؤ ، ثم توفير معلومات كافية عن الأسس والسياسات والفروض والمبادئ المحاسبية المتبعة فى إعداد تلك البيانات.

ونظراً لوجود علاقة شراكة بين الجمعيات الأهلية والحكومة والقطاع الخاص بمقتضى ذلك تحدد أدوار ومسئوليات لكل شريك من الشركاء حيث تعد أهم عناصر الشراكة بناء خلفية موجودة أو إقامة أرضية مشتركة كقاعدة عامة بين الشركاء من أجل التوصل إلى إتفاقات ووضع أسس للإتفاق وإستمرارية الإتصال لكسب المصدقية والثقة والشفافية والوضوح ويتطلب ذلك إلتزام الشركاء بعدة مبادئ أهمها المحاسبة والإلتزام والوضوح ووضع سياسات مالية وأنظمة مالية محاسبية وتكاليفية ورقابية تتسم بالفعالية

والكفاءة ، ولذلك فإن على كل الشركاء الإلتزام بالشفافية وتبادل المعلومات ولذلك يعد الإفصاح عن المعلومات المحاسبية الخاصة بالجمعيات أداة هامة جدا للإلتصال مع الأطراف الأخرى.

ولذلك فإن "الباحثة" ترى أن " الإفصاح يعد مرادف للشفافية والمصادقية وذلك بإتاحة المعلومات لجمهور المستفيدين وعلانية نشر الميزانية وتنفيذها والإبلاغ عنها ثم ضمانه سلامة البيانات والمعلومات . فالشفافية تعنى الإفصاح أو الوضوح المناسب Adequate Disclosure الذى يساعد مستخدمى التقارير على الوصول إلى مضمون هذا الإفصاح بدون الحاجة إلى تأويله أو توصيل درجة من الشك فى المعلومة .

وهذا يتطلب توافر عنصرين لكى يصبح الإفصاح كافيا هما العرض العلمى السليم للقوائم المالية بحيث ترتب العناصر والمجموعات بشكل مفهوم ومنسجم مع القواعد العلمية بما يخدم الطوائف المستخدمة وفى مقدمتها " المحللون الماليون " ، وأن تتضمن القوائم المالية المعلومات الضرورية التى بدونها لا تعبر عن حقيقتها ، وينبغى عدم التوسع فى إخفاء بعض المعلومات بسبب الخوف من احتمالات سوء تفسيرها أو الوصول إلى نتائج خاطئة. ولهذا فإن موضوع الإفصاح المحاسبى كما إتضح يثير عدة نقاط لا بد من أخذها فى الإعتبار من أهمها:

- تحديد معنى الإفصاح الكافى والملائم.
- تحديد الغرض من الإفصاح.
- تحديد المقدار الكافى والملائم من الإفصاح.
- كيفية الإفصاح.
- تحديد توقيت الإفصاح.
- تحديد مكان الإفصاح.
- تحديد المعينون بالإفصاح الكافى والملائم.

إن هذا المبدأ وما يرتبط به من قضايا من الحيوية بمكان فلا يصح تركه للإجتهد والخبرة ولرغبات الإدارة فى الإفصاح بالشكل والكيفية التى تراها ، إذ أن هناك دائما مخاطر إستغلال هذا الوضع فى ظل غياب كل من الرقابة الحكومية ورقابة المنظمات المهنية المنظمة لمهنة المحاسبة والمراجعة والتين تستطيعان أن تفرضوا نوعية ومقدار البيانات المالية الواجب الإفصاح عنها فى التقارير المالية ، فعدم تطبيق المعايير الدولية للتدقيق يسهم فى التأثير البالغ

على مصداقية هذه القوائم ومن ثم قدرتها على خدمة الطوائف المعنية وبصورة شمولية فإن الإفصاح يتطلب توضيح الأسس المتبعة لتحقيق الإيرادات ، الفصل الواضح بين نتائج النشاط الجارى والأنشطة الأخرى ، وضع ضوابط لتحديد ما يعتبر بندا عاديا وما يعتبر بندا غير عارى وبالتالي تحديد ما يعتبر أرباحا (أو خسائر) غير عادية ، وكيفية الإفصاح عنها في القوائم المالية ، الإزام بإعداد قائمة التغيرات في المركز المالي وتحديد أسس إعدادها والشكل الذى تظهر به ، وضع ضوابط لكيفية الإفصاح عن الإلتزامات المختلفة حيث لا بد من التمييز بين ما يمكن الإعتراف بأثاره على قياس الدخل وما يكتفى بالإفصاح عن أثره في شكل ملاحظة ، أثار الأحداث التالية لتاريخ الميزانية على عناصر القوائم المالية وكيفية الإفصاح عنها ، ثم التأكد من أن الإفصاح الكافى الملائم متوفر في جميع مراحل العمل المحاسبى .

وبتحقيق ما تقدم يمكن أن تكون هناك صورة واضحة عن شكل القطاع الأهلى المتمثل في الجمعيات الأهلية كجزء هام فيه حيث تمثل حوالى ٦٠% من هذا القطاع وبالتالي تكون هناك فرصة لتحديد حجم شراكته مع الحكومة والقطاع الخاص .

المبحث الرابع

ماهية المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح

مقدمة:

تعتبر المنظمات التي لا ترمى إلى تحقيق الربح من أهم الكيانات المؤثرة في المجتمع الحديث وذلك لم تضطلع به من مسئوليات أخلاقية وروحية وسلوكية لها إنعكاساتها الملموسة على رقى المجتمع ورفاهيته وخصوصا مع إنتهاج الدولة للتخصيصية وتصفية القطاع العام ، ومن خلال مراجعة أنواع التنظيمات التي نجدها في أى مجتمع أيا كان تصنيفه، ناميا أو متقدما ، فسوف نجد أن هناك نوعا من التنظيمات يمكن أن نطلق عليه التنظيمات التي لا تنتمى لقطاع الأعمال " Non business Organiztions " ، ومع إتساع أحجامها وتعدد مجالات النشاط فيها ، تطورت أيضا أفكار وأساليب إدارة أموالها والمحاسبة عليها. هذا ويمكن القول أن هذه المحاسبة تكاد تكون متميزة بلهجة خاصة مستمدة من مبادئ وأصول المحاسبة المتعارف عليها والتي تكمن أهميتها في مساعدة هذه المنظمات في إنجاز أعمال المحاسبة الخاصة بها وتنمية مقدرتها على توفير المعلومات المالية عن أنشطتها.

وقد حصر القانون المصرى الميادين التي تعمل فيها هذه الجمعيات والمؤسسات الخاصة في مجموعة من الأنشطة نذكر منها الأنشطة التالية والمتمثلة في رعاية الطفولة والأمومة ، رعاية الأسرة ، المساعدات الإجتماعية ، رعاية الشيخوخة ، رعاية الفئات الخاصة والمعاقين ، الخدمات الثقافية والعلمية والدينية ، تنمية المجتمعات المحلية ، ميدان الإدارة والتنظيم ، رعاية المسجونين ، تنظيم الأسرة ، الصداقة بين الشعب المصرى والشعوب الصديقة ثم التنمية البيئية والبشرية، تنمية الصناعات الصغيرة ، وغيرها من المجالات الهامة التي يحتاج إليها قطاع عريض من المجتمع.

إذن تعتبر المنظمة التي لا تهدف إلى تحقيق الربح " هيئة خاصة ذات نفع عام أو هيئة عامة تتمتع ببعض إمتيازات السلطة العامة ويكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا لسند إنشائها ". وتتفق المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح في أن الربح ليس هو الهدف الأساسى والوحيد لها كما أنها تطبق نفس المفاهيم المحاسبية تحت عنوان عام هو محاسبة الأموال المخصصة Fund Accounting .

وتأخذ هذه المنظمات العديد من الأشكال منها " الجمعيات ذات الصفة العامة " وهى كل جمعية يقصد بها تحقيق مصلحة عامة يصدر بها قرار من رئيس الجمهورية باعتبارها كذلك ، كما يجوز بقرار من رئيس الجمهورية سحب الصفة العامة من الجمعية. أما " المؤسسات الخاصة " فهى تنشأ بتخصيص مال لمدة غير معينة لعمل ذى صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو لأى عمل آخر من أعمال البر والرعاية الإجتماعية أو النفع العام دون قصد إلى ربح مادي. أما " الإتحادات " فيمكن للجهة الإدارية المختصة أن تنشئ إتحادات نوعية أو إقليمية من الجمعيات والمؤسسات الخاصة تكون لها الشخصية الاعتبارية ، وتتألف الجمعية العمومية للإتحاد من ممثلى هذه الهيئات ، وقد يكون الإتحاد نوعيا أو إقليميا أو عاما. أيضا " هناك الهيئات الأهلية لرعاية الشباب والرياضة " وهى كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ، لا تستهدف الربح المادى ، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب ، وإتاحة الظروف لتنمية ملكاتهم ، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والإجتماعية والروحية والصحية فى إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذى يضعه المجلس الأعلى للشباب والرياضة. أما " الهيئات الرياضية " فهى كل مجموعة وحدات تخضع لإدارة واحدة وتقوم بتنظيم النشاط بين هذه الوحدات فى أكثر من محافظة فى اللعبة التى يحددها الإتحاد ويكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا لسند إنشائها . أما " النادى الرياضى " فهو هيئة تكوونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة فى النواحي الإجتماعية والصحية والنفسية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والإجتماعية وبث روح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف لمناسبة لتنمية ملكاتهم وكذلك تهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء. أما " الإتحاد النوعى " فهو هيئة تتكون من أندية وهيئات أو جمعيات من الخاضعة لأحكام قانون الهيئات الأهلية لرعاية الشباب والرياضة. تتماثل فى أغراضها أو نشاطها كله أو بعضه بقصد تنظيم وتيسير أوجه النشاط بينها وتبادل الإستفادة بمنشآتها وتنظيم مصادر تمويلها. أما " مركز الشباب " فهو كل هيئة مجهزة بالمباني والإمكانات تقيمها الدولة أو المجالس المحلية أو الأفراد منفردين أو متعاونين فى المدن أو القرى بقصد تنمية الشباب فى مراحل العمر المختلفة وإستثمار أوقات فراغهم فى ممارسة الأنشطة الروحية والإجتماعية والرياضية والقومية وما يتصل بها تحت إشراف وقيادة متخصصة. هذا بالإضافة إلى العديد من الأشكال الأخرى فى شتى مجالات الحياة . هذا وتمثل التنظيمات السابقة أهم أنواع المنظمات التى لا تهدف إلى تحقيق الربح ، وتمثل السمة الأساسية المميزة لها عدم

الإعتماد كلية على الموازنة العامة للدولة في الحصول على الأموال اللازمة لمباشرة نشاطها حتى يمكن اعتبار هذه المنظمات قطاعات إقتصادية مستقلة في الإقتصاد القومي ، كل ما سبق يبين خصوصية هذه المنظمات ، ويؤكد على أهمية التناول المنهجي المستقل لأصول المحاسبة فيها .

كما سبق يمكن القول أن " الجمعيات والمؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة أو من أشخاص اعتباريين بغرض غير الحصول على ربح مادي " .

أولاً : مفهوم المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح :

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح ولكنها تدور كلها في نفس الفلك فيتجميع خصائص هذه المنظمات يمكن تشكيل إطار للتعريف ، وفيما يلي نذكر البعض منها كما يلي بيانه :

١- عرفها أحد الكتاب بأنها ^(٢٧) " تلك الوحدات الإدارية غير الهادفة للربح والتي تتمثل في وحدات الخدمات العامة التي تقوم بأداء خدمات حيوية للجمهور بصفة عامة ، ويمتد نشاطها إلى مجالات متعددة فتشمل الوحدات الإدارية الحكومية "الوزارات والمصالح" ، الوحدات التعليمية "الجامعات والمدارس" ، والوحدات التي تشرف على الخدمات الصحية والاجتماعية "المستشفيات والملاجئ" ، الوحدات الدينية ، الوحدات الثقافية ، الوحدات الرياضية ، والوحدات الخيرية "الأندية والجمعيات " .

٢- عرفها أيضا مجموعة من الكتاب من خلال خصائصها بأنها المنظمات التي تنسم بالسماوات الآتية ^(٢٨) :

(أ) : تقديم خدمات عامة أو إنتاج سلع عامة للمواطنين لا يمكن للوحدات الإقتصادية الأخرى الهادفة للربح أن تقدمها أو تنتجها ^(٢٩) :

(ب) : أنها لا تسعى إلى تحقيق الربح من وراء تأدية تلك الخدمات العامة ، وذلك بعكس الوحدات الإقتصادية التي تنشأ أصلاً بهدف تحقيق الربح ، وذلك على اعتبار أنه من الخواطر الرئيسية للإستثمار تحقيق أرباح ولكن يجب أن نؤكد أن عدم السعي وراء الربح لا يعني أن وحدات الخدمات العامة تزاوّل نشاطها على أساس تحقيق الخسائر ^(٣٠) .

(ج): بعض الوحدات العامة التي تدار بأسلوب منشآت الأعمال الهادفة إلى الربح قد تحقق فائض في الإيرادات على المصروفات في فترة ما إلا أن ذلك لا يكون بقصد تحقيق أرباح للتوزيع وإنما يكون الهدف استخدام هذا الفائض في تحقيق خدمة أفضل في المستقبل أو بقصد تحويل الفائض لإستخدامه في أداء خدمات عامة في مجالات أخرى (٣١).

(د): الإلتزام بالقوانين واللوائح والتشريعات التي تسنها السلطة التشريعية بالبلاد، حيث يعتبر الإلتزام القانوني مطلوباً لكل تصرفات معظم الوحدات العامة ، وتتضمن ذلك استخدام الموازنات التقديرية للنشاط ، والترخيص بالإقتراض ، وتحديد الأهداف العامة والفرعية للبرامج وفرض وجباية الضرائب (٣٢).

(هـ): عدم وجود ملكية بالمعنى المتعارف عليه . فممتلكات الوحدات الإدارية غير الهادفة للربح تعتبر ممتلكات عامة لا تخضع للملكية خاصة ، بمعنى أن تلك الممتلكات لا تؤول لأي شخص أو مجموعة من الأفراد سواء أثناء قيام الوحدة بنشاطها أو عند تصفيتها أو إنقضائها.

(و): إن إدارة وحدات الخدمات العامة غير الهادفة إلى الربح ليست مسئولة أمام مجموعة من الملاك أو المستثمرين ولكن يجب عليها أن تقدم تقاريرها عن إدارة الأموال التي إتمنت عليها إلى الجمهور بصفة عامة أو إلى الجهة التي وهبت الأموال أو التي إعتدتها لها أو إلى الفئة التي إستفادت من الخدمات ، وتعفى هذه الوحدات من الضرائب لعدم توافر نية الكسب (٣٣).

٣- هذا ويعرفها كاتب آخر بأنها (٣٤) " المنظمات الخاصة التي لا تهدف إلى الربح والتي تعمل في البلدان النامية لتخفيف المعاناة عن الفقراء والاهتمام بمصالحهم أو لحماية البيئة ، أو لتوفير الخدمات الإجتماعية الأساسية ، أو الإضطلاع بتنمية المجتمع المحلي وتشمل هذه المنظمات غير الحكومية الهيئات القائمة في البلدان الصناعية التي تدعم جهود التنمية الدولية ، فهناك مثلاً عدد من المنظمات الكندية غير الحكومية يعمل مع الوكالة الكندية للتنمية الدولية في توفير المعونة للبلدان النامية. كما تتزايد الجهود المبذولة في هذا المجال من قبل المنظمات الإسكندنافية ونظيراتها في الولايات المتحدة وأوروبا. وعموماً تتزايد المنظمات غير الحكومية في البلدان النامية إستقلالاً وتوكيداً لشخصيتها من علاقتها مع الوكالات القائمة بالتمويل في البلدان

نطاق عملها محدود في الغالب وتتفاوت نوعية نشاطها ، وكثيرا ما يشور الجدل بل الشك في جدوى هذا النشاط " . ولقد إتجهت هذه المنظمات إلى ضبط التكاليف ، ومع تزايد إستعانيتها بأفراد من المهنيين فتتجه للتحويل في طبيعة عملها الذي لم يعد يتركز على التخطيط السريع للمعاناة ، فقد أخذت التكاليف الإدارية والتدريبية تتجه إلى الزيادة ، وعموما فإن قياس المنافع التي تجني من وراء عمل هذه المنظمات ليس من الأمور السهلة ، خاصة عندما تكون المنافع مما لا يظهر إلا على المدى الطويل أو تكون غير ملموسة من الناحية المادية ، وعلاوة على هذا فإن عدم توافر البيانات الخاصة بفترات البداية يجد من إمكانية تحليل الإتجاهات السائدة حاليا. وعلى إمتداد سنوات طويلة ، كان التركيز الأساسي في تقييم المنظمات غير الحكومية منصبا على المشروعات الصغيرة التي بدأتها تلك المنظمات ، أو على تقييم المكونات التي اضطلعت بها تلك المنظمات على نطاق مشروعات كبيرة ، ولكن حدث في السنوات الأخيرة تحول عن التقييم المبني على المشروعات وحل محله تقدير إسهام المنظمات غير الحكومية في التنمية المؤسسية ، وفي سياق هذه العملية تزايد الوعي بإرتباط الأعمال الحكومية بفعالية المنظمات غير الحكومية ونتائج جهودها.

٤- هناك أيضا تعريف آخر لهذه المنظمات من خلال أهدافها حيث وجد أصحاب هذا التعريف أنه لا يمكن وضع تعريف جامع شامل لكل أشكال المنظمات غير الحكومية ويمكن تحديد هذه الأهداف في النقاط التالية (٣٥):

(أ): أن هذه المنظمات تقوم على تأدية أعمال متعلقة بمجالات الخدمة الإجتماعية العامة.

(ب): أن هذه المنظمات تعبر عن المشاركين فيها وأنها تجمع لرغبات وتطلعات العاملين بها.

(ج): أن عمل هذه المنظمات يجب أن يكون هادفا كما يجب ألا يترك للصدفه البحتة أو للجهود الشخصية.

وعموما تؤكد الدراسات حاجة هذه المنظمات إلى تنمية قدراتها الإدارية والمحاسبية في العمل المجتمعي ، تنمية الدعوة لتعاطف متزايد مع الحكومات المركزية والمحلية مع تركيز وتنمية وسائل الدعم المالى والفنى الذى تقدمه تلك الحكومات فيجب أن يكون دائما دعما فعلا يساعد في تحقيق أهدافها.

٥- هناك أيضا تعريف آخر^(٣٦) يذكر أن التنظيمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح هي بمثابة " وحدات قانونية ومحاسبية تسعى لتحقيق منفعة للمجتمع وليس للمالك فرد أو مجموعة من الشركاء أو المساهمين ، ولذلك يجد الكاتب أن مفهوم صافي الدخل ليس له مغزى أو أهمية في هذه التنظيمات وبدلا من ذلك " تسعى هذه المنظمات للحصول على الإيرادات التي تكفي تغطية مصروفاتها فقط " .
وتصدر كل هذه التنظيمات مجموعة من القوائم المالية Financial Staement for Non Profit Organization مثل الميزانية العمومية التي تتضمن كل أموال التنظيم حيث تظهر أصول والزامات وأرصدة الأموال في شكل أفقى أو رأسى ، وتركز مثل هذه الميزانية على التنظيم كوحدة واحدة ، وبالرغم من أن المساءلة المحاسبية تتم بالنسبة لكل مال بصفة مستقلة ، ولأن هذه التنظيمات لا تسعى إلى تحقيق الربح فلا توجد أهمية لقائمة الدخل ، وبدلا من ذلك تعد قائمة نشاط Stat Statement of Activity وهي تأخذ عنوانا مثل " قائمة الإيرادات والمصروفات والدعم والإضافات الرأسمالية " أو قد تسفر هذه القائمة عن نتيجة تأخذ شكل زيادة في الإيرادات والدعم عن المصروفات. هذا وقد تعد قائمة منفصلة للتغيرات في أرصدة الأموال أو تلحق بقائمة النشاط ، ويشير دليل المراجعة في هذه المنظمات إلى عدم أهمية مثل هذه القائمة لأن معلوماها تكون متاحة في القوائم المالية الأخرى.

ثانيا : ماهية الجمعيات الأهلية التي لا تهدف إلى الربح:

يعد العمل الأهلى التطوعى دعامة أساسية في تطوير المجتمعات الإنسانية ، فخلال المائى عام الخيرة أخذ هذا النشاط أبعادا متزايدة الأهمية في المجتمعات المتقدمة أو الساعية للتقدم حيث تصاعدت الدعوة إلى إنعاش هذا القطاع الهام والذى يطلق عليه المنظمات الأهلية أو غير الحكومية (Non Governmental organizations) أى (NGO'S) وإشراكه في كل جهود التنمية والرعاية وخصوصا مجال التنمية البشرية حيث يعد البشور الثروة الجوهرية والحقيقية ، وأن التنمية الحقيقية والمطرده هي التي تتم من خلالهم أى التأكيد على حق المواطن في العيش حياة طويلة وصحية وحقه في الحصول على المعرفة وحقه في توفر الموارد اللازمة لحصوله على مستوى معيشى لائق ، هذا بالإضافة إلى حقوق أخرى متمثلة في الحرية السياسية ، وتوفر فرص للإنتاج والإبداع والإستمتاع

يأحترام الذات وضمن حقوقه الإنسانية ، وهنا تنبع أهمية المشاركة Participation المتمثلة في تنظيم المجتمع المحلى باعتبارها محور ضرورى للإطار المؤسسى للتنمية البشرية. وما يعزز أهمية هذه التنظيمات أنها أصبحت ممثلة في كل المؤتمرات الدولية ، وخاصة التى ترعاها الأمم المتحدة ومنظماتها المتخصصة ، حيث يتم إلقاء الضوء على إسهاماتها وتوصياتها بل وتسند إليها أدوارا بارزة في تنفيذ البرامج والمشروعات. وينبع خطورة دور هذه المنظمات (NGO'S) من محدودية حجمها وإمكانية إنتشارها على نطاق واسع حيث تستطيع الوصول إلى أفقر الفقراء ، وإلى أكثر قطاعات المجتمع المحملة بالمشاكل والمثقلة بالهموم ، وذلك بأقل قدر من التعقيد الإدارى والبيروقراطى ومن التكلفة المالية.

ولعل جمهورية مصر العربية في طليعة الدول العربية التى بدأت مسيرة الإنتقال من السلطوية - التى كان من سماتها البارزة إقصاء مؤسسات المجتمع المدنى عن عملية صنع القرار ، بل وعن الإسهام الإيجابى والفعال في التصدى للمشكلات الإجتماعية والعطاء المؤثر في خطط التنمية - إلى التعددية السياسية المقيدة مما سمح لمؤسسات المجتمع المدنى أن تنهض من جديد.

ويمكن تقسيم مراحل تطور هذه المؤسسات إلى ثلاثة مراحل والتى يمكن أن يطلق عليها "مرحلة حيوية المجتمع المدنى" والتى برزت منذ إصدار دستور عام ١٩٢٣ حتى عام ١٩٥٢ ، حيث إتسمت بدور فعال ونشط خلال هذه المرحلة على إختلاف أنماطها ووظائفها في مختلف الميادين ، ثم كانت المرحلة الثانية وهى مرحلة ثورة يوليو ١٩٥٢ التى "أعدت تشكيل الفضاء السياسى المصرى" من خلال توجيهاتها السلطوية التى أدت إلى "تجميد المجتمع المدنى" ، ثم المرحلة الثالثة التى إرتبطت "بتغيير النظام السياسى المصرى" في عهد الرئيس العظيم أنور السادات والذى "أطلق عقال التعددية السياسية من ناحية والإفتتاح من ناحية أخرى فكان هذا إيذانا ببداية عهد جديد وبفتح الباب واسعا على مصراعيه أمام إحياء هذا القطاع الخطير المؤثر في عملية التنمية ، وما تبع ذلك من إزدهار تمثل في إنشاء مؤسسات وجمعيات في ميادين غير مسبوقة ، أهمها مجال حقوق الإنسان والتنمية الريفية والحضرية.

١- مفهوم الجمعيات الأهلية:

هناك العديد من المسميات والمفاهيم التى تعبر عن مجموعة المنظمات التى تقع في منطقة وسيطة بين الحكومة والقطاع الخاص ، حيث يكتسب موضوع الجمعيات الأهلية

مسماه من خلال الإطار الإجتماعى والثقافى والسياسى والإقتصادى الذى يمارس فيه دوره.

"ولذلك يمكن أن نطلق المسميات التالية على هذه المنظمات":

(أ): المنظمات غير الحكومية ، Non Governmental Organizations ، وهو أشهر المسميات السائدة عالميا.

(ب): المنظمات التى لا تهدف إلى تحقيق الربح ، Non Profit Organizations ، وهو مفهوم يرتبط بالولايات الأمريكية على وجه الخصوص.

(ج): منظمات الهدف العام أو الصالح العام ، وهو تعبير سائد فى بعض دول أوروبا الغربية.

(د): المنظمات الإجتماعية وهو تعبير سائد فى بعض دول أوروبا الغربية وبعض دول أوروبا الشرقية.

(هـ) الجمعيات الأهلية أو المنظمات الأهلية أو الجمعيات غير الحكومية أو المنظمات التطوعية الخاصة كما هو سائد فى المنطقة العربية وبعض الدول النامية. هذا ولا يقتصر الأمر على إختلاف المسميات والتعريفات بل يمتد إلى القطاع الذى تنتمى إليه مثل القطاع غير الهادف للربح Non Profit Sector ، القطاع الثالث Third Sector ، القطاع التطوعى Voluantry Sector ، القطاع الخيرى Philanthropic Sector ، القطاع المستقل Independent Sector ، القطاع المعفى من الضرائب Tax Exempted Sector ، ثم القطاع الأهلى نسبة لإرتباطه بالأهالى أو المجتمع أو السكان كما هو سائد فى البلدان العربية.

هذا وسيقتصر هذا البحث على "الجمعيات الأهلية" كأحد التنظيمات التى لا تهدف إلى تحقيق الربح ، فهذا المجال من الإتساع بحيث يستوعب العديد من الأبحاث فى كل نوع من أنواع هذه التنظيمات ولذلك ستورد الباحثة تعريفا لبعض الكتاب لهذه التنظيمات كما يلي بيانه:

١- تعرف كاتبة الجمعيات الأهلية " الجمعيات الخيرية " بأنها^(٣٧): " هيئة أهلية تطوعية تهدف إلى تقديم الخدمات الإجتماعية مما له علاقة بالخدمات الإنسانية دون أن يكون هدفها الحصول على الربح المادى أو تحقيق أية أغراض لا تتفق والغرض الذى أوجدت من أجله، ". أما " المؤسسات الأهلية والمؤسسات الخيرية " فهى كل منشأة خيرية يكون غرضها الأساسى تقديم خدمات إجتماعية خيرية لأفراد أو جهات

معينة دون أن تستهدف تحقيق الربح المادى أو تحقيق أية أغراض أخرى تتعارض مع أحكام اللائحة أو القواعد التنفيذية أو التعليمات الصادرة بمقتضاها ."

٢- وتعرف أيضا الجمعيات الأهلية التي يمكن وصفها بالخيرية بأنها منظمة تطوعية ليست بالضرورة تعمل وتحقق أهدافها عن طريق متطوعين ولكن يشترط أن يكون مجلس إدارتها مكون من أعضاء متطوعين ، فالعديد من الجمعيات الخيرية يستخدم جهاز وظيفى مدفوع الأجر لكي ينفذ برامج الخدمات الإجتماعية سواء كان هذا الجهاز الوظيفى من المهنيين أو غير المهنيين ولذلك فتعبير " جمعية خيرية " (٣٨) " كل منظمة ليست مرتبطة بالسياسة واللوائح الحكومية ، ومن واقع الإحساس بأنها تعكس إهتمامات الأفراد المشاركين فى إنشائها كما أن تعبير جمعية خيرية يجعلنا نأخذ فى الحسبان ما يسمى بالأهداف أو الأنشطة الخيرية المرتبطة بأعمال الخير كمساعدة الفقراء والمحتاجين ورعاية الأيتام ، ولكن أهداف وأنشطة هذه الجمعيات حاليا إمتدت لما هو أبعد من ذلك بما يشمل تحقيق أهداف التنمية المستدامة ، فى مجالات التنمية البشرية ، والإجتماعية والإقتصادية ، والإرتقاء بمستوى معيشة الأفراد بالجمع حيث شملت أنشطة هذه الجمعيات فى عقد الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين المدارس التى تقدم مستوى جيد ومرتفع من التعليم والمستشفيات التى قد تتوافر بها إمكانيات لا تتوافر فى بعض المستشفيات الحكومية والخدمات المميزة فى رعاية الطفولة ، مما لا يتضمنه المدلول البسيط أو الدارج للأعمال الخيرية.

٣- هذا وتعرف أيضا بمجموعة من التعاريف يمكن توضيحها كما يلي : (٣٩)

(أ) : منظمات تطوعية خاصة Private Voluntary Organizations تتبنى أهدافا متنوعة ، وقد تنشط فى مجال واحد " رعاية المعاقين مثلا " ، أو عدة مجالات " الطفولة ، المساعدات الخيرية ، الموهوبين " ٠٠٠٠ " وتستند على مصادر تمويل عادية مثل إشتراك الأعضا والهيئات والتبرعات ودعم الدولة ، دون أن يستند كيانها على تخصيص مال محدد لتحقيق الأهداف التى تبنيها ، كما أنها تضم أشخاصا طبيعيين وليسوا أشخاصا إعتباريين ."

(ب) : وحدات بنائية تكتسب صفة الشرعية فى المجتمع مشهورة أو مسجلة ، وتستهدف إشباع إحتياجات أفراد وجماعات المجتمع لتحقيق التنمية المستدامة المنشودة فى المجتمع من خلال أنشطة وبرامج وتستند إلى حد معين على الجهود

التطوعية ، أى أنها جماعة ذات تنظيم معين تستمر لمدة معينة تتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة تستهدف تقديم خدمات للمجتمع دون أن تستهدف الربح المادى ، هذا وقد تكون مؤسسات إجتماعية خاصة تنشأ بتخصيص مال لمدة معينة لعمل ذات صفة إنسانية ودينية أو علمية أو لأى عمل آخر من أعمال البر والرعاية أو النفع العام دون قصد إلى تحقيق ربح مادى " . هذا وقد تتخذ هذه الجمعيات Associations شكل المؤسسات الخاصة تميزا لها عن مؤسسات الدولة والقطاع العام ، ولكن مع التأكيد أن كلا من الجمعية والمؤسسة تجمعها سمات مشتركة لإعتبارها مبادرات أهلية ، إلا أن المؤسسات تتسم بدرجة أكبر من التعقيد وقد تضم بين جنباتها عدة منظمات ، كما تستند إلى تخصيص مال معين لتحقيق أهداف معينة إنسانية أو علمية أو ثقافية أو لأعمال الرعاية الإجتماعية.

(ج) : أية جماعة تتكون من عدد من الأشخاص لا يقل عددهم عن عشرة ينظمون أنفسهم لأى غرض من الأغراض المنصوص عليها فى القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ ، على ألا تهدف أنشطتهم إلى تحقيق الربح. وتنبع خطورة دور هذه المنظمات من محدودية حجمها وإمكانية إنتشارها على نطاق واسع حيث تستطيع الوصول إلى أفقر الفقراء ، وإلى أكثر قطاعات المجتمع المحملة بالمشاكل والمنقلة بالهموم ، وذلك بأقل قدر من التعقيد الإدارى والبيروقراطى ومن التكلفة المالية.

(د) : منظمة تطوعية لها هوية تنظيمية ولها شخصيتها الاعتبارية ، وتنشأ برغبة وتفضيل من أعضائها ولها أغراض وأنشطة تدعم الصالح العام عن طريق تحسين الأوضاع بالجمع وتحسين الفرص المتاحة للرعاية الإجتماعية لنوعيات معينة من الناس.

(هـ) : تجمع أهلى تطوعى مشهور لتحقيق خدمة عامة وبمعاونة الحكومة ومشاركتها فى تحقيق الرعاية المجتمعية والتوعية الأمنية والتنمية الإقتصادية والإجتماعية والبشرية".

وقد تتخذ هذه الجمعيات Associations شكل المؤسسات الخاصة تميزا لها عن مؤسسات الدولة والقطاع العام ، ولكن مع التأكيد أن كلا من الجمعية والمؤسسة تجمعها سمات مشتركة بإعتبارها مبادرات أهلية ، إلا أن المؤسسات تتسم بدرجة أكبر من التعقيد وقد تضم بين جنباتها عدة منظمات ، كما تستند إلى تخصيص مال معين لتحقيق أهداف معينة إنسانية أو علمية أو ثقافية ، أو لأعمال الرعاية الإجتماعية.

هذا وقد عرفها القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ بأنها " المؤسسات التي تنشأ بتخصيص مال لمدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو لأى عمل من أعمال البر والرعاية الاجتماعية أو النفع العام ودون قصد إلى ربح مادي " .

٢ - المعايير المحددة للجمعيات الأهلية:

(أ): توافر شكل رسمي مقنن لهذه المنظمات ، مع عدم إنكار أو إغفال أن هناك قطاعات غير رسمية من هذه المنظمات في الدول النامية على وجه الخصوص ، يتعايش جنباً إلى جنب مع القطاع المؤسسي المقنن ، وهذا القطاع يضم أيضاً تنظيمات شعبية غير رسمية مثل الطرق الصوفية، هذا مع إستبعاد التجمعات المؤقتة وغير المؤسسية.

(ب): أن هذه المنظمات في غالبيتها العظمى غير حكومية ، أى غير مرتبطة هيكلية بالحكومة ولكنها يمكن أن تحصل على دعم أو مساندة من الحكومة (مالية أو فنية) ، وتكاد تقتصر الحالات التي يبرز فيها نمط من المنظمات المرتبطة هيكلية بالحكومة على بعض الأقطار العربية والأفريقية ودول أمريكا اللاتينية وبعض دول أوروبا الشرقية ، وهى تلك التي تشهد الآن مرحلة تحويلية ، ويعود ذلك إلى طبيعة العلاقة التاريخية بين الدول ومؤسسات المجتمع المدني.

(ج): أن تكون المنظمة غير هادفة إلى تحقيق الربح ، ومن هنا فإن التعريف يستبعد أى منظمة توزع أرباحاً على أعضاء مجلس الإدارة ، لأن الربح وفقاً لهذا المعيار ينبغي أن يتجه في حالة حدوثه إلى تطوير فاعليات المنظمة ذاتها.

(د): أن هذه المنظمات غير حزبية ، لكنها كثيراً ما تنشط في مجال العمل السياسى ، وكانت أبرز الحالات من أمريكا اللاتينية ، بل أنه تبين أن مصطلح المنظمات غير الحكومية له دلالات سياسية في واقع بعض الدول ، ويكاد يشير إلى منظمات تقوم بنشاط سياسى معارض للحكومات.

(هـ): توافر قدر من الإدارة الذاتية للمنظمة Self governing ، والمشاركة التطوعية ، ويختلف هذا القدر من منظمة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى ، وهو لا يرتبط بالضرورة بطبيعة النظام السياسى ولكنه يرتبط أحياناً بمدى التخصص والمهنية في أنشطة المنظمات ، وبالتالي يمكن إستبعاد أى منظمة تدار من الحكومة أو من أية قوى خارجة عنها.

(و): توافر قدر من المشاركة الشعبية التطوعية ، سواء في إدارة المنظمة أو في أنشطتها ، فالتطوع قد يرتبط بنشاط معين ، أو قد يرتبط بمجلس الإدارة أو الإثنين معا وأن هناك درجات لهذا التطوع.

٣- الجمعيات الأهلية في القانون المصري:

الجمعيات الأهلية في القانون المصري تحدد في ضوء القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ "بأنها كل جماعة ذات تنظيم رسمي مستمر لمدة معينة أو غير معينة ويتألف من أشخاص لا يقل عددهم عن عشرة ، أو من أشخاص إعتباريين لغرض غير الحصول على الربح المادي".

ويمكن إبراز أبعاد وشكل هذه الجمعيات من خلال بيان إحصائي بعدد الجمعيات الأهلية المشهرة طبقا للقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ م كما يلي بيانه:

أولاً: توزيع الجمعيات وفقاً للريف والحضر:

١٠٠١٠	(أ): جمعيات تعمل في الريف.
٤٢٠٠	(ب): جمعيات تعمل في الريف.
٣٩٠	(ج): جمعيات تعمل في المناطق الصحراوية.
<hr/>	
١٤٦٠٠	إجمالي عدد الجمعيات.

ثانياً: توزيع الجمعيات وفقاً للخدمات التي تقدمها:

٣٤٣٧	(أ): جمعيات تنمية المجتمع المحلي.
١١١٦٣	(ب): جمعيات تعمل في مجال الرعاية الاجتماعية.
<hr/>	
١٤٦٠٠٠	

ثالثاً: توزيع الجمعيات جغرافياً:

(أ): جمعيات مركزية مشهرة بديوان عام الوزارة وعددها ٣٧١ جمعية.
(ب): جمعيات مشهرة بالمحافظات وعددها ١٤٢٢٩ جمعية.

رابعاً: مجالات نشاط الجمعيات:

هذا وقد حدد القانون نشاط هذه الجمعيات في مصر في ثلاثة عشر نشاط هي:

- ١- رعاية الطفولة والأمومة.
- ٢- رعاية الأسرة.
- ٣- مساعدات إجتماعية.
- ٤- رعاية الشيخوخة.
- ٥- رعاية الفئات الخاصة والمعوقين.
- ٦- خدمات ثقافية وعلمية ودينية.
- ٧- تنظيم الأسرة.
- ٨- الدفاع الإجتماعى.
- ٩- رعاية المسجونين وأسرههم.
- ١٠- الصداقة بين الشعوب.
- ١١- النشاط الإدارى.
- ١٢- التنظيم والإدارة.
- ١٣- تنمية المجتمعات المحلية.
- ١٤- تأسيس الجامعات والمعاهد العلمية لإعداد علماء في مختلف مجالات التخصص التى تساعد على رفع المستوى الثقافى والإقتصادى والعسكرى.

٤- الواقع الحالى للقطاع الأهلى فى جمهورية مصر العربية:

(أ): تضم جمهورية مصر العربية حالياً حوالى ٢٥٠٠٠٠ تنظيم حكومى تحكمها عدة قوانين ، ولعل أهم هذه التنظيمات ما يقع منها تحت مظلة القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ وهى المسجلة فى وزارة الشؤون الإجتماعية يعقبها الأندية ومراكز الشباب التى تقع تحت مظلة القانون ٢٦٨ لعام ١٩٧٨ وهى المسجلة فى المجلس الأعلى للشباب والرياضة ، التعاونيات الإنتاجية والزراعية والإسكانية المسجلة فى وزارات الصناعة والزراعة والإسكان على التوالى ، والنقابات المهنية ٢٤ نقابة ، والإتحاد العام لنقابات عمال مصر والشركات المدنية التى لا تهدف إلى تحقيق الربح.

(ب): تصل نسبة المنظمات غير الحكومية المسجلة طبقاً للقانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ والى تقع تحت إشراف وزارة الشؤون الإجتماعية حوالى ١٥٠٠٠٠ جمعية أى ما

يمثل ٦٠٨ في المائة من إجمالي المنظمات غير الحكومية في مصر حيث تعد تمثيل كامل لهذه المنظمات من حيث تركيز دورها في العمل التطوعي العام.
(ج): هناك طبيعة مشتركة للمشكلات التي تواجهها كافة المؤسسات التي تعمل في القطاع الأهلي.

(د): وجود طاقات معطلة ومهدرة في هذا القطاع تشكل تقريبا ثلثي طاقته وهذا راجع إلى أسباب إدارية تنظيمية نذكر منها:

• معظم هذه التنظيمات (٨٣%) منها ليس لها كادر إداري تنظمي مدرب ومتفرع وتشكل (١٧%) المكملة موظفين من إدارة الشؤون الإجتماعية الذين يحصلون على أجازة بلا مرتب وذلك عن طريق الإنتداب.

• قلة عدد المتطوعين رغم زيادة عدد الجمعيات.

• عدم تجديد دماء القيادات والذي يرجع إلى تمسك القيادات الموجودة في مواقعها أو لعزوف بقية الأعضاء عن الترشيح للمناصب القيادية ، وبالتالي حرمانه من النشاط والإبداع وتجديد الحيوية.

• عزوف الشباب والنساء عن المشاركة في العمل التطوعي.

• ضالة الموارد المالية المتاحة لهذه التنظيمات في مواجهة الأنشطة المتعددة لها ، والتي يمكن أن نحصل عليها من خلال وزارة الشؤون الإجتماعية.

• العقوبات القانونية والبيروقراطية والتي تتمثل في بعض بنود القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ والذي يحمل في محتواه قيود على العمل الأهلي التطوعي في مصر منها إعطاء سلطات مطلقة لوزير الشؤون الإجتماعية ، اللائحة التنفيذية التي أعطيت لمديرى الشؤون الإجتماعية إختصاصات واسعة وفوضتهم في معظم السلطات التي أعطيت للوزير في القانون نفسه من رقابة صارمة وفتيش على الشؤون المالية والإدارية وعلى الأنشطة التي تقوم بها الجمعيات ، الحد من قدرة الجمعيات على تنمية مواردها المالية فأى نشاط يستهدف جمع تبرعات أو إعانات تستلزم موافقة مسبقة من مديريات الشؤون الإجتماعية ويتطلب ذلك إجراءات إدارية معقدة ويخضع لضرائب "الملاهي" - حوالى ٣٠% - بإستثناء الجمعيات الدينية ، حرم القانون (في المادة ١٣) على النقابات المهنية والعمالية إنشاء الجمعيات الأهلية للقيام بأى نشاط تختص أو تقوم به تلك النقابات ، أيضا صعوبة إنشاء هذه الجمعيات الناتج عن القانون ولائحته التنفيذية حيث

يتطلب ذلك حوالي عشرين إجراء إداريا هذا مع ما يستلزمه ذلك من ملاءمة عدة إستثمارات ، وتوثيق توقيعات المؤسسين في الشهر العقاري ، هذا بالإضافة إلى إشرافه ألا يقل عدد المؤسسين عن عشر مؤسسين.

ثالثا : تكوين الإستراتيجية فى المنظمات التى لا تهدف إلى تحقيق الربح :

من الأمور الهامة التى يجب مراعاتها عند الحديث عن الإدارة الإستراتيجية فى المنظمات التى لا تهدف إلى تحقيق الربح هى أن هذه المنظمات متنوعة ومتعددة الأغراض والوسائل ، فهى تجمع كل المنظمات التى لا تهدف من وراء القيام بنشاطها الأعمال إلى تحقيق الأرباح ويعبر الجدول التالى عن بعض أنواع المنظمات التى يمكن تصنيفها كمنظمات لا تهدف إلى تحقيق الربح :

نوع المنظمة			البيان
حكومى (عام)	شبه حكومى (عام)	قطاع خاص	
من خلال عملية تحصيل وتخصيص الضرائب.	من خلال المبيعات المدعمة ببعض الموارد الأخرى.	من خلال التبرعات والمنح	مصادر التمويل
من خلال القوانين التى تحكم عملية التحصيل والتخصيص للضرائب.	من خلال تقنين الحكومة للعائد ومعدلاته.	من خلال المساهمين والذين عادة ما يكونون أفراد خارج الحكومة	الرقابة على التمويل
المنظمات المسئولة عن تطبيق القانون كالشرطة والقضاء والمكاتب العامة.	منظمات الخدمات العامة الكهربية والمياه والجامعات والمستشفيات.	الكنائس والمساجد	أمثلة

جدول رقم (٣)

المنظمات الاعمالية التى لا تهدف إلى تحقيق الربح من وراء نشاطها

٩- خصائص المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح :

هذا وتصف المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح بعدد من الخصائص التي تجعل عملية استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية بها عملية صعبة للغاية ، والواقع أن العديد من هذه الخصائص قد توجد في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح ولكن بدرجة أقل ، وأهم هذه الخصائص ما يلي^(٤٠):

(أ): الخدمة غير ملموسة ويصعب قياسها فطبيعة الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات هي خدمات غير منظورة ومن الصعب جدا القيام بعملية قياسها قياسا دقيقا ومحددا.

(ب): تأثير المستهلك محدود وضعيف ، فالمستهلكين لخدمات المنظمة عادة ما يكونوا في المنطقة التي توجد بها المنظمة ، كما أنهم قد يساهموا بقدر محدود في دخل المنظمة ، وأنهم قد يقوموا بدفع ثمن الخدمة عندما وقبل حصولهم عليها.

(ج): وجود إنتماء محدود من قبل العاملين بالمنظمة ويعود ذلك إلى أن الفرد الذي يعمل في هذه المنظمات قد يكون إنتماءه أولا لنمته الخاصة به قبل أن يكون للمنظمة التي يعمل بها ، فأستاذ الجامعة يكون إنتماءه أولا إلى مهنته قبل أن يكون للجامعة التي يعمل بها ، فهو يرى مثلا أنه أستاذ للإقتصاد أو المحاسبة أو الإدارة قبل أن يكون أستاذ في كلية التجارة.

(د): تدخل بعض المتبرعين في أعمال الإدارة بالمنظمة فحيث أن المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح تعتمد في تمويلها على المتبرعين من الأفراد أو الحكومة فإن التهديد يمنع التبرعات أو المنح وقد يستخدم للتأثير على القرارات الإدارية داخل المنظمة.

(هـ): وجود قيود على استخدام نظام الثواب والعقاب في المنظمة وتظهر هذه المشكلة كنتاج طبيعي للخصائص السابقة فمثلا عملية الترقية تتم وفقا للأقدمية المطلقة نتيجة صعوبة الاعتماد على نظام الكفاءة حيث تواجه المنظمة مشكلة في قياس مستوى أداء الأفراد لإرتباط ذلك بضرورة قياس الخدمة ، كذلك فإن الضغوط التي قد تمارسها الجهات التي تقوم بتمويل المنظمة قد تؤثر على عمليات الترقية بها ، كما تؤثر على نظام التحفيز المعمول به داخل المنظمة.

(و): استخدام مفهوم القيادة البطولية أو الروحية فمثل هذه المنظمات تعتمد على مفهوم القيادة البطولية Charismatic أو القيادة الروحية Mystique في علاج الصراعات داخل المنظمة وفي التغلب على العقبات التي قد تواجهها وفي خلق قدر عال من التوجه لأعمال المنظمة.

٢- تأثير خصائص المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح على استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

الواقع أن الخصائص الستة السابق ذكرها يكون لها تأثير بالغ على ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح ، ومن أهم مجالات التأثير ما يلي :

(أ): تعدد الأهداف يحد من استخدام التخطيط الرشيد ففي ظل هذه المنظمات لا يوجد هدف واحد ترغب المنظمة في تعظيمه وإختلاف الأهداف بين الأفراد العاملين في المنظمة تجعل كل فرد يقوم بنشاط مختلف معتقدا أن ذلك النشاط سوف يسهم في إستمرار المنظمة ، وحيث أن تأثير المستهلك محدودا على المنظمة فإن العاملون بها يرون دائما ما هو جيد وصالح للمستهلك فنشاطهم لا يتم توجيهه بواسطة حاجات المستهلك " مثل الموقف في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح " ولكن هم يفرضون على المستهلك ما يرونه صالحا له .

(ب): ألا يكون التخطيط موجها بالمستهلك ولكن بالمولين فالمنظمة تستطيع أن تزيد من مصادر الأموال من خلال تحويل التركيز على المستهلك في عملية التخطيط الإستراتيجي إلى التركيز على تكوين جماعات مؤيدة ومتحالفة من الأفراد والجهات التي تمولها ، أو يحتمل أن تقوم بتمويلها ، فالتخطيط الإستراتيجي في هذه المنظمات لا يركز على الحصول على رضا المستهلك ولكن للحصول على رضا الأطراف التي تقوم بتمويل المنظمة .

(ج): تنمية الأهداف وظهور القوى السياسية داخل المنظمة ، فنظرا لعدم وجود أهداف واضحة للمنظمة أو للأنشطة السياسية بها فإنه يكون من السهل أن تنحى الأهداف جانبا ويحدد مسار المنظمة وفقا للقوى السياسية الداخلية للأفراد ، فعدم وجود أهداف واضحة أيضا يعطى الفرصة للمديرين داخل المنظمة في أن يقوموا بتحريف هذه الأهداف Leeway وفي تفسير ما هو متوقع من المنظمة .

(د): يتصف التخطيط في هذه المنظمات بالجمود فوجود مجموعة من المبادئ والقيم المهنية ، ووجود تقاليد للعمل داخل هذه المنظمات ، وإطار خلقى محدد يسهل كثيرا من تخطيط الأنشطة والعمليات الروتينية ، ولكن في نفس الوقت يضع كثيرا من القيود على الإستجابة السريعة للمنظمة لأي تغيرات في بيئتها أو في رسالتها .

(هـ): تعقد عملية التفويض للسلطة وإستخدام مفهوم اللامركزية إذ أن الغموض الذي

تصنف به أهداف المنظمة ورسالتها يعوق إلى حد كبير عمليات الإتصال والتفويض بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الأقل، ففي ظل هذا الوضع لا تستطيع الإدارة العليا أن تنقل إلى المستويات الإدارية الأخرى ما الذى تهدف المنظمة إلى تحقيقه من خلال أعمالها وأنشطتها المختلفة كذلك فإن الإداريين فى المستويات الإدارية العليا يكون لزاما عليهم أن يأخذوا بإهتمام شديد حاجات الأفراد الذين يقومون بتمويل المنظمة ، ومن هنا فإنهم غالبا ما يحتفظون بسلطة إتخاذ القرار فى أيديهم حتى يضمنوا عدم إتخاذ قرارات تتعارض مع مصالح هؤلاء الممولين.

(و): التركيز على المجالات التى تخلق التكامل بين المنظمة والجمهور الخارجى ، فنظرا لرغبة المنظمة فى توطيد العلاقة مع الجهات الخارجية التى تتولى عملية تمويل المنظمة فإنها تركز على تلك الأنشطة التى يمكنها أن تخلق درجة عالية من التكامل بين المنظمة وهذا الجمهور الخارجى ، ومن هنا تبرز أنشطة العلاقات العامة التى تزداد أهمية عند تقديم المنظمة لعدد من الخدمات غير الملموسة أو عندما تعمل المنظمة فى ظل وجود أهداف متعددة لها وتتسم هذه الأهداف بالتغير المستمر.

هذا ويمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية فى هذه المنظمات لا تختلف عنها فى المنظمات التى تهدف إلى تحقيق الربح ، فهى تبدأ بتحديد الرسالة ، والأهداف ، ثم وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الرسالة والأهداف ، ولكن القيود السابقة الذكر تؤثر سلبيا على الأداء الخاص بالإدارة الإستراتيجية فى المنظمات التى لا تعمل بغرض تحقيق الربح ومثل هذه القيود تخلق تحديا حقيقيا بين الإدارة وبين العاملين فى هذه المنظمات التى ينبغى التغلب عليها حتى تضمن هذه المنظمات الإستمرار والإستقرار فى تأدية خدماتها إلى المجتمع المحيط بها.

رابعاً : الإنعكاسات المحاسبية للخصائص المميزة للمنظمات التى لا تهدف إلى تحقيق الربح :

لا شك أن الخصائص السابق ذكرها والتى تميز المنظمات غير الربحية لها إنعكاسات المحاسبية ، من حيث مقومات النظام المحاسبى المطبق ، وأهدافه ، والمفاهيم المرتبطة بالنظرية المحاسبية ، وفى عرف البعض⁽⁴¹⁾ فإن هذه الخصائص التى تميز هذه المنظمات عن غيرها يمكن أن تشكل نقطة إنطلاق لتشكيل نظرية للمحاسبة على نشاط هذه الوحدات ، فمن

الواضح أن الاختلاف بين هذه الخصائص عن نظيرتها للوحدات في قطاع الأعمال يجعل من المفاهيم الأساسية لنظرية المحاسبة " مثل طبيعة الوحدة المحاسبية ، قائمة الدخل ، سيادة أساس الاستحقاق ٠٠٠٠ الخ. ، محدودة الصلاحية للتطبيق في هذه التنظيمات. وإن كان هناك وجهة نظر معارضة لهذا الرأي حيث ترى بصلاحية المفاهيم المحاسبية العامة لجميع الوحدات بصرف النظر عن القطاعات التي تنتمي إليها. (٤٢)

وبصفة عامة يمكن القول أن أبرز الإنعكاسات المحاسبية لخصائص المنظمات غير الربحية يمكن تلخيصها فيما يلي :

١- يترتب على خاصية عدم الهدف إلى تحقيق الربح ، بل تحقيق خدمات عامة ، اعتبار تلك الخدمات بمثابة إستهلاك جماعي من وجهة النظر الاقتصادية هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن عدم ربحية النشاط العام أو الحكومي تستلزم بالضرورة توفير معايير أخرى خلاف معيار الربح لتقييم وقياس كفاءة أداء هذه الوحدات الغير هادفة إلى الربح وذلك على اعتبار أن رأس المال المستثمر في تلك الوحدات يكون مملوكا ملكية عامة.

٢- ترتباً على النتيجة السابقة فإنه يترتب على عدم ربحية النشاط العام وأدائه معظم الأحوال بدون مقابل أو بمقابل يقل كثيراً عن التكلفة ، عدم إمكانية مقابلة الإيرادات بالمصروفات حسب فروع النشاط المزاوله له ، وهو ما يسمى بمبدأ عمومية الإيرادات والمصروفات ، وبالتالي فإن عملية المقابلة بين الإيرادات والمصروفات لا تتم على أساس نوع النشاط أو الوحدة الإدارية التي تزاوله ، وإنما تتم على أساس سنوية المصروفات والإيرادات لكل وحدة وهو ما يستدعي إعداد موازنة سنوية للمصروفات العامة جارية أو إستثمارية ، والإيرادات العامة سواء أكانت سيادية أو ذاتية.

٣- ويترتب أيضاً على ماسبق أن كل فرع من فروع النشاط العام أو كل وحدة إدارية ليس لها رأس مال مستقل بالمعنى المحاسبي المعروف ، وبالتالي ليس لها حسابات ختامية تظهر نتائج أعمالها من ربح أو خسارة أو ميزانية توضح مركزها المالي ، بل يتم تخصيص مبلغ محدد من المال يطلق عليه Fund لكل فرع من فروع النشاط ولكل وحدة من الوحدات الممارسة له. (٤٣)

٤- لا شك أن هذه الخصائص تؤثر على النظام المحاسبي المطبق فالإلتزام بقوانين وتشريعات محددة ، وتقديم الخدمات العامة للجماهير الذي يقوم أصلاً بالإتفاق من

الإعتمادات المخصصة يجعل النظام المحاسبي المطبق بتلك الوحدات من سماته أن يكون نظاما موحدًا من حيث تصميم السجلات ودليل الحسابات وقواعد القيد وغيرها من الأمور كذلك بالنسبة للمستندات المستخدمة في إثبات المصروفات والإيرادات فإنه يجب أن يكون موحدًا.

٥- كذلك فإن تطبيق مبدأ الاستمرار هنا في مثل هذه الوحدات الإدارية الغير هادفة إلى الربح يختلف عن مفهومه في الوحدات الاقتصادية الأخرى ، حيث نلاحظ أن استمرار هذه الوحدات في أداء وظائفها لا يعتمد على مدى سلامة مركز الوحدة المالي . ومقدار الأرباح المحققة في نهاية السنة ، بل الإستمرار يأتي نتيجة تحديد الإعتمادات المالية سنويا لهذه الوحدات ، فالوحدة المحاسبية هنا ليست شخصية معنوية مستقلة وليست مجموعة من الأفراد تسعى لتحقيق أهداف معينة بل هي مجموعة من الأموال المخصصة لتأدية نشاط معين في خلال فترة محددة. (٤٤) مما سبق يمكن إستشفاف أن هذه الوحدات بخصائصها السابقة وسماتها المحاسبية المميزة ، تستلزم نظاما للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء وأساليب معينة للمساءلة المالية والمحاسبية تختلف عن تلك الأساليب المطبقة في الوحدات الهادفة للربحية.

خامسا : أساسيات المحاسبة في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح :

الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح منظمات لها شخصية معنوية تتكون ليس بغرض تحقيق الربح ، وإنما يكون هدفها تحقيق بعض الأهداف الإجتماعية أو الثقافية أو الدينية أو الرياضية. وهي ليست ملكا لفرد أو مجموعة من الأفراد وبذلك يختفى عنصر رأس المال في تكوينها ، هذا إلى جانب أن إنسحاب بعض أعضاء الجمعية لا يترتب عليه سحب أى مبلغ يكون قد دفع في صورة إشتراك أو تبرع ومن هذا المنطلق وهذه الطبيعة الخاصة لهذه التنظيمات سوف يتم تحديد مصادر الإيرادات وعناصر المصروفات والجموعه الدفترية وكيفية تسجيل العمليات المالية ثم الحسابات الخاصة بهذه المنظمات وسوف يتم تفصيل ذلك كما يلي (٤٥):

١- مصادر الإيرادات :

تعتمد الجمعيات على مصادر عديدة للحصول على إيراداتها وأهم تلك المصادر ما

يلي :

(أ) رسم العضوية :

تنص قوانين بعض النوادي والجمعيات على فرض رسم بالنسبة للأعضاء الجدد ويسدد هذا الرسم مرة واحدة عند قبول العضو ، ولا يتكرر هذا الإيراد إلا بإشتراك أعضاء جدد.

(ب): الإشتراكات الدورية :

هي المبلغ الذى يفرض القانون النظامى تسديده للجمعية والذى يدفعها الأعضاء سنويا "أو عن فترة أقل من سنة" ، وتستخدم هذه الإشتراكات فى الصرف على الجمعية وشراء الأصول اللازمة ودفع المصروفات التى يتطلبها إستمرار الجمعية فى تأدية أهدافها.

(ج): التبرعات:

قد تتسلم الجمعية تبرعات مختلفة من الأعضاء أو غيرهم لمساعدتها فى القيام بأغراضها ، وخاصة إذا كانت خيرية وقد تكون تلك التبرعات عامة غير مخصصة لغرض معين أو قد يشترط المتبرع تخصيص تبرعه لغرض معين مثل بناء ملجأ أو مدرسة أو مستشفى ، وفى هذه الحالة ينبغى أن ينفق التبرع فى الغرض المخصص من أجله.

(د): الإعانات :

قد تحصل الجمعيات على إعانات حكومية لمعاونتها فى القيام بتحقيق أغراضها.

(هـ): مصادر إيرادات أخرى :

قد تلجأ بعض الجمعيات - إذا كان مصرحاً لها بذلك - لزيادة إيراداتها بإصدار أوراق يانصيب بجوائز مالية أسبوعية أو شهرية ، كما قد تقيم تلك الجمعيات بعض الحفلات الخيرية "سينمائية أو مسرحية أو غنائية" ، والذى تخصص صافي إيراداتها لصالح الجمعية.

٢- عناصر المصروفات :

تختلف عناصر المصروفات باختلاف الغرض من الجمعية " وفى هذا المجال ينبغى التفرقة بين المصروفات الإيرادية والمصروفات الرأسمالية".

أما " المصروفات الإيرادية " فهي مصروفات تخص الفترة المحاسبية الجارية فقط وتمثل كل ما يصرف في سبيل استمرار دورة النشاط الجارى للجمعية مثل الأجور والمراتب والإيجارات ومصروفات الإصلاح والصيانة العادية فهي بطبيعتها لا يمتد أثرها خارج حدود الفترة المحاسبية ، ويتم قياسها بغرض مقابلتها بإيرادات الفترة وإستنتاج أرباح أو خسائر النشاط.

أما " المصروفات الرأسمالية " فهي ما تتحمله الجمعية من مصروفات في سبيل الحصول على خدمات ومنافع تتمثل في أصول ثابتة يمتد أثرها إلى ما بعد الفترة المحاسبية وتؤدي إلى زيادة في صافي قيمة الأصول ، وتظهر بطبيعتها في جانب الأصول بالميزانية العمومية ، وما يتم الإستفادة منه خلال الفترة " الإستهلاك " يعالج كنفقات في حسابات النتيجة ، على أن يلاحظ أن الجمعيه قد تشتري بعض عناصر الأصول التي يستفيد منها عدد من الفترات المحاسبية ، ولكن قد تكون تكلفتها منخفضة مثل سلال المهملات ، وبطاريات السيارات ، فتعتبر هذه العناصر من الناحية النظرية مصروفات رأسمالية وإذا سجلت كأصول في السجلات المحاسبية يجب أن تخضع للإستهلاك في الفترات المقبلة ، ولكن تنفيذ هذا الإجراء يتوقف على العلاقة بين تكلفة المعلومات المتولدة والمنفعة المتوقعة منها ، فأى عمل إضافي يترتب على إنجاز توليد معلومات أكثر دقة ينبغي ترجيحه على ضوء المنافع المتوقعة من هذه المعلومات ، وطبقا لذلك إذا كانت المصروفات الرأسمالية قليلة نسبيا فيجب معالجتها في السجلات المحاسبية كمصروفات في الفترة المحاسبية التي حدثت فيها. وبإختصار فإن أى مصروفات لها أهمية في مقدارها ويتوقع أن تستفيد منها عدة فترات محاسبية يجب أن تعتبر مصروفات رأسمالية ، وأى مصروفات يتوقع أن تفيد فترة محاسبية واحدة أو ليس لمقدارها أهمية نسبية تعالج كمصروفات إيرادية.

٣ - المجموعة الدفترية :

تتكون المجموعة الدفترية المستحدثة في الجمعيات التي لا تهدف إلى الربح أى

المشآت غير التجارية بصفة عامة من :

(أ): دفتر النقدية بالخرزينة أو البنك:

بما أن معظم مصروفات وإيرادات الجمعية تتم نقدا لذلك من المفضل تخصيص

دفتر بخانات تفصيلية لإثبات مصروفات وإيرادات الجمعية المختلفة.

(ب): دفتر إيصالات :

بأرقام مسلسلة محتومة بختم الجمعية بأصل وصورة أو كعوب ، ويعطى إيصال عن كل إشتراك أو تبرع.

(ج): دفتر الأعضاء (دفتر بيان أو نظامي):

يخصص به صفحة لكل عضو يثبت به بيانات العضو وتسديده للإشتراكات.

(د): دفتر خزينة المصروفات الثرية على أساس السلفة المستديمة.

(هـ): دفتر اليومية العامة للقيود المركزية والعمليات الأخرى.

(و): دفتر الأستاذ العام .

٤ - تسجيل العمليات المالية :

(أ): تسجيل رسوم العضوية :

- عندما يسدد العضو الجديد رسم العضوية يعطى إيصالاً بذلك ، ويقيد رسم العضوية في دفتر العضوية بالخرينة والبنك "خانة رسوم العضوية"
- في نهاية كل فترة معينة ، يتم جمع خانة رسوم العضوية وترحل إلى حساب رسوم العضوية "الجانب الدائن" بدفتر الأستاذ العام.
- في نهاية الفترة المحاسبية يقفل حساب / رسوم العضوية في حساب الإيرادات والمصروفات "يجعل حساب رسوم العضوية لدينا وحساب الإيرادات والمصروفات دائناً".

(ب): تسجيل الإشتراكات الدورية :

- عند قيام عضو الجمعية بسداد الإشتراك فإنه يعطى إيصالاً بذلك ويثبت الإتصال في دفتر النقديمة بالخرينة أو البنك "خانة الإشتراكات".
- من واقع صور الإيصالات أو الكعوب يتم تسجيل تسديد العضو في دفتر الأعضاء البياني.
- في نهاية كل فترة معينة تجمع خانة الإشتراكات وترحل إلى حساب الإشتراكات "الجانب الدائن" بدفتر الأستاذ العام.
- وفي نهاية الفترة المحاسبية يقفل حساب الإشتراكات بعد إجراء التسويات الجردية اللازمة "بالأخذ في الإعتبار الإشتراكات المدفوعة مقدماً والإشتراكات المستحقة على الأعضاء" في حساب الإيرادات

والمصروفات حيث "يجعل حساب الإشتراكات مدينا وحساب الإيرادات والمصروفات دائنا".

من واقع دفتر الأعضاء يمكن تحديد الإشتراكات السنوية على الأعضاء والتي ينبغي ترحيلها إلى حسابات الإيرادات والمصروفات وكذلك تحديد الإشتراكات المستحقة على الأعضاء ، والإشتراكات المدفوعة مقدما. هذا وتظهر الإشتراكات المحصلة مقدما ضمن الخصوم بالميزانية ، أما الإشتراكات المستحقة فتظهر ضمن الأصول. ونود الإشارة هنا إلى أنه في حالة توقف العضو عن دفع بعض الإشتراكات المستحقة عن فترة سابقة ، والتي سبق أن رحلت إلى حساب الإيرادات والمصروفات فيتم جعل حساب الإشتراكات المصروفة مدينا وحساب الإشتراكات دائنا. ويقفل حساب الإشتراكات المصروفة في حساب الإيرادات والمصروفات عن الفترة التي حدثت فيها.

(ج): تسجيل التبرعات النقدية:

يتم إثبات التبرعات التي تحصل عليها الجمعيات في دفتر النقدية بالخرزينة والبنك "خانة التبرعات" ، على أن ترحل تلك التبرعات دوريا إلى حساب التبرعات "الجانب الدائن" بدفتر الأستاذ العام ، ويقفل حساب التبرعات في نهاية الفترة الخاسية في حساب الإيرادات والمصروفات وفي حالة التبرعات لأغراض خاصة "بناء مدرسة مثلا ، تثبت في حساب خاص يسمى حساب التبرعات المخصصة لبناء مدرسة مثلا ، ويظل هذا الحساب مفتوحا حتى يتم بناء المدرسة ويقفل بعد ذلك في حساب الفائض المجمع للجمعية. ويعتبر حساب التبرعات المخصصة بمثابة مصدر تمويل خاص لعملية معينة ، ولا يقفل إطلاقا في حساب الإيرادات والمصروفات.

أما إذا قامت الجمعية بإصدار طوابع لتوزيعها فيخصص بالدفاتر حساب طوابع التبرعات وحساب متعهد توزيع الطوابع حيث يجعل حساب طوابع التبرعات مدينا بمصروفات الطبع وحساب النقدية بالخرزينة أو البنك دائنا ، تسلم الطوابع إلى متعهدى التوزيع ويجعل حساب متعهدى توزيع الطوابع مدينا وحساب طوابع التبرعات دائنا بالقيمة الاسمية للطوابع المسلمة إليه ، عندما يتسلم متعهد توزيع الطوابع حصيلة التوزيع يجعل حساب النقدية بالخرزينة أو البنك مدينا بالمبلغ المحصل وحساب متعهدى توزيع الطوابع دائنا ، تجرد الطوابع الباقية بدون توزيع وتعتبر طوابع مردودة" ويجعل حساب طوابع التبرعات مدينا بما وحساب متعهدى

توزيع الطوابع دائنا ، يرصد حساب طوابع التبرعات ويقفل رصيده في حساب الإيرادات والمصروفات على إعتبار أن رصيده يمثل صافي المبلغ المتحصل من توزيع طوابع التبرعات ، ثم يرصد حساب متعهدى توزيع الطوابع ويمثل رصيد المبلغ المستحق عليه والذي يجب أن يسدده.

(د): تسجيل الإعانات :

تثبت الإعانات بدفتر النقدية بالخبزينة أو البنك "خانة الإعانات" ، وفي نهاية كل فترة معينة يرحل مجموع خانة الإعانات إلى حساب الإعانات "الجانب الدائن" بدفتر الأستاذ العام ، وفي نهاية الفترة المحاسبية يقفل حساب الإعانات في حساب الإيرادات والمصروفات حيث يجعل حساب الإعانات مدينا وحساب الإيرادات والمصروفات دائنا.

(هـ): إيرادات أخرى "مثل إيرادات الحفلات":

في حالة إعتقاد الجمعية على الحفلات لتمويل عملياتها ، يفتح لكل حفلة حساب بدفتر الأستاذ العام يجعل مدينا بمصروفاتها ويجعل دائنا بإيراداتها ويقفل الفائض نتيجة تلك الحفلات في حساب الإيرادات والمصروفات.

٥- الحسابات الخاصة بالجمعيات :

تتكون الحسابات الختامية في الجمعيات من حساب واحد هو حساب "الإيرادات والمصروفات" ، ويظهر في الجانب المدين لهذا الحساب جميع المصروفات التي تخص الفترة المعد عنها بعد إجراء التسويات الجردية "بالأخذ في الإعتبار المصروفات المقدمة والمصروفات المستحقة" ، ويظهر في الجانب الدائن جميع الإيرادات التي تخص الفترة بعد إجراء التسويات الجردية ، أيضا يجب الأخذ في الإعتبار الإيرادات المقدمة والإيرادات المستحقة وفي حالة زيادة الإيرادات عن المصروفات يكون هناك فائض مجمع يظهر بجانب الخصوم بالميزانية "يحل محل حساب رأس المال ، أما في حالة زيادة المصروفات عن الإيرادات يكون هناك عجز يطرح من الفائض المجمع في الميزانية العمومية.

المبحث الخامس

مصادر التمويل بالجمعيات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح

مقدمة :

إن إشكالية التمويل التي تواجه الغالبية العظمى من الجمعيات الأهلية ، تستلزم تطوير فعاليات هذه المنظمات لمواجهة هذه الإشكالية ، ومن ثم فإن بناء القدرات يستلزم أن يأخذ في إعتباره تحقيق أكبر قدر من الخساسة **Accountability** ، ومن الشفافية **Transparency**، ويتطلب ذلك إهتمام مراكز ومؤسسات التدريب المعينة بالجمعيات بالتدريب على الإدارة المالية الكفوءة ، والتدريب على العمل الجماعى بين مجالس الإدارات، التدريب على آليات التحقيق المحاسبية والشفافية ، ثم التدريب في مجال تنمية وتدبير التمويل **Fund Raising** سواء محليا أو دوليا.

وهناك العديد من المنظمات العالمية والدولية التي تتبنى تمويل وتدريب الجمعيات الأهلية منها منظمات عالمية متخصصة تابعة للأمم المتحدة مثال (اليونيسيف ، صندوق الأمم المتحدة للسكان **UFPA** برنامج الأمم المتحدة الإنمائي **UNDP** ، منظمة الصحة العالمية ، منظمة العمل الدولية ، هيئة إغاثة اللاجئين ، يونيفوم **Unifem** الإتحاد الدولى لتنظيم الأسرة **IPPF** ، منظمة الصحة العالمية ، الإتحاد الأوربي - البنك الدولى واليونيسكو)، هيئات تمويل عالمية تتمثل في وكالة المعونة الأمريكية ووكالة التنمية الكندية ، ثم فروع لمنظمات دولية غير ربحية مثلها (إميدايست ، مؤسسة الشرق الأدنى، أو كقام ، معهد الشؤون الثقافية ، التايلور ، المنظمة السويدية ، فريدريش ناومان ، الهيئة الألمانية الدولية للتدريب وتبادل الخبرات ، المنظمة الفيدرالية للخدمة العمالية ، الفيدرالية الدولية لتربية الأبناء ، معهد المتوسط ، مؤسسة شمال وجنوب، مركز المساندة الدولى ، الرعاية **Care** ، **Sevr the Children** ، المؤسسة السويدية للإغاثة الفردية ، مؤسسة أرض البشر ، ومركز التوعية والإرشاد ، منظمة إندا ، فريدريش إيبرت ، مراكز التدريب على الطريقة التربوية الحية **CEMEA**).

وهناك العديد من الإستراتيجيات التي تستخدمها الجمعيات الأهلية الغير ربحية لتدبير التمويل اللازم لها وهى إستراتيجية الجهود المستمرة. والحملات المكثفة والمناسبات الخاصة.

أما بالنسبة لإستراتيجيات الجهود المستمرة فمؤداها أن تقوم الجمعية بتدبير الأموال بشكل مستمر ، أى أن جهودها فى جمع الأموال يجب أن تكون بشكل مستمر طوال العام ، فإذا كانت لدى الجمعية لجنة مالية أو لجنة بجمع تمويل تنبثق من مجلس الإدارة فعليها أن تبحث عن التمويل بشكل مباشر.

أما إستراتيجية الحملات المكثفة فمؤداها تركيز جهود الجمعية فى جمع الأموال خلال فترة محددة من العام ، وفى الغالب نجد أن هناك أوقاتا معينة من العام يكون الناس أكثر إستعدادا للمساهمة فى عمل الخير والعطاء بشكل أكثر من باقى العام مثل شهر رمضان.

أما الإستراتيجية الثالثة وهى إستراتيجية المناسبات الخاصة فعلى الجمعية إختيار وقت محدد مناسبة خاصة واحدة تقوم فيها بجمع الأموال مثل المعارض والأسواق الخيرية. هذا وتعتبر قضية التمويل من القضايا ذات الأهمية فى الجمعيات الأهلية التطوعية فعليها يتوقف حجم نشاطها وتنوعه ومستواه وأثره على البيئة التى تخدمها وتزداد هذه الأهمية نتيجة لطبيعة مصادر تمويل الجمعيات التى تتسم بالمرونة والتغير وتأثرها بالناخ السياسى والإجتماعى للبلاد ولذلك فإنه من الصعوبة بمكان وضع سياسة تمويلية تتسم بالثبات يمكن أن تسير عليها الجمعيات والأجهزة المشرفة عليها سواء كانت هذه الأجهزة حكومية أو أهلية ولكن يمكن تحقيق الكثير من الإستقرار بالنسبة لهذه القضية إذا تم وضع خطط مالية وإستراتيجية لهذا القطاع الهام ، وهناك العديد من مصادر التمويل تتمثل فى التمويل الحكومى والتمويل الذاتى ثم التمويل الأجنبى.^(٤٦)

أولاً: التمويل الحكومى:

ويشمل الإعانات الحكومية التى تحصل عليها الجمعيات من الإعانات التى يقررها صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة والإتحادات وفقا للنظم والقواعد التى يضعها ، ولقد أنشئ الصندوق المركزى لإعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة والإتحادات طبقا لأحكام القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ ، وأنشأ الصندوق صناديق فرعية بمديريات الشئون الإجتماعية ، ويختص الصندوق المركزى بتحديد الإعتمادات التى تخصص كإعانات

للجمعيات والإتحادات والمؤسسات الخاصة وتنسيق توزيع الإعانات ضمانا لعدم تكرارها أو إزدواجها وصرف الإعانات التي يقدرها مجلس إدارة الصندوق.
وقد نص القانون على اللائحة الداخلية لهذا الصندوق على أن تتكون موارد الصندوق من:

- ١- حصيله الرسوم الإضافية المفروضة لصالح الأعمال الخيرية بموجب القانون ٦٣ لسنة ١٩٤٢ والقوانين المعدلة له.
- ٢- المبالغ المدرجة بالميزانية العامة للدولة "وزارة الشؤون الإجتماعية والوزارات الأخرى" كإعانات للجمعيات والمؤسسات الخاصة المشهورة طبقا للقانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤.
- ٣- حصيله ضريبة المراهنات المفروضة بالقانون ١٠ لسنة ١٩٢٢ مع تخصيص نسبة منها للهيئات العاملة في ميدان رعاية الشباب.
- ٤- حصيله إصدار أوراق اليانصيب التي تصدرها وزارة الشؤون الإجتماعية.
- ٥- حصيله التبرعات والإعانات التي تقرها البنوك والمؤسسات العامة والشركات للجمعيات والمؤسسات الخاصة المشهورة طبقا للقانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ ، وبرغم الإنتقادات التي توجه للصندوق المركزي ، فمن الثابت أنه يعتبر معاونا أساسيا في سد كثير من أنواع الإعانات التي تطلبها الجمعيات على مستوى الجمهورية.
- ٦- الأموال التي يتم جمعها من الجمهور بدون الحصول على ترخيص جمع مال من الجهة الإدارية المختصة وتنقسم الإعانات إلى ثلاث أنواع رئيسية هي:

(أ): الإعانات الدورية:

تصرف هذه الإعانة بصفة دورية وسنوية ويشترط فيها ما يلي:

- لا تمنح إعانات دورية للجمعيات التي يقتصر نشاطها على خدمة أعضائها أو التي لم يمر على شهرها سنة كاملة.
- يراعى عند إقتراح هذه الإعانات أولويات الخدمات بالمحافظة ومدى حاجة البيئة لهذه الخدمات وتكلفة الخدمة ومستواها ومدى إستجابة الجمعية لتوجيهات المديرية.
- تقدر الإعانة بحد أقصى ٧٥% من إجمالي مصروفاتها عن العام السابق.
- يجوز منح الهيئة إعانة دورية أو زيادة إعانتها بما يغطي مصروفاتها بالكامل لمواجهة نشاط معين تقرره الوزارة أو توافق عليه.

(ب): الإعانات الإستثنائية:

تصرف هذه الإعانات لمواجهة العجز الطارئ في موارد الجمعية أو لسداد ديونها أو لمعاونتها على التوسع في أنشطتها أو برامجها أو خدماتها أو لتعويض الجمعية عن نفقات تم صرفها على مشروع كلفتها به وزارة الشؤون الإجتماعية ويصرف هذا النوع من الإعانات لمدة واحدة فقط لكل غرض من الأغراض الموضحة ، كما يشترط لمنحها أن تستوفى المستندات.

(ج): الإعانات الإنشائية والتأثيثية:

- تطلب الإعانة الإنشائية كإسهام في إنشاءات خاصة لمشروع يدخل في أغراض الجمعية وميدان عملها على أن يكون هذا المشروع في إطار اختصاص وزارة الشؤون الإجتماعية ، ويجب على الجمعيات عدم الإرتباط بإنشاءات إلا بعد موافقة الجهة الإدارية المختصة كما يشترط منح هذا النوع من الإعانات أن تتولى الجمعية تدبير ٥٠% من التكلفة الإجمالية من مواردها الخاصة ، ما لم يكن هذا المشروع بتكليف من وزارة الشؤون الإجتماعية ، فيجوز إعفاء الجمعية من تدبير هذه النسبة ، ويشترط لصرف هذه الإعانة إعتداد كل من الرسم الهندسى للمشروع ومقايضة التكاليف من مديرية الإسكان المختصة ، ولا بد من إقرار من مجلس إدارة الجمعية بالتنفيذ في مدة لا تتجاوز عاما من تاريخ صرف هذه الإعانة ، هذا بالإضافة إلى تقديم رخصة المباني ما عدا الجمعيات القائمة بالقوى.
- ويشترط لصرف الإعانة التأثيثية توافر تقرير عن نشاط الجمعية والحسابات الختامية للعام السابق وإقرار مجلس الإدارة بالشراء في مدة لا تتجاوز ستة أشهر وبيان تفصيلي بالأثاث المطلوب بالعدد والقيمة ، كما يشترط أن تدبر الجمعية ٥٠% من التكاليف ما لم يكن المشروع أوكل أمر تنفيذه للجمعية بمعرفة وزارة الشؤون الإجتماعية.

ولا شك أن كافة مصادر تمويل هذا الصندوق لم تعد كافية لسد احتياجات القطاع التطوعى للقيام بتنفيذ المشروعات التي يرنو إلى تنفيذها سدا لإحتياجات المجتمعات المحلية للعديد من الأسباب أهمها:

- أن حصيلة الرسوم الإضافية كانت مفروضة من حوالى عام ولم تتغير حتى الآن ، ولم تعد تفى بالتزايد المستمر فى الحاجات مع إختلافها وتغيرها.
- ولقد قامت وزارة الشئون الإجتماعية بإعداد مشروع قانون بتعديل الرسوم التى كانت مفروضة بالقانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ ، وأضافت إليها خدمات لم تكن موجودة عند صدور هذا القانون.
- أما المبالغ المدرجة بميزانية الدولة فلم يطرأ عليها أى تغيير يذكر وبالرغم من كل الجهود التى بذلت لزيادة الإعانات فإن الإستجابة لهذه الزيادة دون الحد الأدنى لتقديم خدمات يحتاجها المجتمع ، وتسعى الوزارة سنويا لزيادة هذه الإعتمادات ولكن الموارد المتاحة للموازنة العامة للدولة لا تسمح بتلبية طلب الوزارة.
- أما المورد الثالث والرابع من موارد الصندوق ، وهما من أهم موارد الصندوق نجد أنها قد تأثرت بصدور قانون ٢٢٤ لسنة ١٩٨٩ (بشأن مضاعفة رسم الدمغة المفروضة بالقانون ١١١ لسنة ١٩٨١ بشأن ضريبة الدمغة).
- أما المصدر الأخير من مصادر تمويل الصندوق فهو مصدر معطل ويحتاج إلى إقناع البنوك والمؤسسات العامة والشركات بضرورة تخصيص جزء من أرباحها لدعم العمل التطوعى الخيرى.

ثانياً: التمويل الذاتى:

يعتمد العمل الإجتماعى فى تمويله على المدى الطويل على الإمكانيات والجهود الذاتية للجمعيات والعاملين بها من المتطوعين الذين إتجهت جهودهم وأنشطتهم إلى تأدية العمل المستمر دون أدنى مقابل والتبرع بالمال سواء كان وقفاً أو هبة أو زكاة وكان من ثمرة ذلك مشروعات إجتماعية كان لها أعظم الأثر فى الدور الذى تؤديه الجمعيات فى مجالات الرعاية والتنمية الإجتماعية.

والتمويل الذاتى الذى تعتمد عليه الجمعيات حالياً تتمثل عناصره فيما يلى:

- (أ): إشتراكات الأعضاء.
- (ب): التبرعات والهبات التلقائية.
- (ج): التبرعات بموجب تراخيص جمع المال.
- (د): الهبات والوصايا والندور.
- (هـ): الهبات والتبرعات من الخارج.

(و): إيرادات ورسوم النشاط وعائد بيع المصنوعات والمنتجات.

(ن): إيرادات الأملاك.

وفيما يلي عرض موجز كل مصدر من المصادر المشار إليها بعاليه:

(أ): رسوم إشتراكات الأعضاء:

وهي الرسوم التي يدفعها الأعضاء شهريا أو سنويا باعتبارهم أعضاء عاملين بالجمعية وتعد مقياسا لنشاط الجمعية.

(ب): التبرعات التلقائية:

وهي التبرعات التي تحصل عليها الجمعيات تلقائيا دون التصدى للجمهور ، وغالبا ما يتم جمع التبرعات في مقر الجمعية أو مقر أنشطتها وتزداد هذه التبرعات في المناسبات الدينية والوطنية ، وتعتمد كثير من الجمعيات على هذا المصدر وعلى الأخص الجمعيات الدينية منها حيث يتم جمع المال بداخل المساجد والكنائس بصفة منتظمة أيام الجمع والآحاد.

(ج): التبرعات بموجب تراخيص جمع المال وتعد مصدرا رئيسيا لتمويل الكثير من الجمعيات ويتمثل في الطوابع ، الإيصالات ، الحفلات ، الأسواق الخيرية ، ثم الصناديق.

(د): الهبات والوصايا الداخلية والخارجية:

وتحصل الجمعيات على الهبات والوصايا من أهل الخير من المواطنين ، وهذا النوع من مصادر الإيراد للجمعيات يتأثر بالرخاء الإقتصادي العام على المستوى القومي والمحلي.
(هـ): أما الهبات التي ترد من الخارج فتعتبر من أهم المصادر بالنسبة للجمعيات ودعم مشروعاتها ، ويجب الحصول على موافقة وزارة الشؤون الإجتماعية قبل قبول الهبات الأجنبية سواء النقدية أو العينية.

(و): إيرادات ورسوم أوجه النشاط المختلفة حيث تنشئ الجمعيات مؤسسات كدور حضانة أو دور مسنين أو مشاغل أو مستوصفات ، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم خدماتها للمواطنين وتفرض رسوم مقابل هذه الخدمات تساعد الجمعية على التوسع فى خدماتها والإرتفاع بمستواها ، وفي كثير من الأحيان تكون هذه الرسوم مقابل تكلفة الخدمة ، إلا أنها تعد مصدرا هاما من مصادر تمويل الجمعية ومظهرا من مظاهر الإقبال على خدماتها وهنا يجدر الإشارة إلى وجوب إعادة تقدير رسوم الخدمات التي يسدها المستفيدين من تلك الخدمات بحيث تكون قيمة تلك الرسوم متوازية ومتساوية مع إجمالي التكلفة الفعلية لتلك

الخدمات مع إحتساب مقابل لقيمة إهلاك المعدات والأدوات المستعملة وذلك للمحافظة على مستوى الخدمة الحالى بل وتطويره سواء من حيث المعدات المستعملة أو من حيث رفع كفاءة وقدره العاملين المشرفين على تلك الخدمات. وهذا يتواءم مع السياسات الإقتصادية والإجتماعية التى إستقر عليها المجتمع فى الحقبة الحالية التى يمر بها من حيث وجوبية الإعتماد على الذات دون اللجوء للغير لتمويل وإشباع إحتياجاته.

(ن): إيرادات الأملاك الخاصة بالجمعية سواء أراضى أو عقارات أو غيرها.

ثالثا: التمويل الأجنبى:

وبعد مصدرا هاما من مصادر تمويل الجمعيات ، ولكن يتطلب الأمر حصول هذه الجمعيات على موافقة من وزارة الشؤون الإجتماعية للحصول على هذا النوع من التمويل، هذا ولقد تم إنشاء مركز لدعم ومساندة الجمعيات الأهلية ويلعب هذا المركز دورا رائدا فى مساعدة الجمعيات للحصول على التمويل الملائم لها من الخارج وتدريبها على كافة أنشطة العمل بالجمعية مما يساعدها على الإرتقاء والنمو.

المبحث السادس

الموازنة كأساس للتخطيط المالي للجمعيات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح

مقدمة:

تعد الموازنة أداة هامة لوضع التصور المستقبلي للتخطيط لضمان جـودية التنفيذ وهناك العديد من أنواع الموازنات منها الموازنة التقديرية الرقابية وموازنة البرامج والأداء والموازنة الصفرية ، هذا وتعد الموازنة التقديرية الأكثر إستخداما والأسبق تنفيذا ولكن هناك العديد من التحولات نحو إستخدام أنواع الموازنات الأخرى إلى جانب الموازنة التقديرية أو بدونها حسب مقتضيات المواقف المختلفة.

هذا وتكمن خطورة الموازنة التقديرية في كونها الأداة الرئيسية لتحقيق التخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء الذي يقاس بالنجاح في تحقيق الخطط والبرامج المرسومة ، حتى على مستوى المشروعات الصغيرة فلا محل للقول بأنه يمكن تطبيق الموازنة التقديرية ، فبائع الحلوى مثلا لا يمكن أن يحدد حاجاته اليومية من الأنواع المختلفة من الحلوى قبل أن يقدر مبيعاته المستقبلية ومع أن الفرد لا يستخدم نفس الطرق المعقدة التي تستخدمها الوحدات الأخرى في المجتمع فإنه لا يمكن تجاهل مبادئ التخطيط للمستقبل طالما أن واضع الخطط هو المسئول عن تنفيذها فقد لا يكون هناك دواع لإظهار هذه الخطة وتوضيحها، أما عن إتباع مبدأ تفويض السلطة في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح نظرا لوجود العديد من المتخصصين الذين يكمل عمل بعضهم البعض الأخر ولذلك فلا بد من إتخاذ الترتيبات اللازمة لإخراج هذه الخطة إلى حيز التنفيذ وذلك بالبداية في توضيح وإظهار الخطة الزمنية الموضوعية للمسئولين عن التنفيذ كل فيما يخصه حتى يمكن لهم إصدار القرارات في الوقت المناسب وفي ضوء الخطة الموضوعية دون إنتظار لتبادل الرأي والعرض على مستويات أعلى.

لما تقدم يتضح أهمية الموازنة التقديرية في كونها تعتبر من أهم الوسائل التي تساعد الإدارة على مباشرة مهامها الرئيسية من تخطيط وتنسيق ورقابة وإنعكاس ذلك على تقييم الأداء بصور أكثر فعالية وفي الوقت المناسب.

هذا ونود أن نلفت النظر إلى أن النظام المحاسبي الموحد قد إستخدم إصطلاح الموازنة التخطيطية كبديل عن "الميزتنية التقديرية" على أساس أن الإصطلاح الأول فيه إشارة صريحة إلى كون الموازنة أداة للتخطيط إلى جانب أن هذه التسمية تميزها باعتبارها تتضمن أهداف الوحدة الإقتصادية في فترة مستقبلية عن الميزانية التي تعدها الوحدة كقائمة مالية للموجودات والمطلوبات في تاريخ معين ، ويرى البعض أن الاصطلاحين مترادفين حيث أن كلاهما يخدم هدفين لهما نفس الوزن والأهمية وهما التخطيط والرقابة وعلى ذلك فالإشارة إلى صراحة كونها أداة للتخطيط أو عدم الإشارة إلى ذلك لا يعد تبريرا منطقيًا للتغيير ، كما أن التشابه اللفظي بين الميزانية التقديرية والميزانية العمومية لا يعد مبررا لإجراء ذلك التغيير مدام التشابه غير تام وما دام هناك مفهوما واضحا لكل منهما وفضلا عن هذا فإن الموازنة التقديرية تتضمن في طياتها ميزانية عمومية تقديرية.

ولكن هناك رأى آخر يرى أن إستبدال لفظ موازنة ليحل محل لفظ ميزانية يزيل الغموض واللبس ، فالموازنة آداة للتخطيط لفترة قادمة ، بينما الميزانية عبارة عن بيان بأصول وخصوم وحقوق الملكية لمنشأة ما في لحظة تاريخية محددة وأن إستبدال لفظ تخطيطية ليحل محل لفظ تقديرية أمر منطقي ، حيث أن الموازنة أداة تخطيط و رقابة ، فالتخطيط والرقابة متلازمان ومرتبطان في مصفوفة وظائف الإدارة ، فلا يوجد تخطيط بدون رقابة ، ولا توجد رقابة بدون تخطيط ، ولكن هناك أمر متفق عليه على الهدف العام وهو أن الموازنات التقديرية أو الموازنة التقديرية عبارة عن خطة تفصيلية شاملة تعد وتوزع قبل بدء مختلف العمليات ، وتتخذ كأداة تخطيطية رقابية ، وكمعيار لتقييم الأداء وأهم ما يميزها هو شمولها على الموازنات الفرعية كموازنة المبيعات وموازنة الإنتاج وموازنة الطاقة.

هذا ولا توجد طريقة موحدة لإحتساب وقياس الموازنات التقديرية ولكن هناك وسيلتان يمكن الإسترشاد بهما وتمثلان في "التجارب الماضية" وذلك بتحليل الأرقام التاريخية الواردة بالسجلات وذلك بأخذ فكرة عما يحتمل أن يكون عليه المستقبل بعد الأخذ في الإعتبار الظروف الأخرى المتوقعة.

هذا وتختلف النتائج التي يسفر عنها تحليل تلك التجارب الماضية طبقا لبعض الإعتبارات منها طبيعة ودرجة التحليل للبيانات التاريخية ، الفترة التي تغطيها البيانات التي تتخذ أساسا للتحليل ومدى طولها أو قصرها وهل هي عادية بالنسبة للإنتاج أم لا ، دقة البيانات محل التحليل ، طريقة المتوسطات المستحدثة هل هي المتوسط الحسابي أو المتوسط الموزون أم طريقة التسويات والإجراءات التي تعد لأخذ الحاضر والمستقبل في الحسبان

وغالبا ما تتبع تلك الطريقة عند إعداد الموازنات التخطيطية. أما الطريقة الثانية فهي "الطريقة العملية" وتقوم على فحص الظروف الطبيعية والفنية والمالية لكل عامل من عوامل تكوين الوحدة محل البحث فحصا دقيقا وتعتمد هذه الطريقة أساسا على الفحص الفنى والهندسى والإحصائى والإدارى والإقتصادى للظروف التى يعمل فيها المشروع ثم تقوم الإدارة نتيجة لتلك الدراسات بتوقع الأسعار والمعدلات التى ينتظر حدوثها فى المستقبل ، وتتوقف دقة تلك الطريقة على الطريقة المستخدمة للقياس الفنى سواء كمي وقيمي ، مدى الدقة فى إستخدام الوسائل الإحصائية فى التحليل ودراسة الظروف والملابسات والإتجاهات الموسمية ، درجة الكفاية المتوقعة ونوع المسموحات سواء عادية أو غير عادية وكميتها ثم مدى دقة النتائج التى حصل عليها المشروع نتيجة لدراسة درجة الرقابة التى تمارسها الإدارة لدى التنفيذ. ونتيجة لإختلاف الطرق سيكون لدينا عدة أرقام لعدة مستويات سواء أكانت مثالية أو عادية أو متوسطة أو متوقعة وفى الواقع فإن كل تلك الأرقام المثلثة لتلك المستويات إنما هى نتيجة تداخل مجموعة من العوامل التى تضافرت لتكوينها وهى طريقة القياس والظروف والملابسات التى وضعت فيها الأرقام سواء فى الماضى أو فى الحاضر أو فى المستقبل أو الوحدات المستخدمة فى القياس سواء طبيعية أو نقدية ، وبصورة عامة فإن الموازنات التخطيطية تعتبر تقديرية بحتة فقد تحدث وقد لا تحدث لأنها مقدره على أساس الخبرة الماضية ، وقد لا تنفذ التسويات المتوقعة فى المستقبل ، كما يعبر عنها بوحدات مالية.

أولا: مفهوم الموازنة :

عندما نتحدث عن المفهوم الحديث للإدارة ، فلا بد أن نتحدث عن وظائف الإدارة وهى التخطيط **Planning** ، التنظيم **Organizing** ، التوظيف "الأفراد" **Staffing** ، التوجيه **Directing** ، التنسيق **Coordinating**، التقارير "إسترجاع الأثر" **Reporting** ثم الموازنة **Budgeting** هذا ولقد إستخدم النظام المحاسبى الموحد مصطلح "الموازنة التخطيطية وذلك لكونها أداة للتخطيط المالى ولتمييزها عن الميزانية التقديرية وقائمة المركز المالى "الميزانية".

ومن ذلك يمكن تعريف الموازنة بأنها^(٤٧):

١- الموازنة هي "البرنامج المالى السنوى لتنفيذ خطة الدولة فى التنمية الإقتصادية والإجتماعية".

٢- الموازنة هى الخطة التى تقرها إدارة المشروع للتعبير عن أهدافه لفترة مستقبلية ، مترجمة فى شكل كمى مالى ، وتعد الموازنة عادة عن سنة كاملة إلى جانب أنها تحتوى على تقسيم ربع سنوى أو شهرى ، كما تعتبر أداة رئيسية من الأدوات الرقابية التى تساعد الإدارة فى تحقيق أهداف المشروع المختلفة.

٣- الموازنة هى "أسلوب بمقتضاه يتم وضع تقديرات كمية وقيمة لبرامج وأنشطة المشروع لفترة مستقبلية فى ضوء خطة شاملة منسقة يتم وضعها فى ضوء الخطة العامة للدولة ومتطلبات وظروف الوحدة ويرتبط بها المسئولون والمنفذون فى الوحدة ويتخذونها هدفا يتم على أساسه التنفيذ ومتابعة النتائج الفعلية والرقابة عليها ، وبذلك تتمكن الإدارة من إتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الإنحرافات وتحقيق الكفاية القصوى".

٤- الموازنة هى "أسلوب بمقتضاه يتم وضع تقديرات للعمليات المستقبلية خلال فترة زمنية محددة فى ضوء خطة مالية شاملة تتخذ كأداة رقابية يتم على أساسها متابعة وتقييم الأداء".

٦- هذا وقد عرفها كاتب آخر بأنها^(٤٨) "عبارة عن خطة عمل لجميع نواحي نشاط المشروع فى فترة زمنية مستقبلية ، وبالرغم من أن عملية إعداد تلك الموازنة يتميز بالصعوبة والمشقة إلا أن هذه العملية يمكن وصفها ببساطة بأنها عملية تنبؤ Forecast بكل العمليات المتوقعة التى يمكن على أساسها إعداد الحسابات المالية المتعلقة بنفس الفترة المستقبلية ، والمبدأ الأساسى الذى تقوم عليه فكرة الموازنة هو أن جميع عمليات المشروع مترابطة ومتصلة بعضها ببعض بحيث إذا بدأنا من عملية معينة كنقطة للبداية، يمكن أن نصل إلى باقى العمليات بدرجة كبيرة من الدقة والتأكد. فالموازنة تبنى بناء على وجهة نظر الإدارة حول بعض "عوامل التقدير الأساسية" Basic Estimating Forcests " وهى عبارة عن تنبؤات بالعناصر الأساسية المتعلقة بالمشروع ، وبناء على تلك التنبؤات يتم وضع الموازنة الإيرادية والموازنة النقدية وبتجميع تلك الموازنات تتكون الموازنة الإجمالية التى تمثل مجموعة متكاملة من الخطط الإدارية يعبر عنها فى شكل عمليات معينة لتحقيق أهداف معينة

ومحددة إما في شكل وحدات طبيعية أو في شكل نقدي وعلى ذلك فإن إعداد الموازنة هو أداة للتخطيط تلجأ إليها الإدارة إذ ينطوي ذلك الإعداد على ضرورة إتخاذ قرارات والإختيار بين بدائل العمل المتاحة أمام الإدارة وهي أساس عملية التخطيط ، ومن ناحية أخرى فإن تنفيذ الموازنة ووضعها موضع التنفيذ يحقق هدفا إداريا آخر وهو الرقابة على عمليات المشروع وذلك بالمقارنة بين ما تم تنفيذه وما كان مقدرا في الموازنة حيث يمكن تحديد أوجه الإنحراف عن الهدف وبالتحليل والدراسة يمكن تحديد سبب الإنحراف والعمل على إزالته.

٦- هذا ويعرف كاتب آخر (٤٩) " الموازنة بأنها هي أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج وتعد مقدا بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع بإعتباره وحدة واحدة وتكون الموازنة التقديرية للمشروع من عدة موازنات فرعية لكل قسم تتفرع بدورها إلى موازنات أصغر". فالموازنة ما هي إلا أداة تستخدم للتعبير عن هدف معين تسعى الإدارة بالمشروع إلى تحقيقه ومن ثم كان لابد من متابعة تنفيذ الخطة بعد وضعها ، فقد يدعو الاختلاف بين النتائج الفعلية والموازنة التقديرية إن كان هناك إختلاف إلى ضرورة إجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعة بل يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم.

هذا وتبين الموازنة الإيرادات عن طريق ميزانية المبيعات وحدود المصروفات المتوقعة عن طريق موازنة المصروفات والفرق بينهما يمثل الدخل المنتظر الحصول عليه، بالإضافة إلى ذلك تتناول الموازنة السياسة المستقبلية فيما يختص بالمخزون السلعي الذي يجب الإحتفاظ به والإضافات الراسمالية والإحتياجات النقدية ووسائل التمويل وخطط الإنتاج والمشتريات وحاجة العمل وما إلى ذلك من السياسات الأخرى.

٧- هذا وقد عرف كاتب آخر (٥٠)، الموازنة بأنها خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية ، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الإقتصادي لوحدة إقتصادية معينة ، في حدود الموارد البشرية والآلية والمالية المتاحة بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق أهداف النشاط الموضوعة مقدما ، بإستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف" حيث تمثل الموازنة ما أستقر عليه الرأى فيما يتعلق بما يمكن إتباعه من أساليب وطرق ووسائل وبما يمكن الإهتمام به من معايير وأسس ومبادئ للتوصل إلى أهداف محددة وواضحة بإستخدام ما يتوقع توافره من موارد إقتصادية في فترة مقبلة.

وهي تهدف أيضا إلى التنسيق بين الأساليب والطرق والوسائل الممكن إتباعها والموارد البشرية والآلية والمالية المتاحة عن طريق الإسترشاد بمعايير الأداء المتفق عليه والتي تستند إلى الأسس والمبادئ الإقتصادية الراجعة بحيث يتحقق أفضل إستغلال للموارد بإتباع أفضل الوسائل والأساليب وتحدد الموارد البشرية والآلية والمالية المتاحة كل من الأهداف الممكن تحقيقها وكذلك الطرق والوسائل والأساليب الممكن إتباعها بصدد تحقيق الأهداف ومن ثم فإن الأهداف المرجو تحقيقها يمكن وضعها مقدما لا بد وأن تتلائم مع حجم الإمكانيات المنتظر توافرها وكفاية الطرق والأساليب والوسائل التي يمكن إستخدامها.

٨- هذا وقد عرفت كاتبة أخرى^(٥١) "الموازنة بكونها "تعبير رقمي" كمي وقيمي عن خطة النشاط المتعلقة بفترة مالية مقبلة ، ووسيلة للرقابة على التنفيذ ، وأداة سيتم من خلالها توزيع المسئوليات التنفيذية بين العاملين حتى يمكن تقييم الأداء ومتابعة التنفيذ والتحقق من تحقيق الأهداف المرسومة وإتخاذ القرارات المطلوبة". مما سبق يتضح أن إعداد الموازنة يشمل " التخطيط " الذي يتضمن " تحديد الأهداف الرئيسية والنوعية للمشروع وكذلك الأهداف طويلة والقصيرة الأجل يلي ذلك الترجمة الزمنية لهذه الأهداف يليها تحديد الإمكانيات المتاحة لضمان الإستغلال الأمثل لها ثم وضع الخطط الرئيسية والفرعية سواء طويلة أو قصيرة الأجل لتحقيق هذه الأهداف ثم توزيع المسئوليات التنفيذية بين العاملين حتى يمكن تقييم أداء العاملين ، ثم تأتي ضرورة إجراء "التنسيق" سواء أكان بين الأهداف الرئيسية والفرعية أو بين الموازنات الفرعية للوصول إلى الهدف النهائي للمشروع هذا إلى جانب التنسيق بين كافة الأنشطة والوظائف والإدارات للمشروع يأتي دور " المتابعة وتقييم الأداء" والتي تعنى متابعة الأداء الفعلي للأنشطة وإعداد التقارير الدورية عن نتائج التنفيذ الفعلي والمقارنة بين البيانات الفعلية والمخططة ثم تحليل الإنحرافات والتعرف على أسبابها ومحاولة علاجها في الوقت المناسب ، ثم "الرقابة" وتشمل "التأكد من دقة تقديرات الموازنة والحكم على مدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف المحددة والحد من حوادث الإختلاس والسرقه والإهمال ومراقبة تنفيذ الموازنة إيرادا ومصروفا في ضوء الخطة الموضوعه والقوانين واللوائح القائمة حيث تشمل الرقابة دراسة وفحص الموازنات وتقييم الأهداف المحددة بواسطة الإدارة العليا وبناء على هذه الدراسة تقرر الإدارة تعديل أو عدم تعديل الأهداف لضمان فعاليتها وذلك في ضوء نتائج التنفيذ الفعلي من ذلك

يتضح أن الموازنة التخطيطية لا يقتصر دورها على التخطيط أساساً ولكنها أداة للتخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات.

٩- هذا ويرى كاتب آخر أن^(٥٢) التخطيط المالى يأخذ شكل موازنة تقديرية يتم فى ضوءها التخطيط المسبق لحجم التدفقات المالية الخارجة والداخلة إلى المنظمة وتحديد مستويات العجز والفائض النقدى ، وهى أمور تسبقها مرحلة تحديد الأهداف ومرحلة جمع البيانات وتتبعها مرحلة التنفيذ والمتابعة حيث تكمن الصعوبات فى هذا المجال فى التنبؤ بالمستقبل بصورة دقيقة وهو من العوامل التى تضعف من فاعلية التخطيط كما أن عدم دقة البيانات التى يتم جمعها تعتبر صعوبة أخرى تسم الخطأ بالضعف ومن هذا يجب التركيز على الوضوح فى تحديد الأهداف والسياسات والنظم والإجراءات والإستعانة بوسائل الإتصال الجيدة وكل ما يمكن المنشأة من تنفيذ خططها بسهولة وضمن الأهداف المرسومة.

١٠- أما هذا الكاتب فىرى أن^(٥٣) الميزانيات التقديرية تعد أساس التخطيط المالى ويجدر بنا هنا الإشارة لمفهوم التخطيط البرنامجى **Program Planning** القائم على التحليلات اللازمة للوصول إلى قرارا معين بشأن إقتراح معين حيث أن القرارات التى تتخذ بشأن الإقتراحات المختلفة تؤثر على إيرادات ومصروفات المشروع ومركزة المالى فى المستقبل ولذلك يجب ربط التخطيط البرنامجى بتخطيط **Period Planning** أساسه التنبؤ مقدما بنشاط المشروع بدلالة المصروفات والإيرادات والأصول وحقوق حملة الأسهم ، فإذا إتخذ التخطيط هذه الصورة المترابطة والمتكاملة فهو يتحول إلى ميزانيات تقديرية ، وذلك لأن الميزانية التقديرية ما هى إلا خطوة مدونة فى صورة رقمية ، أى أن الميزانيات التقديرية هى أداة المشروع فى تخطيط إحتياجاته طويلة الأجل وقصيرة الأجل حيث تعد هذه الميزانيات المظهر المادى للتنبؤ وهى العمود الفقرى للتخطيط حيث يتم تسجيل التوقعات عن المستقبل من التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المشروع ، ومن ثم تحديد الإحتياجات المالية فى الأجلين الطويل والقصير بشكل يجعله قادرا على تعظيم أرباحه ومقابلة إلتزاماته دون التأثير على مستوى الأرباح بالإضافة إلى إستخدام الميزانيات التقديرية على نطاق واسع للأغراض الرقابية مما حدا بالبعض النظر إليها كأداة من أهم أدوات الرقابة بالإضافة إلى طبيعتها التخطيطية.

١١- أما هذا الكاتب فيرى^(٥٤) أن الموازنات التخطيطية تعد إحدى الأساليب الهامة التي يمكن إستخدامها في الوحدات غير الهادفة إلى الربح بكفاءة وفعالية لخدمة أغراض التخطيط والتنمية الإقتصادية والإجتماعية ويؤكد على أن إستخدام الموازنات التخطيطية في الوحدات غير الهادفة إلى الربح أمر مضمون ومؤكد لا سيما في القطاع الحكومي ، لأن الحكومات تستمد سلطتها من القانون والتشريعات المطبقة وبالتالي تستطيع أن تحقق التوازن المنشود عند إعداد تلك الموازنات. ذلك لأن عملية التخطيط في الوحدات غير الهادفة للربح يتم على أساس تدفقات نقدية Cash Flows "إنفاق ومنتحلات" في حين تتم تلك العملية في الوحدات الأخرى الهادفة إلى الربح على أساس المقابلة بين الإيرادات والمصروفات ، ومن ناحية ثانية تبدأ عملية التخطيط بالإنفاق حيث أنه في معظم الحالات تكمن المشكلة في تحديد ما هية المنتحلات المطلوبة لموازنة مستوى الإنفاق المقدر بعكس الشركات التجارية والصناعية حيث تخطط التكاليف في ضوء مستوى الإيرادات المخططة.

وفي ظل الموازنات التخطيطية في الوحدات الغير هادفة إلى الربح فإن عملية الإنفاق التقدي يجب أن تتم وفقا لتخصيص معين وطبقا لموازنة تقديرية معتمدة ، أما في الوحدات الهادفة إلى الربح فإن الموازنات التخطيطية تعتبر أكثر من تعبير عن عملية إتخاذ قرار حيث أنه بمجرد إعتماها فإنها تعتبر إطارا قانونيا للتعبير عن النفقات حيث تعتبر الموازنات في تلك الوحدات مرشدا للإدارة في عملية التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات.

وهناك من يرى أن الموازنات التخطيطية في الوحدات غير الهادفة إلى الربح تقدم المعلومات وفقا لبعدين هما^(٥٥) "الأول" ويتم فيه تجميع النفقات على أساس موضوع النفقة والذي يعنى السبب الذي تمت من أجله عملية الإنفاق مثل الأفراد ونفقات السفر ، والتوريدات والخدمات التعاقدية ، أما "الثاني" فيشمل الإعتما والوحدات التنظيمية في الحكومة ومن الأمثلة على ذلك الإدارات الحكومية المختلفة. ويرى البعض الآخر^(٥٦) أن عملية إعداد الموازنات التخطيطية في الوحدات غير الهادفة إلى الربح لا سيما الوحدات الحكومية تعاني من شائبتين من الوجهة العملية الأولى تتعلق بإعتما أبواب وفصول وبنود وفروع بنود النفقة والثانية تتعلق بكيفية الوصول لكل إعتما على حدة ، حيث نجد أن مبالغ معينة يتم التصريح بها لقطاعات معينة من الإنفاق مثل المرتبات والمعونات ومواد

التشغيل ، ولتفسير ذلك يمكن القول أن الموافقة بالنسبة لإعتمادات بنود الموازنة في الوحدات الحكومية يكون مرتبط بمتغيرات محددة وتشريعات جامدة حيث لا يستطيع المديرين التصرف بحرية ومرونة بخصوص كيفية استخدام الأموال المخصصة لتنفيذ الأهداف المتوقعة إلا في حدود قانون إصدار الموازنة ، وهذا الجمود وعدم المرونة كما يرى البعض قد يقود لتصرفات لا تتماشى مع أهداف الوحدة الإدارية لذلك نجد أن موازنة الرقابة أو الإعتماد تفشل في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية نظرا للتركيز على البنود الفردية وطبيعة التكلفة بدلا من الأهداف التي يقتضى الأمر تنفيذها ، وكذلك فإنه قد تنشأ مشكلة أخرى نابعة من التصديق على موازنة الإعتمادات تتمثل في أنها تسمح بإنشاء مسموحات موازنة تخطيطية جارية تركز على مسموحات الموازنة للسنة السابقة أو على أساس متوسط السنوات السابقة أو الإنفاق الفعلي لكل بند. مما سبق يتضح أن تبويب الموازنة التخطيطية في الوحدات غير الهادفة للربح حسب طبيعة النفقة أو المصروف غير كاف لتلبية كل متطلبات التحليل السليم لأثار المعاملات التي تتم بتلك الوحدات على التطور الإقتصادي والاجتماعي لسببين رئيسيين هما أن هذا التبويب لا يفصح عن تكاليف الخدمات العامة المختلفة كالعليم والصحة والنقل والزراعة والدفاع والأمن وأن الإنفاق الحكومي على هذه الخدمات والوظائف في تزايد مستمر في جميع البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء ومن هنا نجد أنه من الضروري البحث عن صور أخرى وأنواعا مختلفة من الموازنات تعالج أوجه القصور في تبويب الموازنة التقليدية وذلك باستخدام مفاهيم مستحدثة ومعاصرة وذلك نتيجة للمشاكل والانتقادات التي وجهت إلى استخدام الموازنة التخطيطية الرقابية بشكلها التقليدي السابق في الوحدات غير الهادفة إلى الربح بصفة عامة والوحدات الحكومية بصفة خاصة وذلك لإنصراف إهتمام الحكومات من الرقابة على بنود الإنفاق بندا بندا إلى التركيز على إدارة البرامج والأنشطة وقياس الأعمال التي يتم تنفيذها . وهكذا لم تعد الموازنة مجرد بيان بالتقديرات المعتمدة للمصروفات في خلال السنة المالية ووسائل تحويل تلك المصروفات موزعة على أبواب وبنود للمصروف والتحصيل ولكن تطورت أهداف الموازنة بحيث أصبحت موازنة إنجازات ومشروعات في نطاق خطة التنمية الإقتصادية والاجتماعية وأصبحت الموازنة أداة لمواجهة التحديات الإقتصادية وأداة رسم طريق النمو والتقدم ، ولم تعد مجرد أرقام تعتمد على مشاريع عملاقة ملموسة الفائدة تنطق بالجهد المطلوب بذله لتحقيق أهداف إنتاجية ومستوى أفضل من الحياة.

وهكذا تطورت الموازنة من صورتها التقليدية إلى يسمى بموازنة البرامج والأداء Program Budget and Performance Budget وتعرف موازنة البرامج عادة بأنها الموازنة التي تتكون منها موازنة أداء هذه الوحدات الحكومية الصغيرة والتي تكون فيما بينها البرنامج وبعبارة أخرى نجد أن موازنة البرامج تمثل البرنامج بينما تعبر موازنة الأداء عن النشاط الذى يعتبر أحد مكونات البرنامج. وبظهور موازنة البرامج والأداء نلاحظ أن فلسفة إعداد الموازنة بالوحدات غير الهادفة إلى الربح قد ربطت نفسها بأفكار جديدة فى الإنتاج والإنتاجية. والرقابة المركزية والشعبية ، ورفع معدلات الإنجاز كما ونوعا فى جميع مجالات الخدمات مع مراعاة تحقيق الكفاية فى إستخدام كافة الموارد البشرية والمادية.

هذا ويمكن إستخدام موازنة البرامج والأداء بكفاءة فى الوحدات الغير الهادفة للربح إذا توافرت مجموعة من الشروط منها أن يتم دراسة مشروعات موازنة الوظائف على أساس معدلات أداء محددة مسبقا وحقيقية مبعثها الإحتياجات الفعلية والإختصاصات والواجبات الملقاة على الوحدة الإدارية ، أن يتم تقدير الإعتمادات المدرجة بالميزانية على أسس علمية وإقتصادية سليمة مع الأخذ فى الإعتبار معدلات الإنفاق والإستخدام الفعلية ، ضرورة التركيز على النفقات المباشرة وضغط التكاليف غير المباشرة ، كلما أمكن ذلك والبعد عن النفقات المظهرية والتي لا يقابلها عائد إنتاجى أو إجتماعى ، ثم الإتجاه نحو تقسيم الوحدة الإدارية غير الهادفة إلى الربح إلى مراكز تكلفة ونشاط أو مراكز مسئولية وتوزيع الإعتمادات عليها وفقا لحاجتها وخططها ومتابعة برامجها.

وفى تطور آخر للموازنة التخطيطية التقليدية فى الوحدات غير الهادفة إلى الربح ظهر ما يسمى "بموازنة التخطيط والبرمجة" ^(٥٧) Planning Programming Budget وهى محاولة جادة لتطبيق مفاهيم التخطيط من خلال تطبيق نظام الموازنة على عملية تحديد الأهداف الأساسية للوحدات الإدارية غير الهادفة إلى الربح أو بمعنى آخر يهدف تطبيق هذا الأسلوب إلى تحويل الموازنة العامة إلى موازنة تخطيط بحيث تتمكن من خدمة التخطيط القومى ، وبحيث تصبح الموازنة العامة جزء لا يتجزأ من الخطة ، ويتطلب ذلك ضرورة إعادة تقسيم الموازنة من حيث الأهداف والأغراض المزمع تحقيقها ، وكذلك بحسب البرامج المزمع تنفيذها لتحقيق الأهداف والأغراض المحددة مقدما. ويرى البعض أن فكرة موازنة التخطيط والبرمجة يرجع ظهورها إلى مجموعة من العوامل منها إزدیاد دور التحليل الإقتصادى على مستوى الإقتصاد القومى أو على مستوى المشروع فى رسم السياسات المالية حيث أصبحت إدارة الموازنة تواجه مشكلة إتخاذ قرارات مختلفة تتعلق بكيفية توزيع

الإنفاق العام على قطاعات الإقتصاد القومى ، ظهور طرق فنية حديثة لجمع وتحليل المعلومات وإستخدامها فى إتخاذ القرارات مما أدى إلى إمكانية وضع السياسات العامة والتخطيط بناء على أسس موضوعية مثال طريقة تحليل التكلفة والعائد وبحوث العمليات وتحليل النظم ، إتجاه كثير من دول العالم إلى إدماج الموازنة العامة بالخطة القومية تدريجياً وربط عملية إعداد الموازنة بعملية إعداد الخطة .

ولقد ثار التساؤل حول موازنة التخطيط والبرمجة هل تعتبر تلك الموازنة أداة لإتخاذ القرارات أو نظاما للمعلومات وتعددت الأراء وتبلورت فى إتجاهين هما الإتجاه الأول ويتزعمه بعض علماء الإجتماع والإدارة العامة حيث يعتقد هؤلاء أن السياسات العامة المثلى أو القريبة من المثلى يمكن تحديدها وتنفيذها عن طريق تطبيق موازنة التخطيط والبرمجة وبالتالي فإن نظرهم تنصب على الموازنة باعتبارها أداة مثالية لإتخاذ القرارات الإدارية حيث تربط بين الغايات والوسائل ، أما الإتجاه الثانى فينظر إلى موازنة التخطيط والبرمجة على اعتبار أنها نظاما للمعلومات تهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة لعملية إتخاذ القرارات وخاصة فى مجال "التخطيط الإستراتيجى" الذى يتعلق بأهداف التنظيم الإدارى ومتغيراته وبالموارد المستحدثة ، والسياسات المتعلقة بالحصول عليها وترتيب إستخدامها بصورة عقلانية . وعموما فلا تعارض بين وجهتى النظر السابقتين حيث أن كل منهما تكمل الأخرى لأنه بدون وجود نظام معلومات مبنى على بيانات سليمة ودقيقة فإن عملية إتخاذ القرارات تكون غير مجدية وغير مفيدة. ولكن يجب التنويه إلى أن إستخدام موازنة التخطيط والبرمجة فى الوحدات غير الهادفة للربح يجب ان يركز على مجموعة من المرتكزات هى تبويب تكاليف القطاع الحكومى أو الأهلى بحسب البرامج اللازمة لتحقيق الأهداف العامة ، محاولة الوصول إلى مقاييس كمية ونوعية لمخرجات البرامج وجمع تلك البيانات على أسس منظمة ، إسقاط تكاليف مدخلات البرامج والمخرجات المتمثلة فى الخدمات لعدد من الفترات فى المستقبل ، تحديد المناطق ذات المشاكل الخاصة وإستخدام الوسائل المحددة للوصول إلى الحلول المثلى ، ثم محاولة إدخال نظام المعلومات فى العملية التخطيطية العامة لكى يمكن إعتباره جزءا لا يتجزأ من مكونات الإدارة المالية والحكومية والأهلية .

وبإستخدام نظام موازنة التخطيط والبرمجة نلاحظ أن محور إعداد الموازنة التخطيطية قد إنتقل من التبرير إلى التحليل والتقارير عن الأهداف بجانب التقييم الرسمى

للبدائل الخاصة بمقابلة العائد بالتكلفة. وفي تطور لاحق حاول المهتمين بالنظم التخطيطية والرقابية الوصول إلى أسلوب يعمل على تخفيض التكاليف دون خفض جودة الخدمة في الوحدات غير الهادفة إلى الربح. وذلك عن طريق الربط بين التكاليف والأنشطة وظهر ما يسمى بالموازنة التخطيطية على الأساس الصفرى **Zero Base Budgeting** والتي تعنى أن كل البرامج سوف يعاد النظر فيها من نقطة الصفر ، وليس على أساس التغيرات المتوقعة فقط بالنسبة لموازنة السنة المالية ، وبالتالي فإن كل البرامج لابد أن تكون موضع فحص وتقويم دقيق مع الأخذ في الاعتبار الحاجة الرئيسية للعمل المتوقع والمستوى الذى على أساسه يؤدى العمل ، والعوائد الممكن الحصول عليها ، والتكاليف اللازمة لذلك.

ولقد أثار استخدام الموازنة على الأساس الصفرى الكثير من الجدل حول أهميته كأساس تخطيطى فى القطاع الحكومى بصفة عامة وفى الوحدات غير الهادفة للربح بصفة خاصة ، حيث يرى البعض أن الأساس الصفرى مبالغ فيه ولا يمكن عمليا لأى وحدة حكومية أو أهلية قائمة فعلا أن تبدأ من الصفر مادامت الوحدة الحكومية أو الأهلية قد عملت وستظل تعمل فى إطار خطة شاملة أو فى إطار مجموعة برامج متكاملة للقطاع الذى عمل فيه ، هذا ويرى البعض أن استخدام أسلوب الموازنة الصفرية لا يتعارض مع استخدام أساليب الموازنات وفعاليتها فى خدمة التخطيط الإقتصادى والإجتماعى ، هذا وحتى يمكن الاستفادة من أسلوب الموازنة الصفرية فى الوحدات غير الهادفة إلى الربح فإن الأمر يتطلب أولا التغلب على المشكلة الرئيسية فى تطبيق هذا الأسلوب وهى الزيادة فى الوقت والجهد المطلوب لإعداد الموازنة ، وإن كانت الممارسة العملية المستمرة فى إعداد هذا النوع من الموازنات كفيلة بتكوين جيل من المتخصصين فى هذا المجال. أما عن مدى فعالية وكفاءة استخدام الموازنة الصفرية فى الوحدات الغير هادفة إلى الربح فى تخفيض التكلفة فإنه يمكن القول أنها يمكن أن تحقق الكثير من المزايا فى هذا المجال منها المساعدة على تحسين نوعية المعلومات الإدارية وتمكين القائمين على إدارة الوحدات الإدارية فى الدولة وفى المنظمات غير الربحية وكذلك الأجهزة الفنية والتخطيطية من الحصول على معلومات مفيدة لا سيما فيما يتعلق بالوظائف التى تؤديها الدولة أو تلك التى تؤديها المنظمات غير الربحية وبالتالي تخفيض تكلفة تلك الخدمات ، أيضا المساعدة على تحسين نوعية المعلومات الإدارية فى الوحدات التى لا تهدف إلى تحقيق الربح ، العمل على زيادة مشاركة الأفراد على مستوى النشاط فى عملية إعداد موازنة الدولة وموازنة الهيئات التى لا تهدف إلى تحقيق الربح ومنها الجمعيات الأهلية وذلك بتحقيق نوع من تحمل المسؤولية لا

سيما في مجال ترشيد عملية الإنفاق العام ، هذا إلى جانب تمكين المسؤولين من تقييم الأداء لكل وحدة إدارية مقارنة بموازنتها ومن هنا يتحقق نوع من الرقابة على عناصر التكاليف والإنفاق وذلك لما تستلزمه الموازنة الصفرية من وجود وضع واضح للنتائج المتوقعه لكل مبلغ يتم صرفه.^(٥٨)

مما تقدم ترى الباحثة أن كل التعاريف السابقة تركز على كون الموازنة:

- خطة مالية شاملة محددة مقدما.
- تقدير للإيرادات والتكاليف عن فترة مستقبلية.
- أداة للرقابة على نشاط المشروعات وتقييم الأداء.
- أداة لقياس معدلات نمو المشروعات.

مما تقدم نجد أن الموازنة "عبارة عن خطة شاملة تتعلق بالمستقبل تركز على الخطة العامة للدولة وعلى إمكانيات المشروع ، وتبنى على تقديرات كمية وقيمة لبرامج وأنشطة المشروع ، والتي يتم وضعها من قبل المسؤولين لضمان متابعة مستمرة للتنفيذ وإتخاذ الإجراءات المصممة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى تحقيق الكفاية".

ثانيا: تقسيمات الموازنة:

وسيتم ذلك طبقا لما يلي^(٥٩):

- ١- طبقا لموضوع المعاملات:
 - (أ): موازنة عينية.
 - (ب): موازنة مالية.
 - (ج): موازنة نقدية.
- ٢- تبعا لطول الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة:
 - (أ): موازنة طويلة الأجل.
 - (ب): موازنة قصيرة الأجل.
- ٣- تبعا لنوع النشاط الإقتصادي أو العمليات التي تشملها:
 - (أ): موازنة النشاط الجارى.
 - (ب): موازنة رأسمالية.

٤- تبعا للشمول :

(أ) موازنة رئيسية.

(ب) موازنة فرعية.

٥- تبعا للمرونة:

(أ) موازنة ثابتة.

(ب) موازنة مرنة أو متغيرة.

٦- تبعا للمستوى الذى تعد على أساسه إلى:

(أ) موازنة للوحدة الاقتصادية.

(ب) موازنة عامة للدولة.

وسنقوم بشرح موجز عن كل جزئية من الأجزاء السابقة:

(١) : تقسيم الموازنة طبقا لموضوع المعاملات:

(أ) موازنة عينية: هى تلك الموازنة التى توضح البرنامج الإنتاجى للوحدة

الاقتصادية مرتبطين بالطاقة الإنتاجية ومشملا على المستلزمات السلعية والخدمات

والإحتياجات من القوى العاملة ، ويعبر عن ذلك فى شكل وحدات عينية دون

ترجمتها إلى قيم نقدية.

(ب) موازنة مالية: وهى تمثل الترجمة المالية للموازنة العينية بالضرب فى الأسعار

كما توضحه الخطة التمويلية للوحدة.

(ج) موازنة نقدية: وتشتمل على المقبوضات والمدفوعات النقدية للوحدة

الاقتصادية وما يرتبط بها من فائض أو عجز نقدي ، والموازنات السابقة تمثل

مراحل إعداد الموازنة.

(٢) : تقسيم الموازنة تبعا لطول الفترة الزمنية التى تغطيها إلى:

(أ) موازنة طويلة الأجل وتشمل أكثر من فترة زمنية.

(ب) موازنة قصيرة الأجل ترتبط بفترة زمنية واحدة وتكون تفصيلية.

(٣) : تقسيم الموازنة تبعا لنوع النشاط الإقتصادى أو العمليات التى تشملها إلى:

(أ) موازنة النشاط الجارى : وتشمل موازنة المبيعات وموازنة مستلزمات الإنتاج

من مواد وأجور مباشرة ومصاريف صناعية غير مباشرة - موازنة المخزون وبرنامج

الإنتاج - موازنة المصروفات البيعية والمصروفات الإدارية - الموازنة النقدية - قائمة

الدخل التقديرية لتوضيح تقديرات الربحية - قائمة المركز المالى التقديرية لتوضيح المركز المالى خلال الفترة القادمة ، قائمة الموارد والإستخدامات المالية الجارية.

(ب): موازنة رأسمالية : وتشمل السياسات الإستثمارية للوحدة ووضع برنامج الإستثمار حيث تختص بالتكوين الرأسمالى والإستثمارى وغالبا ما تختص بالأجل الطويل وتتطلب إنفاق مبالغ كبيرة.

(٤): تقسيم الموازنة تبعا للشمول إلى :

(أ): موازنة رئيسية: وتشمل كافة أوجه النشاط بصورة مختصرة.

(ب): موازنة فرعية : وتشمل أحد فروع النشاط وهى أكثر تفصيلا.

(٥): تقسيم الموازنة تبعا للمرونة إلى :

(أ): "موازنة ثابتة" وتعد على أساس مستوى واحد ثابت من النشاط وفى ضوء هذا المستوى تعد جميع التقديرات الخاصة بالموازنة ويستخدم هذا النوع من الموازنات فى الإقتصاديات المخططة فى السوق الثابتة وفى السوق الإحتكارية ثم فى الموازنة العامة للدولة.

(ب): موازنة مرنة" وتعد على أساس عدة مستويات من النشاط طبقا للتقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة.

(٦): تقسيم الموازنة تبعا للمستوى الذى تعد على أساسه إلى :

(أ): موازنة للوحدة الإقتصادية أى تعد على مستوى الوحدة.

(ب): الموازنة العامة للدولة والتي تهتم بالرقابة المالية على النشاط الحكومى أو النشاط العام وكذلك التعرف على مساهمة الخطة فى زيادة الدخل القومى. وهناك نقاط إختلاف بين الموازنة على مستوى الوحدة والموازنة على مستوى الدولة تشتمل على النقاط الآتية:

• فى الوحدات الإقتصادية تتحدد الموارد أولا وفى ضوئها تتحدد النفقات أما فى الموازنة العامة للدولة فتقوم الحكومة بتحديد أوجه الإنفاق ثم محاولة تدبير الموارد اللازمة لتغطية هذه النفقات.

• تهدف الوحدات الإقتصادية إلى تحقيق أقصى فائض أو ربحية ممكنة أما الحكومة فتهدف إلى تحقيق أقصى خدمات ممكنة للشعب ولا توجد علاقة مسببة مباشرة بين الإيرادات والإنفاق.

- تعد موازنة الوحدة الاقتصادية أداة للتنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة في المشروع أما في موازنة الدولة فتسعى إلى التنسيق بين المصالح والإدارات الحكومية المختلفة.
- يتم تعديل موازنة الوحدة الاقتصادية طبقاً لنتائج متابعة التنفيذ أما الموازنة العامة للدولة لا يجوز التعديل فيها بعد اعتمادها من السلطة التشريعية ، فلا يجوز النقل من باب إلى باب إلا بعد الرجوع للسلطة التشريعية.
- تتم الرقابة في الوحدات الاقتصادية من خلال إدارة الوحدة الاقتصادية والمدير المالي ومدير إدارة الموازنة والمتابعة أما في الموازنة العامة للدولة فتقوم بالرقابة وزارة المالية ومجلس الشعب والأجهزة المركزية.

ثالثاً : مقومات نجاح الموازنة :

- ١- هيكل تنظيمي مناسب.
- ٢- المشاركة والإقتناع.
- ٣- الواقعية والشمول.
- ٤- المرونة.
- ٥- المتابعة.

رابعاً : مشاكل إعداد وإستخدام الموازنة :

- ١- عدم إقناع الإدارة بأهمية إستخدام الموازنة.
- ٢- تداخل السلطات والمسئوليات.
- ٣- عدم دقة النظام المحاسبي والتكاليفي والإحصائي.
- ٤- صعوبة التنبؤ والتقدير لإعتمادها على عنصر عدم التأكد.
- ٥- مخاطر زيادة التكاليف الإدارية.
- ٦- الإفتقار إلى عنصر المرونة عند الإعتماد على الموازنة الثابتة.
- ٧- إفتقار الموازنات إلى التخطيط الكمي بجانب التخطيط القيمي والذي يؤدي إلى إستبعاد الفروق الناتجة عن تغير الأسعار.
- ٨- وجود الترععات الفردية التي قد تتمثل في خفض رقم المبيعات المقدرة للحماية من النقد في حالة عدم تحقيق تقديرات الموازنة ، التقدير الزائد للنفقات وذلك لإظهار أن الإنفاق الفعلي أقل من التقديري ، ثم طلب نقدية

أكثر من الحاجة حتى لا يكون هناك حاجة إلى طلب نقدية إضافية أثناء العمل.

وبصفة عامة يجب أن يعتمد إعداد التقديرات على البرامج المقترحة والإحتياجات المتوقعة أكثر من اعتمادها على تقديرات الإنفاق السابقة وبيانات الإنفاق الفعلي والخاصة بالأعوام السابقة مع العناية بتحليل الفروق ومعرفة مسبباتها.

خامسا : أساليب إعداد الموازنة :

- ١- موازنة البرامج والأداء.
- ٢- موازنة التخطيط والبرمجة.
- ٣- الموازنة الصفرية.

هذا وسيتم دراسة الموازنات السابقة بصورة موجزة كما يلي^(٦٠).

(١) موازنة البرامج والأداء:

وتستخدم هذه الموازنة في الأغلب في "الوحدات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح" حيث تقارن النتائج الفعلية بالتكاليف عند مستوى النشاط الفعلي الممكن تحقيقه ، فهي قتم بمعرفة مدى ما تحقق من النشاط ، فموازنة البرامج والأداء تستند على أساس أن الموازنة عبارة عن خطة توضح الأهداف المحددة للوحدات ، معبرا عنها في شكل برامج ومشروعات محددة وبذلك فموازنة البرامج والأداء تشتمل على البرامج والأداء ، أما "البرامج" فيتم فيها التويب وفقا للوظائف الأساسية في الوحدات ثم تحديد البرامج المدرجة تحت كل وظيفة وترتبط البرامج بمستويات الأداء العليا في التنظيم الإداري وتنظر للمستقبل وتخطط له ، أما "الأداء" فيتم فيه تركيز الإهتمام على ما يتم تحقيقه وليس على الوسائل المستخدمة ، ويرتبط الأداء بالمستويات الدنيا من التنظيم ويعتمد الأداء على الماضى وعلى تسجيل ما تم فعلا ، وعند إعداد تقديرات الموازنة يتقرر البرنامج أولا وبذلك يتحدد الإطار الذى يمكن من خلاله قياس الأداء ، أما تويب الأداء فيقوم بقياس وتحليل التكلفة والتعرف على مدى التقدم فى أوجه النشاط التفصيلية وبذلك يعمل على تحسين تنفيذ البرنامج.

وموازنة البرامج والأداء لا بد أن ترتبط بالهيكل التنظيمي وذلك حتى يمكن التحديد الدقيق للمسئولية وإمكانية إحكام الرقابة على إستخدام الموارد وتحديد درجة جودة الخدمة المؤداة.

هذا وتنقسم البرامج والأنشطة إلى قسمين "برامج وأنشطة خاصة بإستخدامات جارية" و"برامج وأنشطة خاصة بإستخدامات إستثمارية" وبعد تحديد البرامج والمراكز التنظيمية "الإدارات والأقسام المكلفة بتنفيذها يمكن تبويب المصروفات تبعاً لكل من "مراكز الأداء والنشاط الإدارية" وهى عبارة عن الإدارات والأقسام "والبرامج الرئيسية والفرعية" التى تقوم بها مراكز الأداء والنشاط الإدارى . وتهدف موازنة البرامج والأداء إلى تحقيق أفضل إستخدام ممكن للموارد المتاحة وتحقيق وفورات نقدية حقيقية يمكن إستخدامها فى أوجه النشاط الأخرى وذلك عن طريق ما يلى:

- إيجاد علاقة بين ما ينفق وما ينتج حيث تتحدد الأهداف أولاً عند المستوى الوظيفى ، ثم تقسم بعد ذلك تبعاً لإمكانية التنفيذ إلى برامج أو مشروعات أو أنشطة معينة.
- إتباع أسلوب التخطيط حتى يشعر كل فرد بمسئولته فى تحقيق هدف معين.
- إعداد معايير الأداء اللازمة ، بالإستناد إلى الأسس الرياضية السليمة لإستخدامها فى قياس الأداء وفى متابعة التنفيذ طبقاً لمبادئ التكاليف والإدارة العلمية السليمة.
- إستحداث أسلوب جديد لتبويب الإنفاق العام حسب الأنشطة الإقتصادية أو المشروعات والوصف التفصيلى لعناصر البرامج والأنشطة الحكومية ، ويقيد هذا الوصف فى تقرير الإعتمادات المطلوبة.
- هذا ويمثل الزمن عنصراً م فى موازنة البرامج حيث يرتبط تنفيذ البرنامج بفترة زمنية معينة وبذلك تعد أداة لتخطيط الزمن والرقابة على توقيت التنفيذ ، كذلك فهى أداة لتخطيط ورقابة عناصر التكاليف المرتبطة بالبرامج المختلفة ، وغالباً ما يظهر البرنامج علاقة حجم الإنتاج بالزمن كذلك يمكن إعداد موازنات البرامج لفترات طويلة أو قصيرة الأجل ، كما يمكن تطبيقها على النشاط الإنتاجى أو الإستثمارى.

(٢) موازنة التخطيط والبرمجة:

وتعد هذه الموازنة أداة للتخطيط ووسيلة لإتخاذ القرارات التي تتعلق بالمفاضلة بين البرامج البديلة ومنها يتم تقسيم نشاط الوحدة الاقتصادية إلى برامج معينة لتحقيق أهداف معينة وتعد موازنة مستقلة لكل برنامج "برنامج للإنتاج - برنامج للإستثمار" وتستند إلى مجموعة من الإعتبارات نذكر فيها:

● إعتبار الموازنة أداة لتوضيح الأهداف المراد تحقيقها والتنسيق بينها في ضوء الإمكانيات المتاحة.

● إعتبار الموازنة خطة ، وبذلك يلزم ترجمة الأهداف إلى برامج عمل تمكن من الوصول إلى أكبر عائد ممكن بأقل تكاليف ممكنة أى الربط بين التكلفة والعائد.

● إعتبار الموازنة أداة رقابة ومتابعة ولذلك يلزم إعداد موازنات دورية لتحقيق التوازن وحتى يتم تطبيقها لا بد من توافر مجموعة من الإعتبارات نذكر منها تحديد الفائدة المتوقعة من إستخدام الموارد النادرة ، تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية ، تحديد البرامج اللازمة لتحقيق الهدف ، قياس إجمالي تكاليف البرامج عن عدة فترات مستقبلية ، المفاضلة بين البرامج لإختيار الأفضل في تحقيق الهدف بإستخدام تحليل التكلفة والعائد ، وضع نظام تنفيذي للبدائل المختارة ثم وضع نظام للمتابعة وتقييم الأداء.

هذا ولا يخلو تطبيقها من العديد من "الصعوبات" منها صعوبة تحديد الأهداف حيث أن تحديد الأهداف يعبر عنها في شكل منتجات نهائية يعد من أصعب المشاكل ، صعوبة تحليل البرامج بعد تحديد الأهداف حيث يتطلب ذلك تحديد البرامج الممكنة لتحقيق الأهداف ثم تبويب البرامج طبقاً لإرتباطها بالهدف ثم تقييم البرامج الممكنة من ناحية العائد والتكلفة وذلك طبقاً للمعايير والمؤشرات الموضوعية ثم تحليل العائد/التكلفة وفي حالة الوصول إلى نسبة العائد إلى التكلفة فإننا نحصل على مؤشر هام في تقييم البرامج والمقارنة بين البدائل المتاحة.

وهناك العديد من "الفوائد" التي تترتب على إستخدام هذه الموازنة منها تحقيق أفضل إستخدام ممكن للمواد المتاحة ، مؤشر ووسيلة لإتخاذ القرارات المرتبطة بالمفاضلة بين البرامج البديلة للوصول إلى الأهداف المحددة أو تعديل هذه الأهداف حيث أن البرنامج أو النشاط ما هو إلا مجرد وسيلة تهدف لتحويل عوامل الإنتاج أو الإمكانيات المتاحة إلى منتجات نهائية تمثل الأهداف المطلوب الوصول إليها.

وعندما يقتضى الأمر المقارنة بين موازنة البرامج والأداء وموازنة التخطيط والبرمجة نجد إتفاق كل منهما فى الهدف وهو التركيز على التخطيط والرقابة ، فستخدم الأولى التقسيم الوظيفى وتحاول تحديد معيار لقياس تكلفة العمل أما الثانية فتقدم المبررات للقرار المخطط بتقديم البيانات الخاصة بتكلفة وفائدة الأساليب أو البرامج البديلة كما تقدم وسيلة لقياس المنتج لنهاى ، تستند موازنة البرامج والأداء إلى محاسبة التكاليف والإدارة العلمية أما موازنة التخطيط والبرمجة تستند إلى الإقتصاد وبحوث العمليات والبرمجة الخطية ، ترتبط موازنة البرامج والأداء بالهيكل التنظيمى والإدارى وتحديد خطوط السلطة والمسئولية حتى يمكن قياس كفاءة الأداء هذا بالإضافة إلى إهتمامها بالوسائل التى يجب إستخدامها لتنفيذ العمل أما موازنة التخطيط والبرمجة فتختص بأهداف النشاط وتقديم البيانات الخاصة بالتكلفة والعائد بالنسبة للأساليب أو البرامج البديلة ووسائل قياس المنتج النهائى حيث تهدف إلى توزيع الموارد المحددة على الإستخدامات المقدره فهى أداة لخدمة التخطيط .

(٣) الموازنة الصفرية:

يفترض دائما أن الموازنة تبدأ من الصفر حتى يمكن قياس فاعلية كل جنيه منفق حيث يتم إعادة النظر فى جميع البرامج الموجودة منها والمستحدثة ، هذا وقد نشأت الموازنة الصفرية نتيجة ضعف الإمكانيات مع إرتفاع التكاليف مما يتطلب الإختيار بين البدائل أو تخفيض تكاليف البرامج ، فهى تمثل أسلوب لإعادة توزيع الموارد المالية على الإستخدامات المختلفة للوصول إلى أفضل إستخدام ممكن للموارد المتاحة مع تحديد المسئوليات ، وكذلك فهى تعد وسيلة للرقابة عن طريق قياس الأداء الفعلى على البرامج والخطط الموضوعه للتعرف على الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات المصححة. وتكمن أهمية الموازنة الصفرية فى إستخدامها فى الأنشطة الإقتصادية والخدمية وأيضا فى إعداد الموازنة العامة للدولة باعتبارها أداة لترشيد الإنفاق والرقابة عليه وتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد مما يحقق الأهداف المحددة مسبقا.

هذا وتمثل خطوات إعداد الموازنة الصفرية: فى العديد من النقاط حيث يبنى إعدادها على أسلوب المشاركة حيث تحدد الإدارة العليا الأهداف وتطلب من كافة المستويات الإدارية تحديد الإمكانيات والإحتياجات التى تحقق هذه الأهداف ثم يتم تقسيم المشروع إلى وحدات تنظيمية صغيرة يطلق عليها مراكز مسئولية ، ويحتاج هذا الأمر إلى

توافر هيكل تنظيمي سليم وتمثل خطوات إعدادها في مجموعة من المراحل يمكن تحديدها في النقاط التالية توضيحها:

- تحديد الأنشطة الرئيسية في المشروع "إنتاج - بيع ١٠٠٠" ويطلق عليها المستوى الرئيسي للوحدات القرارية أو الحزم القرارية أو وحدة القرار وهي البرامج أو الأنشطة والتي تحدد بواسطة المسؤولين عن هذه الأنشطة.
- تحديد المستويات الفرعية التابعة للمستوى الرئيسي ويطلق عليها المستويات الفرعية للوحدات القرارية حيث تكون وحدة القرار فيها مركز التكلفة أو الخدمة أو مجموع أفراد قائمين بنشاط معين "مهندسين ، محاسبين" أى أن وحدة القرار قد تكون برنامج أو نشاط معين أو وحدة تنظيمية أو مركز تكلفة ويجب أن ترتبط وحدة القرار بمسئول معين ، وعند تحديد هذه الوحدة لا بد من دراسة النشاط وأهدافه ، دراسة الفائدة من استمرار النشاط ، دراسة تكاليف هذا النشاط والعائد منه ، دراسة الموارد المحددة لتنفيذ النشاط ، دراسة عقبات التنفيذ ، دراسة مقاييس الأداء ووضع معايير أداء معينة للأنشطة ، توضيح البرنامج الذى يمكن من تحقيق الأهداف ثم تحديد وتقييم الوسائل البديلة لتحقيق أهداف وحدة القرار.
- الترتيب التفاضلي للمجموعات القرارية بعد تحليلها وتقييمها وذلك باستخدام تحليلات التكلفة والمنفعة ، أى طبقا لتناقض منفعتها حتى تتمكن الإدارة من تحقيق أفضل توزيع ممكن للموارد المتاحة لها. هذا وتنقسم المجموعات القرارية "الحزم القرارية" إلى مجموعة من الحزم نذكر منها حزمة البدائل المتعارضة أو التبادلية المانعة "أى قرارات متعارضة" وتعنى تحديد الوسائل البديلة لأداء نفس العمل وإختيار البديل الأنسب في ضوء تحليلا التكلفة والعائد و"حزم قرارات مكملية" والتي تتمثل في قرارات لازمة لإستكمال قرارات أخرى أى أن تجمع المجموعات القرارية في المستويات الفرعية للوحدات القرارية في تسلسل هرمي من أسفل إلى أعلى حتى المستوى الأعلى وفي حالة توافر الإمكانيات تقبل الحزم أو قد يتم تأجيل بعض الحزم في ضوء دراسة التكلفة والعائد وهناك العديد من الطرق لترتيب المجموعات القرارية منها طريقة "المعيار الوحيد" أى تقسم المجموعات القرارية على أساس معيار واحد ثابت قد يكون العائد على الإستثمار أو صافي القيمة الحالية أو التدفق النقدي أو فترة الإسترداد حيث يتم ترتيب المجموعات تنازليا. ثم يتم ترتيب هذه المجموعات طبقا لعدة معايير منها

الإحتياجات القانونية للمشروع أو الإمكانيات الفنية المتاحة أو صافي العائد على الإستثمار أو درجة المخاطرة.

- تخصيص الموارد بعد إستبعاد أو تعديل بعض الأنشطة من أجل وضع مشروع الموازنة.
- مرحلة التنفيذ وتحديد البيانات الفعلية.
- الرقابة وإعداد التقارير وتحديد الإنحرافات عن المخطط وتحديد المسؤولية عن هذه الإنحرافات وإتخاذ القرارات المصححة وينطوى تطبيق هذه الموازنة على العديد من "المزايا" حيث تمثل تطورا أو إستكمال لموازنة البرامج والأداء والتي تعنى بنوعية الخدمة دون تحديد وسيلة الأداء والطرق البديلة للتنفيذ حيث تربط بين التكاليف والبرامج والأنشطة من أجل تخفيض التكاليف دون تأثير على جودة الأداء أى أنها تعنى بتحديد الوسيلة المثلى للأداء ، هذا إلى جانب أنها تقوم بدراسة وتحليل مراكز العمل أو المسؤولية من نقطة الصفر وبذلك يتقرر ما يجب إستمراره من البرنامج وما يتعين إستيفاءه. هذا وتعد هذه الموازنة أكثر فائدة بالنسبة للأقسام الخدمية وبصفة خاصة بالنسبة للسياسات الإدارية والتي لا يكون فيها علاقة مباشرة بين المدخلات والمخرجات إلى جانب أنها لا تساوى بين البرامج الجديدة والقديمة من حيث التقييم والتمويل ، إلى جانب تطبيقها لأسلوب المشاركة وتحقيقها التكاملى بين الأساليب المستخدمة سواء كان التكاملى أفقا أو رأسيا. بالنسبة لكافة المستويات الإدارية مما يعكس على فاعلية الأداء وتحقيق الأهداف المحددة مسبقا وتنمية المهارات البشرية وتبادل الأداء بين الأفراد.

هذا ولا يمكن إغفال "الصعوبات" التي تواجه هذه الموازنة والتي تتمثل في صعوبة البدء من نقطة الصفر حتى ولو كان فرضيا حيث يناسب ذلك المشروعات الجديدة ولا تتناسب مع المشروعات المستمرة في العمل في إطار خطة شاملة او برامج متكاملة ، إلى جانب عدم جدية أسلوب المشاركة ووجود مركزية في التنظيم الإدارى وعدم تفويض السلطات والمسئوليات ، وعدم الرغبة في التعاون ، والتضارب بين الوحدات القرارية ، وصعوبة تحديد وحدات القرار المناسب وعدم تحمل المسؤولية وكبر حجم العمل الإدارى ، وزيادة عدد الحزم القرارية وطول مدة إعدادها ، ونقص الوعي الإدارى ، إلى جانب عدم توافر الخبرات والإمكانيات اللازمة للتطبيق.

مما تقدم نرى أهمية الإعتماد على الأساليب المختلفة للموازنات في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح ، حيث أن كل منها يحقق هدف من أهداف هذه المنظمات.

سادسا : العلاقة الإرتباطية بين الخطط التمويلية والتخطيط الإستراتيجي (٦١):

ينبغي أن تكون خطة جمع الأموال خطة فرعية من الخطة طويلة المدى ، أو الخطة الإستراتيجية للمنظمة ، وتأتي خطة المنظمة أولا حيث لا يمكن الحصول على خطة لجمع الأموال لا تشوبها شائبة بدون أن يكون لدينا برنامج موضوع على أسس وعاملون قائمون على تنفيذه وإمكانيات وغيرها من الأهداف المؤسسية ، أما الخطة المؤسسية فتوضح " الصورة العامة " محددة أهداف المنظمة والإستراتيجية العامة لها ، في حين أن خطة التمويل تعمل كمرشد لعملية داخلية واحدة. أن الخطتين مرتبطتان ، فالخطة الإستراتيجية تساعد في توضيح حالة المنظمة من حيث جمع الأموال ويمكن إشراك الممولين فيها ، هذا وترتبط أهداف جمع الأموال بالموازنات التي تدعم إستجابة برنامج المنظمة لإحتياجات المجتمع والعملية ترتبطان فيما بينهما والفصل بين أى جزء عن نظيره يتسبب في تضاؤل مستقبل تأثير الخطة. هذا وتعمل الخطط التمويلية كجزء مرافق للخطط الإستراتيجية الأساسية وتحدد الخطط التمويلية الخطوط العريضة للأهداف المالية مثل تسوية العجز المالى وزيادة صافى القيمة أو إدارة إستثمار الهبات الممنوحة. هذا وتشمل الخطة المالية موازنة المنظمة وبالرغم من صعوبة التنبؤ بالأرقام الدقيقة للموازنة لما بعد عام واحد ، فإن تقديرات الأعوام التالية تزود المنظمة بمعلومات أساسية ضرورية وبالعلاقات مرحلية تفيد في تحديد الأهداف.

إن التقييم الواقعي لقدرة المنظمة على جمع الأموال ينبغي أن يلعب دورا حاسما في عملية إعداد الموازنة ، وبالتالي فإنه من الحيوى أن يشارك فريق العاملين المكلفين بجمع الأموال مشاركة واقعية وجادة في هذه العملية فيتطلب الأمر وضع موازنات للبرامج يتم فيها تقسيم موازنة البنود الرئيسية مثال "تعيين طاقم العاملين ، المزايا ، وغيرها من النفقات" إلى نفقات وعوائد توجه لكل إدارة أو مشروع على حدة. وهذه الصيغة تساعد في وضع خطة جمع الأموال لأنها تحدد بوضوح توجيه العائد والنفقات إلى برامج قابلة للتمويل لاحقا.

أما بالنسبة للموازنة الصفيرية " Zero based budgeting " فيوصى المخططون الماليون بوضعها على الأقل كل عامين حيث تهيئ وضع أفضل للمنظمة باعتبارها استثمارا جذابا ، فعملية إرجاع الموازنة "ومن ثم كل البرامج" إلى نقطة "الصفير" مع النظر إلى احتياجات السوق ثم هذه البرامج ومن ثم تحديد عائد للموازنة وتكلفتها هو أكثر دقة بدرجة كبيرة من إعداد "موازنة تراكمية بسيطة" ، تشكل بإضافة خمسة بالمائة (5%) على العائد والنفقات سنويا هذا ويعد تحديد الموارد التقريبية الضرورية لكل برنامج أداة لحد وتنشيط النمو ويبقى تركيز المنظمة منصبا على احتياجات المجتمع ، هذا وتمثل مهارات وخبرات أعضاء مجلس الإدارة ذوى المعرفة المالية مصدرا قيما لإجراء التخطيط المالى وإعداد الموازنة ، كما أن مساهمة الموظفين المكلفين بجمع الأموال في وضع الخطط التمويلية والإستراتيجية ومناقشتها يمكنهم من وضع برامج مستقبلية مستحدثة خاصة بتلقى التمويل الخاص مما ينعكس في تحقيق أهداف البرامج..

هذا وهناك خمسة مكونات أساسية تشكل جميع الخطط الإستراتيجية الشاملة وهى إما مكونات فلسفية أو إستراتيجية أو تكتيكية. أما المكونات الفلسفية فهى الرؤية والرسالة، أما المكونات الإستراتيجية فهى الأهداف العامة ، أما المكونات التكتيكية فهى خطوط العمل. هذا ويجب أن تكون الأهداف المحددة من قبل المنظمة ذكية Smart وهى كلمة تتكون من الحروف S, M, A, R, T والتي تتعلق بمهمة أو برنامج معين Specific قابلة للقياس فيمكن قياس كميتها Measurable وأن يكون هناك إمكانية للوصول إليها Attainable أى قابلة للإنجاز خلال الفترة الزمنية الموصى بها ، وأن تكون متوجهة نحو النتائج Results – oriented مركزة على الأنشطة قصيرة المدى للحصول على أهداف أطول مدى ، هذا إلى جانب كونها محددة زمنيا أى أن لها إطار زمنى يجب إنجازها خلاله Time determined .

وبصفة عامة فإن الأهداف المحددة تدعم الأهداف العامة ، ولكن بتفصيل أدق فهى تجيب عن سؤال من الذى سيفعل ماذا ومتى؟ ، أما الأهداف العامة فتأتى على نحو خلال "شهر ، يوم ، سنة ، وعند تطور الأهداف المحددة نستطيع القول أنها أصبحت أهداف ذكية Smart .

المبحث السابع

الإفصاح المحاسبي في الجمعيات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح

مقدمة :

يعتمد نجاح الجمعيات الأهلية على مدى كفاءتها في إستخدام الأساليب الإدارية بطريقة علمية سليمة ، والتي تنبئ في الدرجة الأولى على مدى وفرة المعلومات المتاحة عن أداء هذه الجمعيات حيث أن كل تصرف يتم فيها له وجه مالي بشكل أو بآخر ، لذلك فإن البيانات المالية التي تتوفر عن هذه الجمعيات تعتبر المصدر الرئيسي لأية معلومات عنها ، والتي يمكن الحصول عليها من خلال القوائم المالية التي يجب أن تقوم بإعدادها هذه الجمعيات بصفة دورية منتظمة. أما الواقع الحالي لهذه الجمعيات فيؤكد على تواضع إستخدام أساليب المحاسبة المالية وعدم إعدادها بناء على معايير منضبطة ، ويتضح ذلك بصورة واضحة من مدى إختلاف القوائم المالية والبيانات التي تظهر بها كل جمعية عن غيرها من الجمعيات ، هذا بالإضافة إلى عدم فاعلية البيانات المتاحة في التعبير عن أنشطة هذه الجمعيات بشكل جيد ، مما يتطلب معه ضرورة الإفصاح المحاسبي ومتطلباته في ضوء إحتياجات مستخدمي القوائم المالية للجمعيات وخصائص النشاط فيها. هذا وبعد الإفصاح المحاسبي وجه العملة الأخر لشفافية ومصداقية البيانات المقدمة من هذه الجمعيات.

أولاً: مفهوم الإفصاح المحاسبي وأهميته^(٦٢):

١ - مفهوم الإفصاح المحاسبي:

يقصد بالإفصاح المحاسبي " كمية ونوعية البيانات والمعلومات المالية التي تحتاج للنشر عن أعمال وأنشطة المنظمة وطريقة عرضها بصورة تراعى متطلبات مستخدمي القوائم المالية وطبيعة نشاط هذه المنظمات.

٢- أهمية الإفصاح المحاسبي:

تكمن أهمية الإفصاح المحاسبي في وجود شخصية معنوية مستقلة للمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح وتمثلها في هذا البحث "الجمعيات الأهلية"، وبالتالي إنفصال الملكية عن الإدارة وما يترتب عليه من شبكة من العلاقات بينها وبين المنظمات الأخرى والمتعاملين معها إلى جانب خضوعها للرقابة من قبل الأجهزة الحكومية المعنية والمتمثلة في هذا البحث في وزارة الشؤون الإجتماعية والجهاز المركزي للمحاسبات، وتستدعي العلاقات السابقة إتخاذ قرارات عديدة تنظم علاقة الجمعية الأهلية بغيرها من المنظمات مما يعنى معه وجود مجموعة من البدائل المتاحة للإختيار وأن على الأطراف المتعاملة أن تتخذ قرار محدد من ضمن مجموعة البدائل المتاحة وذلك عند مواجهه المواقف التي تتعرض لها الأطراف المتفاعلة مع بعضها، وهذا بطبيعة الحال يتطلب توافر معلومات دقيقة على درجة كبيرة من الثقة تساعد في إتخاذ القرار الأفضل ويتم توفير هذه المعلومات من خلال النظم المحاسبية. أى الإفصاح المحاسبي والذي يعد أحد المعايير المحاسبية Accounting Norms التي تنص عليها القوانين والتي تصدر عن المنظمات المهنية المحاسبية في جميع دول العالم، هذا مع ضرورة الأخذ في الإعتبار أن الإفصاح يختلف بحسب إحتياجات مستخدمي القوائم المالية وخصائص الوحدات التي يتم الإفصاح عن أعمالها.

ثانياً : مستخدمي القوائم المالية وإحتياجاتهم:

١- المستخدمون:

يكمن الهدف من إنشاء الجمعيات الأهلية في عمل الخير أى أن عملها تطوعى ولا تهدف إلى تحقيق الربح في المقام الأول ولكن تهدف إلى تقديم خدمات عامة إلى بعض الفئات المحرومة في المجتمع، أى أنها تبنى على فكرة التكافل الإجتماعى، وبذلك نجد أن من لهم علاقة بهذه الجمعيات ويهمهم التعرف على أنشطتها يمكن حصرهم في الفئات التالية:

- إدارة الجمعية.
- الجهات الحكومية الإشرافية.
- أعضاء الجمعية.
- العاملون في الجمعية سواء بأجر أو متطوعين.

- المستفيدون من خدمات الجمعية.
- المواطنون الذين يقدمون تبرعات للجمعية.
- الموردون والعملاء المتعاملين مع الجمعية.
- المواطنون المتوقع أن يقدموا خدمات للجمعية.
- الباحثون والمحللون الماليون.

والفئات السابقة يمكن تقسيمها إلى فئتين فئة لها القدرة على الحصول على البيانات والمعلومات في أى وقت وبأى كمية ونوعية وهى إدارة الجمعية والجهات الحكومية الإشرافية ، والفئة الأخرى والتي ليست لديها القدرة للحصول على ما تحتاجه من بيانات وهم المقصودين من تنظيم الإفصاح المحاسبى حيث تلخص إحتياجاتهم المشتركة في مجموعة من النقاط سيتم مناقشتها في الفترة التالية.

٢- الإحتياجات المشتركة لمستخدمى القوائم المالية:

- توفر معلومات عن مدى إلتزام الجمعيات بالقوانين والنظم التى تنظم أعمالها.
- توفر معلومات تساعد في عملية تقويم كفاءة الجمعية من حيث قدرتها على جذبها لموارد جديدة وتنميتها لمواردها القائمة بصورة تسم بالإستمرارية ، مدى قدرة الجمعية على إستخدام هذه الموارد إستخداما أنسب والحفاظة عليها، مدى قدرة الجمعية على تقديم يد العون للمحتاجين ، مدى كفاءة الجمعية في أداء الأنشطة الإنتاجية أو الخاصة التى تقوم بتقديمها ، أيضا مدى توافر السيولة اللازمة للجمعية لأداء أعمالها على خير وجه.
- توافر معلومات عن مصادر الأموال المتاحة للجمعية.
- توافر معلومات عن أصول الجمعية وإلتزامها قبل الغير.
- توافر معلومات عن نتائج الأعمال تكون مشجعة لأفراد المجتمع للإسهام فيها.

ثالثا : خصائص الجمعيات الأهلية المؤثرة على الإفصاح المحاسبي:

- تتدرج هذه الجمعيات تحت منظومة المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح "الكسب" حيث تقدم خدماتها إلى المواطنين مجاناً أو بمقابل رمزي.
 - تعد مصادر إيراداتها ما بين دعم حكومي وإشترابات الأعضاء وتبرعات عينية ومالية ودعم خارجي.
 - تعد أنشطة هذه الجمعيات بما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية والأمنية والتكافل الإجتماعي ، فقد تقدم الجمعيات خدمات رئيسية تتمثل في المساعدات النقدية والعينية للمحتاجين أو رعاية الفئات ذوى الاحتياجات الخاصة (الموهوبون - المتفوقون - المعاقون - اليتامى) وهذه الأنشطة لا تحقق الجمعية فائضا من تقديمها ، وقد تكون الأنشطة إنتاجية للمساهمة في حل مشكلة البطالة مثل الأسر المنتجة والخدمات الطبية والتعليمية أو الحفلات الخيرية والمعارض ، والتي قد تحقق الجمعية فائضا من خلال تقديمها ، هذا بالإضافة إلى الأنشطة والخدمات المعاونة.
 - العمل في هذه الجمعيات تطوعيا من خلال مجلس إدارة الجمعية هذا بالإضافة إلى الأعمال المقدمة من الغير بدون مقابل كتبرعات.
 - إفتقار إداري هذه الجمعيات للتأهيل الإداري لقيادة العمل وخصوصا فيما يتعلق بوضوح الاختصاصات هذا إلى جانب تشتت المسؤوليات وعدم الإفصاح عن البيانات التي تمكن من محاسبة المسؤولة.
 - تكثيف الإهتمام بتوفير البيانات للجهات الحكومية والأجهزة الرقابية المشرفة عليها على حساب الفئات الأخرى من المستخدمين والتي ليست لها سلطة الحصول على المعلومات.
 - إختلاف حجم الجمعيات ما بين صغيرة ومتوسطة وكبيرة وتنوع أنشطتها ما بين التركيز على نشاط رئيسي أو تعدد الأنشطة الفرعية المكملة للنشاط الرئيسي.
- كل النقاط السابق شرحها كخصائص الجمعيات الأهلية يجب مراعاتها عند الإفصاح المحاسبي طبقا لمبدأ الأهمية النسبية Materiality "يعنى أن جميع العمليات الهامة يجب أن يتم تقريرها بصورة تتفق مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها".

هذا ولكي يحقق الإفصاح أهدافه لا بد من التأكيد على أهمية وجود شخصية اعتبارية "شخصية مستقلة" The entity concept وهي فرض مؤداه أن جميع المنشآت لأغراض المحاسبة تعتبر وحدات مستقلة ومنفصلة عن أصحابها حيث أن وضوح هذه الفكرة لإداريي هذه الجمعيات لها مترتبات هامة في التعامل مع أموال المنظمة ، هذا إلى جانب أن العديد من هذه المنظمات وخصوصا الصغيرة منها تتبع الأساس النقدي وهذا مؤداه أن يثبت في الدفاتر فقط المعاملات النقدية الخاصة بالمنظمة ، ولا يتوجه الإهتمام لإثبات الإلتزامات أو الحقوق التي لم يترتب عليها تيارات نقدية ، أما المنظمات المتوسطة أو الكبيرة الحجم فتفضل إتباع أساس الاستحقاق حيث يترتب عليه تصوير أدق للوضع المالي للمنظمة.

وتستخدم أيضا هذه المنظمات محاسبة الأموال المخصصة Fund Accounting أو ما يمكن أن يطلق عليه "الصناديق المخصصة" وفي ظله يتم تقسيم الأموال التي تحصل عليها المنظمة غير الربحية إلى أقسام أو قطاعات يتم تمييز كل منها تبعا للقيود والشروط المتعلقة بإستخدامه ويسمى كل قسم أو قطاع "مال مخصص أو صندوق مخصص" بينما يتم تجميع جميع الأموال التي تحصل عليها المنظمة ولا يكون عليها قيد أو شرط في إستخدامها لغرض معين في قسم واحد أو تحت نوع واحد ، ويوفر هذا النوع من المحاسبة إحتياجات المستفيدين والمطلعين على القوائم المالية لهذه المنظمات.

أما بالنسبة للأصول الثابتة فبعض المنظمات غير الربحية قد تثبت الأصل الثابت بكامل تكلفته كمصروف يحمل على حسابات النتيجة لذات السنة التي تم فيها شراء الأصل ، ومنشآت أخرى تعالج الأصل كما يتم في المنشآت التجارية ، كما توجد معالجة وسطا بين هاتين المعالجتين.

وعادة ما تشمل التنظيمات غير الربحية على أنواع متعددة من الأموال منها المال غير المقيّد ويطلق عليه أحيانا المال الجارى غير المقيّد Unrestricted fund ، المال المقيّد ويطلق عليه أحيانا المال الجارى المقيّد Restricted fund ، مال الوقف Endowment fund ، مال الوكالة Agency fund أموال الدخل السنوى المحدد والدخل السنوى المحقق Annuity and life income fund ، مال الإقراض Loan fund ، مال العقارات والمعدات Plant fund .

وتتمثل الإيرادات والدعم والإضافات الرأسمالية Revenue, Support and Capital additions التي تحصل عليها التنظيمات غير

الربحية من خلال بيع السلع و أداء الخدمات ، الرسوم التي تحصل من أعضاء التنظيم و إيرادات الإستثمار مثل توزيعات الأسهم أو فوائد السندات هذا بالإضافة إلى الدعم و الإضافات الرأسمالية المقدمة من أفراد المجتمع.

أما المال المقيد " فيشتمل على الأصول المتاحة للتنظيم لإستخدامها بناء على تصريح من مجلس الإدارة دون تقييد إستخدامها في أغراض معينة" ويستمد هذا المال من التبرعات و المنح النقدية و المساهمات فى شكل مهمات أو خدمات و تعهدات Pledges و التي يقدمها بعض أفراد المجتمع و يتعهدون فيها بدفع مبالغ معينة فى المستقبل - هذا بالإضافة إلى رسوم العضوية و إيرادات إستثمارها.

أما مصروفات المال غير المقيد Expenses of unrestricted fund فتمثل فى الرواتب و الأجور و المهمات و الإيجارات و المياه و الكهرباء ، و هنا تظهر قضية الإستهلاك كمصروف حيث لا يوجد أسلوب متعارف عليه و احده لمعالجته فى الدفاتر ، ولكن بوجه عام يجب الإفصاح عن الإستهلاك و مجمع الإستهلاك فى كل من الميزانية العمومية و قائمة التغيرات فى رصيد المال المتعلق بالمال المستثمر فى أصول رأسمالية.

أما الأصول و الإلتزامات فى المال غير المقيد Assets and liabilities of unrestricted fund حيث تمثل فى النقدية و الإستثمارات و المدينون و المبالغ المستحقة من الأموال الأخرى و المخزون و المبالغ القصيرة الأجل المدفوعة مقدما.

وعند التحدث عن المال المقيد نجد أنه يتمثل فى الأصول المتاحة التي تخصص للإستخدام فى أغراض جارية محددة طبقا للشروط التي يفرضها مقدموا هذه الأموال ، و يمكن الحصول عليها من المنح و الهبات المقيدة المقدمة من الأفراد و الوحدات الحكومية و الإيرادات المتولدة من الإستثمارات المقيدة و المكاسب من بيع الإستثمارات الخاصة بالأموال المقيدة ثم الدخل المقيد المتولد من أموال الأوقاف.

أما مال الوقف فهو يماثل مال الأمانة غير القابل للإنفاق المستخدم فى الوحدة الحكومية و عادة ما يستثمر لتوليد إيراد و يقتصر الإنفاق على الإيراد دون رأس المال ، و أحيانا تنص الشروط فى بعض الأوقاف على إنفاق رأس المال بعد مرور فترة زمنية معينة أو عند وقوع حدث معين. هذا بالإضافة إلى نوع آخر من الأموال يطلق عليها المال شبه الموقوف Qunsi - Endowment fund وهو ينشأ عندما تخصص الموارد بمعرفة مجلس

إدارة التنظيم وليس بمعرفة أطراف خارجية فطبقا لقرارات مجلس الإدارة قد يكون رأس المال شبه الموقوف قابل للإنفاق بمعرفة إدارة التنظيم.

أما إذا إنتقلنا إلى مال الوكالة فنجده يتمثل في الأصول التي تخص الغير ويحتفظ بها التنظيم على سبيل الولاية أو الوصاية ، وعادة ما يتم الصرف من هذه الأصول طبقا لتعليمات مالكيها.

ثم نتحدث عن أموال الدخل المحدد وأموال الدخل المحقق ، أما مال الدخل السنوي *Annuity fund* ، فيتمثل في مساهمة أحد الأفراد بأصول معينة في أحد التنظيمات غير الربحية على أن يدفع التنظيم إلى فرد معين أو عدة أفراد مبلغا محددًا دوريًا لفترة زمنية محددة ، أى أن المدفوعات ثابتة سنويًا. أما مال الدخل المحقق *Life income fund* فيستخدم هذا المال للمحاسبة عن المدفوعات التي يتعهد التنظيم بدفعها إلى شخص معين أو عدة أشخاص طول عمرهم ، وفي هذا المال يدفع الدخل المحقق إلى المستفيد أو المستفيدين ، أى أن المدفوعات متغيرة من فترة محاسبية إلى أخرى. أما مال الإقراض فيظهر في السجلات المحاسبية الخاصة بالجامعات والكليات ، وعادة ما تكون أموال إقراض الطلاب دائرية الحركة *Revolving* حيث تستخدم حصيلة القروض القديمة في دفع القروض الجديدة.

أما مال العقارات والمعدات أى مال الأصول الرأسمالية فهناك تباينًا كبيرًا في شكل ومضمون المحاسبة عن الأصول الرأسمالية في التنظيمات غير الربحية فبالنسبة للمستشفيات يعتبر هذا المال تبويبا فرعيا للأصول المقيدة في هذا القطاع ، أما بالنسبة للجمعيات الخيرية فغالبا ما يستخدم مال الأراضي والمباني والمعدات لتجميع صافي الاستثمار في الأصول الثابتة أما الأصول الرأسمالية في الجامعات والكليات فتتمثل في مجموعة الأموال التي تجنب لتجديد وإحلال العقارات والمعدات ومجموعة الأموال التي تجنب لأعباء خدمة الدين المتعلق بالعقارات والمعدات وسواء أكانت في شكل فوائد أو سداد للقروض والأموال المنفقة والمستثمرة فعلا في العقارات والمعدات وأيضا الأموال الواجب إستخدامها في حيازة عقارات ومعدات ولكن لم تنفق حتى تاريخ إعداد القوائم المالية.

مما تقدم نجد أن المنظمات غير ربحية لها شكل مميز عن المنظمات الربحية في جميع المجالات ، وعلى ذلك فالباحثة ترى ضرورة الإفصاح المحاسبى بالنسبة لهذه المنظمات إذا أريد لها أن تلعب دور فاعل وحقيقي في منظومة المجتمع مع الحكومة والقطاع الخاص ،

فتتجد الباحث أن من دواعى الإفصاح نشر القوائم المالية الختامية لهذه المنظمات فى الجرائد المصرية ليتم وضع خريطة متكاملة لموقف الجمعيات فالناجح منها يتم تدعيمه والمتعثر منها يتم مسانده بكل وسائل المساندة الممكنة ، فإذا كانت هذه الجمعيات خاضعة لإشراف الجهاز المركزى للمحاسبات فما هى الخطورة الأمنية الناجمة عند نشر قوائم هذه المنظمات أسوة بالمنظمات الربحية.

المبحث الثامن

المنظومة المتكاملة للوظيفة المالية فى الجمعيات الأهلية التى لا تهدف إلى تحقيق الربح

مقدمة:

يعد المال فى المنظمة كمثل الدم لجسم الإنسان ، ومن ذلك فإن المال فى المنظمة هو بمثابة دورتها الدموية ، فبدون الدم لا يمكن تصور الحياة فى الجسم وأى خلل يقع فى أثناء سير الدورة الدموية يمكن أن ينعكس على صحة الإنسان ، وكذلك بالنسبة لدورة المال فى المنظمة فمثلا عدم كفاية الأموال يتسبب فى ضياع الكثير من الفرص ويعرض المنظمة لإعسار قد يكون خطوا على حياتها حيث أن تدفق المال فى المنظمة وحسن إستغلاله وتوزيعه يعد ضرورة مثل ضرورة إنتظام الدورة الدموية لسلامة جسم الإنسان. ولذا تأتى الإدارة المالية للمنظمة كركيزة من أهم الركائز التى يتوقف عليها نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها.

هذا وتهتم الإدارة المالية بتوفير وتأمين الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والإستثمارية إلى جانب إدارة النقدية وإستثمارها وخلق مصادر منها تكفى لسد الإلتزامات المطلوبة قبل الغير، وتعتبر الإدارة المالية وظيفة غير مستقلة عن بقية الوظائف الأخرى للمنظمة وتساهم فى تحليل هدف أو أهداف المنظمة عن طريق مجموعة من القرارات والتصرفات منها قرارات الإستثمار والتمويل طويل الأجل ، إدارة رأس المال العامل ثم قرارات التمويل قصير الأجل ، وينتمى عادة هدف المنظمة إلى إحدى أو مجموعة من الأهداف منها هدف تعظيم قيمة المنظمة إلى أقصى حد ممكن أو هدف تعظيم الربح أو هدف تعظيم العائد الإجتماعى.

هذا وعادة ما يتطابق مفهوم الإدارة المالية مع مفهوم الإدارة الحسابية التى تقوم بعملية التسجيل والتبويب والتلخيص والمراجعة والعرض والتفسير ، ومن شأن هذه الوظائف أن تجعل المدير المالى أكثر إنغماسا فى العمليات الإجرائية المحاسبية وتبعد به عن الجانب التمويلي المرتبط بإتخاذ القرارات المالية وبالتالي فإن المدير المالى الذى يسيطر عليه الجزء التسجىلى والرقابى لا يصبح مديرا ماليا وإنما مدير حسابات أو مراقب مالى على أحسن تقدير ولذا فإن من الصعب أو الخطأ عمليا الفصل بين وظيفة المراقب المالى ووظيفة المدير المالى ويعتمد المدير المالى للقيام بمهامه على أدوات المحاسبة والمراجعة والتكاليف ، هذا ويعد مجال الإدارة المالية غير محدد وواضح تماما

في الحياة العملية ، كما أن تنظيم وظائفها يختلف من هيكل لآخر لذلك قد يسمى المسئول المالي أمين الصندوق أو مراقب مالي أو نائب رئيس مجلس إدارة.

أما الوظيفة المالية فتتكون من جميع الأنشطة المالية التي تهتم بتزويد المنظمة بالأموال اللازمة لها لتحقيق أهدافها وحركة هذه الأموال في المنظمة منذ نشأتها حتى تمام تصفيتها بعد إستنفاد أغراضها ، وكما سبق القول فإن هناك تداخل بين الوظيفة المالية والوظيفة المحاسبية عمليا وأن الإدارة المالية تهتم بأنشطة الموظفين ومن الممكن أن تعهد الوظيفة المالية كلها لشخص واحد يسمى بأمين الخزينة أو أمين المال في حالة المنظمات الصغيرة ولكن عندما تتسع أنشطة الوظيفة المالية ويحتاج الأمر غالبا إلى فصل الأنشطة المحاسبية وأنشطة الرقابة المالية يجب أن يشرف عليها مراقب مالي بجانب أمين الخزينة الذي يشرف على الأنشطة النقدية والإستثمارات والتمويل ، ولذلك فإن إختصاصات أمين الخزينة يمكن حصرها في التخطيط المالي وتدبير الأموال وإدارة الإستثمارات وإدارة رأس المال العامل وإستثمار الفائض من الأموال ، مراقبة حركة النقدية من المقبوضات والمدفوعات ورصيد الخزينة والمركز النقدي والحفاظة على الخزانة والإستثمارات ، ثم دفع الإلتزامات التي على المنظمة في مواعيدها. أما إختصاصات المراقب المالي فتشمل أعمال الوظيفة المحاسبية سواء حسابات مالية أو حسابات التكاليف بما فيها تصميم الحسابات وتنسيق جميع هذه الأعمال ، أعمال المراجعة والمراقبة الداخلية والتفتيش الملل ثم توفير البيانات والمعلومات المحاسبية اللازمة لإتخاذ القرارات المختلفة على أسس رشيدة. ولذلك فإن الإدارة المالية تستخدم الأدوات والأساليب المحاسبية في المنظمة لتساعد على التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات.

أولا: المتطلبات التنظيمية الخاصة بالوظيفة المالية:

عند تنظيم الوظيفة المالية من المهم إعتبار وإبراز الجوانب الخاصة بالمسئوليات والعلاقات ومتطلبات الوظيفة ، ومن أهم مسئوليات الوظيفة المالية هي الحفاظ على أصول المنظمة ولذا يجب إتباع نظام وأسلوب التثبيت والموازنة Checks and Balances في كل مجال من المجالات التي يمكن أن توجد فيها لا مبالاة أو سرقة أو أى خطر من شأنه أن يؤدي إلى خسائر في موارد المنظمة.

وأول وأنجح أساليب الحفاظ هي التفريق بين مكونات الوظيفة أو وظائفها بطريقة تجعل عدم وجود الرقابة الكاملة والمطلقة لأية عملية حسابية بين أيدي شخص واحد ، فمثلا تسوى

حسابات البنك من طرف شخص ليس له علاقة أو بعيدا عن الشخص الذى يقوم بعمليات الإيداع والصرف ، كما يجب أن توزع الرواتب من طرف أشخاص ليس لهم علاقة بإحضارها ، وكذلك يجب أن يتم تسجيل المخزون عن طريق أشخاص غير مسئولين عن عمليات الشحن والإستلام ولا عن إعداد الفواتير. وهذه بعض النماذج والحالات التى يجب أن يتم فيها توزيع مهام الوظائف المختلفة حتى يسهل الكشف السريع عن أية أخطاء أو إنحرافات ، هذا ولا تتوافر الحماية عن طريق توزيع العمل إلا إذا إتضح أن هناك على الأقل شخصين مطلعين على الخطأ فى أية عملية أو ضياع لممتلكات المنظمة ، ويجب الأخذ فى الإعتبار أن تقسيم العمل هذا يتطلب تكاليف إضافية وخاصة إذا كان حجم العمليات صغير وبالتالي فإن عملية وجوب هذه التكاليف الإضافية تخضع لمدى أهمية التعرض إلى الضياع والسرقات وما إلى ذلك من أوجه الإسراف الأخرى.

أما فيما يتعلق بالمنظمات الكبيرة الحجم نسبيا فإنه من الممكن خلق وظيفة الرقابة الداخلية لتوفير الحماية اللازمة ويجب أن تكون هذه الوظيفة غير خاضعة لأية مسئولية من مسئوليات العمل العادية أو الروتينية وإذا توافرت هذه الوظيفة يمكن الإستغناء عن التكاليف الإضافية لتقسيم العمل من أجل الرقابة والتثبت.

ثانيا : النظم المحاسبية :

كما سبق الذكر فإن الإدارة المالية تعتمد على النظم والأساليب المحاسبية أثناء عملية التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات ، وتضم هذه النظم والأساليب المحاسبية مجموعة من الأدوات هى الحسابات المالية وحسابات التكاليف والمراجعة الداخلية والمحاسبة الإدارية ، ولكى تفى بأهدافها فى أن تكون أداة تعتمد عليها الإدارة المالية فى عملياتها المختلفة يجب هذه النظم أن تتوفر فيها شروط الدقة الكاملة ، تقديم البيانات والمعلومات إلى الجهات المعنية ، إنتظام دورية البيانات هذا إلى جانب وضوح هذه البيانات وفيما يلي نتطرق على التوالى إلى الحسابات المالية وحسابات التكاليف والمراقبة الداخلية:

١ - الحسابات المالية:

وهى عبارة عن النظام الذى يضم عمليات تجميع وتبويب وتحليل وعرض وتفسير البيانات المالية من أجل معرفة نتائج أعمال المنظمة وتصوير وضعها المالى وعلاقتها مع الغير وتلخيص مخرجات هذا النظام من معلومات مالية فى صورة قوائم منها "قائمة

الدخل" وهي بيان بالإيرادات والمصروفات وتضم نتائج الأعمال الخاصة بالمنظمة "وقائمة المركز المالي" وهي عبارة عن الميزانية " لتقدمها إلى الجهات المعنية سواء كانت مالكة للمنظمة أو مشرفة عليها أو ممولة لها.

أما إدارة المنظمة فتحتمل إلى معلومات أكثر تحليلا وتفصيلا من هذه المعلومات الإجمالية التي توفرها الحسابات المالية ولذلك يتطلب الأمر وجود حسابات للتكاليف.

٢ - حسابات التكاليف:

تعهد حسابات التكاليف كنظام آخر يضم عمليات تجميع وتسجيل وتبويب وتحليل وعرض بيانات التكاليف بهدف مد المدير بمجموعة من المعلومات التحليلية التفصيلية التي تساعد على التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات ، ويشمل نظام حسابات التكاليف عادة نظام محاسبة التكاليف الفعلية ، نظام محاسبة التكاليف المحددة مقدما " تقديرية أو معيارية " .

هذا وتتكون عناصر محاسبة التكاليف من مجموعة من الدورات المستندية التي ترتبط بالسجلات والدفاتر ومن مجموعة الأدلة وأهمها دليل وحدات التكلفة "النشاط" ودليل عناصر التكلفة ودليل مراكز التكلفة ، ومن مجموعة أسس وقواعد تحميل التكاليف وأخيرا مجموعة قوائم وتقارير التكاليف التي تعرض المعلومات التكاليفية والتي تعتبر الأداة الجيدة لتوصيل المعلومات للمستفيدين منها.

والهدف من محاسبة التكاليف في المنظمة الأهلية التي لا ترمى إلى الربح هو إسترداد النفقات وليس هدف تعظيم الأرباح كما هو الشأن بالنسبة للمنظمات التي ترمى إلى الربح.

٣ - المراقبة الداخلية :

وتتضمن المراقبة الداخلية في مفهومها الواسع مراقبة إدارية لها أدواتها وأساليبها ، مراقبة محاسبية لها أدواتها وأساليبها وأخيرا ضبط داخلي له أدواته وأساليبه ومن ثم يتضح أن المراقبة الداخلية مرتبطة بكل النظم الأخرى. وتتكامل معها.

وتهدف المراقبة الداخلية إلى التأكد من أن كل عمليات المنظمة سائرة بما يضمن منع الإختلاسات والحفاظة على أصول المنظمة وذلك من خلال التأكد من دقة البيانات والمعلومات المتوفرة للإدارة والجهات الخارجية حتى يكون هناك ضمان لدقتها يتم الإعتماد عليها في عملية إتخاذ القرارات.

ويعتبر جهاز المراجعة الداخلية أحد أجهزة الرقابة الأساسية في المنظمة ، ومن ذلك فإن دور المراجعة الداخلية يتعدى دورها التقليدي إلى الرقابة على الأداء بشكل تفصيلي ، الرقابة على التصرفات والقرارات وتقييمها وإعداد تقارير عنها للمستويات الإدارية الأعلى وهذا تدعيما لفكرة الرقابة الذاتية داخل المنظمة والحد بقدر الإمكان من أجهزة الرقابة الداخلية وتدخلاتها.

أما الرقابة عن كريق تحليل الإنحرافات فهي عبارة عن رقابة ما أنجز أو ينجز بمقارنة ما هو متوقع (معتمد من الموازنة " إنجازه بما تم فعليا إنجازه ، وعلى أثر هذه المقارنة تحلل الإنحرافات وأسبابها لتداركها إذا أمكن ذلك وتلافيها في المستقبل إذا كانت سلبية وتشجيعها إذا كانت إيجابية. هذا ويتم تحليل الإنحرافات عادة أثناء أو أثر رفع التقارير عن تقديم أشغال أو إنتهاء نشاط أو برنامج ما ، وحتى تقوم بالتحليل المناسب يجب أن تعتمد الموازنة المقررة لهذا النشاط أو البرنامج مع اعتماد ما أنجز فعليا ، ومن المهم أن تتضمن التقارير جداول تسهل عملية المقارنة وأن تتضمن أيضا كل التفاصيل كما وردت في الموازنة ويقابلها ما أعتد على النحو التالي:

بنود الصرف	المتوقع	الفعلي	الفوارق	نسبة الفوارق

جدول رقم (٤)

تحديد الفوارق بين المتوقع الفعلي لبنود الصرف المختلفة

ويجب أن ترفق مع مثل هذه الجداول تفسيرات لهذه الفوارق وأية ملاحظات واردة على هذه الفوارق ، كما يجب أن تحلل وتوضح أسبابها سواء كانت فوارق إيجابية أم سلبية وأية إنحرافات تتجاوز نسبة معينة "عادة ما تكون بين عشرة أو عشرين في المائة" وتحدد من طرف الإدارة ويجب أن تكون محل إهتمام الإدارة فيتم النظر فيها بجديّة ليتم تلافي مثل هذه الإنحرافات في المستقبل.

المبحث التاسع

واقع التخطيط المالى فى الجمعيات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح

مقدمة :

لإستكشاف الواقع الفعلى لمدى تطبيق المفاهيم الواردة بالبحث فى القطاع الأهلى فلقد حددت الباحثة مجموعة من الجمعيات الأهلية وعددها خمسة جمعيات هى الجمعية المصرية لرعاية وتأهيل الصم وضعاف السمع ، وجمعية النور والأمل لرعاية الكفيفات ، جمعية غار حراء الخيرية، جمعية بنت مصر الخيرية للأيتام ثم جماعة سيدات مصر.

هذا وقد أعدت الباحثة إستبيان "قائمة إستقصاء" تتضمن مائة وعشرة سؤالاً تغطى كل جوانب وأبعاد التخطيط المالى والإستراتيجى لتلك المنظمات فى جمهورية مصر العربية وفى ضوء البيانات والمعلومات التى وردت من هذه الجمعيات ضمن قائمة الإستقصاء وكذلك من واقع التقارير والكتيبات والنشرات التى صدرت عن تلك الجمعيات سيتم رسم صورة مبدئية عن واقع القطاع الأهلى.

أولاً: صورة لواقع العمل بالجمعيات المختارة:

سنأخذ صورة عن مجالات أنشطة الجمعيات المختارة وقد حاولت الباحثة تنويع الجمعيات لتشمل مجالات مختلفة ولكن جميعها تساهم فى تحقيق التنمية البشرية وتنمية الصناعات الصغيرة ، ويمكن تحديد أدوار كل جمعية كما يلى:

١- الجمعية المصرية لرعاية وتأهيل الصم وضعاف السمع:

الجمعية لديها مراكز لغوية للتدريب على النطق والكلام ، مركز تدريب وإنتاج

"نجارة - طباعة - أحذية - ملابس" نادى ومكتبة للأطفال - عيادة لقياس السمع".

٢- جمعية النور والأمل لرعاية الكفيفات:

الجمعية تقوم بتدريب الكفيفات فى أقسام إنتاجية مختلفة فلديها قسم التريكو ،

الجوارب ، البلاستيك ، القش ، والجمعية لديها أيضاً دار حضائنة ومدرسة ومعهد

للموسيقى عالمى.

٣- جماعة سيدات مصر:

تتمدد مجالات أنشطة الجماعة فلديها مركز لتدريب الفتيات على الحياكة ، مشغل للتصنيع والتريكو ، دار حضانه ومكتبات للأطفال ، دار لرعاية المسنين للإقامة الدائمة والضيافة ، فصول نحو الأمية ، مركز لتنظيم الأسرة ، مشاتل للزهور ونباتات الزينة ، إلى جانب قيام الجمعية بعمل وجبات نصف مصنعة ومصنعة للمرأة العاملة.

٤- جمعية غار حراء الخيرية:

تتمدد مجالات عمل الجمعية فلديها مركز تعليمي متميز ، حضانه للصغار ، مركز للكمبيوتر ، مركز تصوير ، مركز آلة كاتبة ، مركز طبي.

٥- جمعية بنت مصر الخيرية للأيتام:

تقوم هذه الجمعية على رعاية الأيتام بتوفير مكان صحى لإقامتهم ، توفير الوجبات الغذائية بشكل صحى منظم ، توفير الرعاية النفسية والتربية السليمة لهم من خلال مشرفات مدربات على القيام بهذه المهام ، توفير الرعاية الصحية من خلال كشف دورى يقوم به أطباء متخصصون بالإضافة إلى المتابعة المستمرة من الممرضات العاملات فى الجمعية ، توفير الملابس المناسب ، توفير الألعاب المناسبة ، القيام برحلات ترفيهية للأطفال.

هذا وقد أعدت إستمارة الإستقصاء لتغطية مجموعة من المحاور التى تغطى مجال البحث ، "المحور الأول" يهدف إلى التعرف على المفاهيم الخاصة بالجمعيات الأهلية من خلال مجموعة المترادفات التى تعكس الآراء المختلفة ومعرفة تفضيلات إداريى الجمعيات لأى منها ، "المحور الثانى" التعرف على الأنشطة المختلفة للجمعيات المشتركة فى الإستقصاء ودورها فى تحقيق التنمية ، "المحور الثالث" يهدف إلى التعرف على الجهات التى تشرف على أعمال هذه الجمعيات والتقارير والحسابات الختامية التى تعدها هذه الجمعيات لتقديمها للجهات المختلفة ، المحور الرابع" يهدف إلى تحديد مصادر تمويل الجمعيات ومعرفة مدى إستمرار وإستقرار هذه المصادر وهل هناك أى خطط موضوعة للحصول على الأموال لتدعيم موقف الجمعيات المالى ، "أما المحور الخامس" فيهدف إلى التعرف على كفاءة أداء الخدمات المقدمة من قبل هذه الجمعيات فى ضوء الأسلوب الحالى المتبع فى التخطيط المالى.

تتفق جميع أفراد المجموعة المختارة من الجمعيات فى أن القطاع الثالث المصرى "القطاع الأهلى" ما هو إلا مجموعة من المنظمات الإنسانية غير الربحية ظهرت تحت مسميات مختلفة ، أكثرها شيوعا وتفضيلا فى الإستخدام "الجمعيات الخيرية" أو "المنظمات غير الحكومية" "Ngos"

وغيرها من المسميات التي يجمعها هدف عدم تحقيق الربح ، ولقد أجمعت الجمعيات الخمسة على مرادف "الجمعيات الخيرية" لتمثيل دورها في العمل في القطاع الأهلي.

تشير قوائم الإستقصاء أيضا إلى أن هذه المنظمات ظهرت في المجتمع المصري بناء على إجماع ورغبة وإتفاق أهل الخير القادرين معنويا وماديا وذلك لجهم للبذل والعطاء والتكافل والتطوع لعمل الخير من منطلق ديني إيماني ، وذلك بهدف رعاية وخدمة الطبقات المحتاجة والتي يمكن أن نطلق عليها "الطبقات المهمشة" حيث تعد هذه الجمعيات حلقة الوصل بين القادر والمحتاج إستنادا إلى قناعتهم بأن المجتمع في حاجة إلى الكثير من الخدمات في جميع الجوانب سواء الإنسانية أو الإجتماعية أو الإقتصادية. ولقد إتفقت الجمعيات الخمسة على أن دورها لم يتغير ما بين الماضي والحاضر ولكن ما تغير هو مجالات عملها فلقد إتسعت بصورة كبيرة لتشمل مجالات مستحدثة يتطلبها المجتمع نتيجة للتغيرات الإقتصادية والإجتماعية التي حدثت في الأونة الأخيرة، فالجمعيات في الماضي كانت تنشأ فقط لجمع المال من الأغنياء الموسرين ليتم توزيعه على الفقراء المحتاجين خاصة في المواسم والأعياد ، أما حديثا فقد تطور المفهوم وأصبحت هذه الجمعيات تقدم العديد من الخدمات والأنشطة وتغيرت أهدافها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف وخاصة ما يتعلق منها بدعم الدولة المادى والمعنوى من خلال خطط التنمية ، الأمر الذى أدى إلى زيادة وتنوع عدد المستفيدين وزيادة المنافع المقدمة من هذه الجمعيات ليس فقط للطبقات الفقيرة والمحتاجة ولكن أيضا لجميع أفراد المجتمع القادرين وغير القادرين ، وذلك بهدف تحقيق الرقى الإنسانى في ضوء التغيرات الإجتماعية والسلوكية والإقتصادية ، ولكى تحقق هذه الجمعيات رؤيتها الطويلة المدى فإن رسالتها إمتدت إلى إشباع الحاجات التي لا تغطيها الدولة ومنظمات القطاع الخاص الربحى ثم تقديم أعمال و سلع وخدمات إنسانية مما إنعكس ذلك في عمل مشروعات تدر دخلا تشغيليا يضمن الإستمرار والإستقرار وإشباع بعض الحاجات العامة والخاصة وتحقيق النفع العام للمجتمع وللأفراد بما يحقق أهداف التنمية سواء في المجالات الإنسانية أو الإجتماعية أو الإقتصادية.

وقد تحدد دور هذه الجمعيات من خلال قوائم الإستقصاء في دعم الإقتصاد المصرى عن طريق توفير فرص عمل للشباب ، تشجيع الصناعات الحرفية اليدوية الصغيرة ، التأثير على أسعار السوق من خلال تشجيع بعض الصناعات وزيادة إنتاجها والمعرض منه بأسعار منافسة لأسعار السوق ، تقليل هجرة رأس المال خارج المنطقة التي تخدمها الجمعية والإستفادة منه إجتماعيا ، رفع مستوى أداء الخدمات المقدمة وتطوير المجتمع سواء في المجالات الصحية أو التعليمية أو التدريبية أو التأهيلية ، المساهمة في خلق نوع من التوازن الحدود التأثير على المستوى

الإقتصادى لدخل الفرد ، المساهمة فى تشغيل وصيانة المرافق العامة ، ثم المساهمة فى تطوير مفهوم المسؤولية الإجتماعية من خلال العديد من المجالات منها تبنى ورعاية الفئات التى حرمت من نعمة البصر أو السمع أو الكلام أو المعاقين ذهنيا أو اليتامى وغيرهم.

ثانيا: صورة للموقف المالى للجمعيات المختارة :

تتفق الجمعيات المختارة بالدراسة على ضعف وقلة الموارد وفى نفس الوقت تزايد حجم النفقات مع تزايد الطلب على ما تقدمه الجمعية من أعمال و سلع وخدمات وذلك راجع للعديد من الأسباب منها انخفاض حجم التبرعات والمساعدات المقدمة من الأهالى إلى جانب ندرة المساعدات المقدمة من القطاع الخاص ، عدم كفاية المساعدات المقدمة من الحكومة وانخفاضها التدريجى من سنة لأخرى ، انخفاض وقلة عوائد الإستثمارات ، عدم إستطاعة الجمعية إضافة مصادر جديدة لتنمية مواردها وإيراداتها أو تعديل قيمة الإشتراك السنوى بخلاف ما حدده النظام الأساسى الموضوع للجمعية مما ترتب عليه حرمانها وضعف قدرتها على زيادة وتنويع مصادر التمويل وبالتالي ضعف قدرتها على زيادة الإنفاق على الخدمات التى تقدمها ، إرتفاع التكاليف الثابتة ، إرتفاع تكلفة تقديم بعض السلع والخدمات ، تفاوت درجة الدعم والمساعدة التى تحصل عليها كل جمعية وذلك تبعاً لمستوى علاقات وإتصالات المسئولين بها الأمر الذى ينعكس فى تنمية مصادر تمويلها ، عدم تعود المتبرعين على إنفاق زكاة أموالهم وممتلكاتهم وصدقاتهم من خلال الجمعيات الأهلية الأمر الذى يقلل من فرص الإستفادة منها فى زيادة عدد المستفيدين ، هذا بالرغم من تزايد الطلب على السلع والخدمات التى تقدمها هذه الجمعيات إلى المجتمع المحلى المحيط بها.

هذا ولقد وضح أيضا من خلال قوائم الإستقصاء إفتقار هذه الجمعيات إلى "القدرة الإستيعابية" على الرغم من عدم وجود منافسة بينها الأمر الذى أدى إلى وجود وإتساع الفجوة بين ما تقدمه وما يتوقع منها تقديمه ، إفتقارها إلى وجود معايير تساعد على تقييم أدائها ، ضعف العلاقات التبادلية والتعاون بين هذه الجمعيات وبعضها البعض الأخر وبينها وبين الحكومة والمنظمات والمؤسسات الأخرى فى الدولة والقطاع الخاص الربحى من جانب آخر حيث تبدو العلاقة ضعيفة وغير واضحة وغير مستمرة وغير مستقرة وذلك ناتج عن ضعف قنوات الإتصال بينها مما قلل من مساهمة وقدرة كل منها على تفعيل دور الخدمات المقدمة من بعضها لبعض الأخر الأمر الذى أحدث فجوة كبيرة بينهم ، أما السوق المحلى لهذه الجمعيات فهو غير محدد

وغير منظم ولا توجد له ملامح رسمية لأن الإهتمام به أقل مما يجب على الرغم من الدور الاجتماعي البارز الذى تؤديه هذه المنظمات.

هذا وقد أوضحت الجمعيات الخمسة المشتركة فى الإستقصاء أن مصادر تمويلها تحدد فى إشتراكات الأعضاء وتعد إشتراكات رمزية للغاية ، والتبرعات والهبات والزكاة والصدقات تتعرض للإخفاض التدريجى من سنة لأخرى نتيجة الآثار الغير مباشرة للتحويلات الإقتصادية التى تتعرض لها الدولة فلقد أجابت ثلاثة جمعيات من الخمسة بعدم قدرتها على عمل موازنة سنوية وذلك لإعتمادها على التبرعات التى تتسم بعدم الإستقرار والإستمرار من سنة إلى أخرى ، أما الجمعيتان اللتان تقومان بعمل موازنات سنوية فتعتمدان على مصادر أكثر إستقرارا تتمثل فى إيرادات الأنشطة ذات العائد المالى والإعانات الحكومية من وزارة الشؤون الإجتماعية.

وقد أجمعت الجمعيات الخمسة على أن التخطيط المالى يتم بها سنة بسنة ولا تقوم هذه الجمعيات بوضع خطط لمدد أطول من ذلك لعدم إستقرار مواردها المالية فهى تكاد تغطى مصروفاتها بالرغم من تفاوت الأنشطة التى تؤديها والتى قد تدر عليها إيرادات وذلك لأن بعض هذه الأنشطة تحقق إيرادات أكثر من المصروفات يقابلها أنشطة أخرى تحقق مصروفات أكبر من الإيرادات ولكن بصورة كلية تغطى النشاطات المدرة للربح النشاطات الخاسرة.

أما بالنسبة لأساليب إعداد الموازنة والمتعلقة بموازنة التخطيط والبرجة وموازنة البرامج والأداء والموازنة الصفرية فبالرغم من أهميتها كأداة للتخطيط فى المنظمات غير الربحية ، فليس هناك أدنى تصور لإستخدامها فى الحاضر أو المستقبل ، فتعد مفاهيم غائبة لم يفكر أى من المخططين لهذه الجمعيات فى الإستعانة بها أو وضعها كبديل أو إستخدام مكمل بجانب الموازنة التقديرية. أما عن التخطيط المتوسط المدى أو الطويل المدى أو الإستراتيجى أو الإدارة الإستراتيجية لأنشطة الجمعية فهى أفكار نظرية لم تدخل بعد حيز التنفيذ أو حتى التفكير من قبل المخططين لهذه الجمعيات.

هذا وقد رفضت الجمعيات الخمسة رفضا قاطعا فكرة أن يقوم معهد أو أى وحدة ذات طابع خاص القيام بمساعدة هذه الجمعيات فى وضع خطط مالية لها فلا ترى هذه الجمعيات أى داعى للتدخل فى شئونها وأمورها وخصوصا المتعلقة منها بالنواحي المالية وترى أن الأساليب التى تتبعها الآن هى أفضل ما يكون لتسيير أمورها.

حددت الجمعيات الخمسة وزارة الشؤون الإجتماعية والجهاز المركزى للمحاسبات كأجهزة رقابية مشرفة على أعمالها حيث تلتزم هذه الجمعيات بتقديم ميزانية سنوية لهذه الجهات لإعتمادها ولكنها ترفض رفض قاطع إطلاع الباحثة على هذه الميزانيات فهى تعد غير منشورة

وليس هناك ما يدفعها لعرض ميزانيتها على أى أطراف أخرى غير الأطراف المشرفة عليها ومن هنا تسأل الباحثة كيف سيتحقق لهذه الجمعيات شراكة فعالة مع الحكومة والقطاع الخاص إذا كانت كل المعلومات المالية المتعلقة بها غير متاحة للدراسة أو التطوير أو التحديث من قبل الباحثين والمهتمين بهذا المجال.

ولذلك فإن هذه المنظمات إلى الآن لم تحتل بعد مكانتها الملائمة على خريطة التخطيط والتنمية وذلك لضعف هيكلها التمويلية وعدم تقدم أساليب الإدارة والتسويق بها ، أيضا يكمل هذه المنظومة أن المعلومات بها غير متاحة على الإطلاق وناقصة الأمر الذى أدى إلى عملها كجزر منعزلة وعدم قدرتها أو قدرة الباحثين العاملين في مجال القطاع الأهلى على الحكم على مدى كفاءتها وفعاليتها وإنتاجيتها فلا يوجد لهذه الجمعيات كيان إدارى ولا مظلة تنموية واحدة تشاركها في مظلة التخطيط للتنمية على مستوى المجتمع ، هذا إلى جانب إفتقادها إلى الرؤية الاقتصادية التى تمكنها من تبنى إقامة مشروعات إستثمارية تساعدها في تنمية وتنويع مصادر دخلها وتفعيل دورها في الإقتصاد المصرى.

وأخيرا فإن الباحثة تؤكد أن تحقيق الشفافية والمصادقية لهذا القطاع الهام لن تتحقق أبدا في ظل التعتيم المعلوماتى الواضح بهذه الجمعيات ، وإن لم يكن هناك إقتناع كامل من إداريى هذه الجمعيات بنشر القوائم المالية الخاصة بهم أو حتى إتاحتها للإستخدام من قبل الباحثين الجادين للعمل لتطوير وتحديث مجالات العمل بها ، سيظل هناك فجوة واضحة بين ما تستطيع أن تقدمه هذه الجمعيات من خدمات وما تقوم بتقديمه فعلا هذا إلى جانب كونها شريك غير كامل في عملية التنمية فكيف يمكن تقدير دور الشريك في شراكة معينة إذا كان تقدير حجم الدور الذى يلعبه غير ممكن لعدم إتاحتها أى بيانات أو معلومات تفيد في تقدير حجم هذه الشراكة ويظل هناك سؤال إلى متى ستظل المعلومات حييسة الإدراج ونحن في عام ٢٠٠٢ ، وهناك تغيرات كبيرة تحدث على المستوى العالمى تدفعنا إلى توحيد جهودنا ووضعها في الصورة التى تلائم مكانة وموقع مصر على المستوى العالمى.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج :

- ١- أن الفكر التخطيطي المعتمد على التنبؤ بالمستقبل فكر غائب فالإعتماد الكلى على حل المشاكل اليومية بناء على إجهادات القائمين بالعملية الإدارية .
- ٢- أن التخطيط المالى يتم سنة بسنة فى ضوء مصادر التمويل المتاحة وليست هناك خطط مالية وإستراتيجية تمتد لأبعد من سنة أى خطط متوسطة أو طويلة المدى.
- ٣- عدم وجود لجان متخصصة فى البحث عن مصادر تمويل جديدة والإكتفاء بمصادر التمويل المتاحة التى تتسم بإعتمادها على التبرعات التى تعد مصدر غير مستقر ولا مستمر.
- ٤- الإعتماد على نشاط أعضاء مجلس الإدارة فى الحصول على مصادر تمويل جديدة ، فكلما إتسم الأعضاء بنشاط أكبر وبعلاقات قوية سمح لهم ذلك بالحصول على كم أكبر من الأموال وبالتالي فإن هذا المصدر لا يمكن التحويل والإعتماد عليه فى التخطيط للمستقبل.
- ٥- بالرغم من إقتناع المخططين والإداريين بالجمعيات بأهمية إستخدام الموازنة التقديرية كأداة رئيسية من أدوات التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات إلا أن إستخدامها مرهون بوجود أفراد مؤهلين تأهيلا محاسبيا مناسباً وذلك لإعتبارها جزء من المنظومة المحاسبية بهذه الجمعيات.
- ٦- تعد أساليب إعداد الموازنة والمتعلقة بإعداد موازنة التخطيط والبرمجة وموازنة البرامج والأداء والموازنة الصفرية ، مفاهيم غائبة عن واقع التطبيق الفعلى سواء فى الحاضر أو المستقبل القريب.
- ٧- إستحالة الحصول على قوائم النتيجة الخاصة بالجمعيات بالرغم من أن هذه القوائم تقدم إلى الجهاز المركزى للمحاسبات لإعتمادها فى حالة الجمعيات التى تحصل على إعانات من وزارة الشئون الإجتماعية ولكنها قوائم غير منشورة.

التوصيات :

- ١- إنشاء مركز أو بنك معلومات للأعمال والخدمات الخيرية التطوعية ، يضم كل المؤسسات والجمعيات والهيئات والمراكز غير الربحية على مستوى الجمهورية ، بحيث يربط بينها جميعا شبكة معلومات آلية يستفيد منها جميع العاملين في حقل العمل الأهلي وغيرهم من الباحثين في هذا المجال.
- ٢- نشر قوائم النتيجة والمركز المالى للمنظمات غير الربحية التي تجسد أن عملية نشر قوائمها لن تؤثر على واقع العمل بها ، باعتبار أن هذه المنظمات أصبحت شريك في التنمية فكيف يمكن الحكم على مدى تقدم هذا الشريك في العمل إذا لم يكن هناك أية بيانات أو معلومات يمكن الاستناد إليها في بحث ودراسة أوضاعها.
- ٣- عمل دورات تدريبية للمخططين بالجمعيات الأهلية سواء عن طريق الإتحاد العام للجمعيات أو الإتحاد الإقليمي لتوعيتهم بأهمية نشر المعلومات والبيانات الخاصة بهم والتي لا تؤثر على سير العمل بهذه الجمعيات ، هذا إلى جانب عمل دورات تدريبية في مجال إستخدام الموازنات التقديرية وموازنات البرامج والأداء والتخطيط والبرمجة والموازنة الصفرية باعتبارها أدوات مستحدثة للتخطيط لهذا القطاع الهام.
- ٤- إذا كان للجمعيات فرصة للدخول في شراكة مع الحكومة والقطاع الخاص فلا بد أن يكون هناك خطط إستراتيجية لهذا القطاع يتم وضعها بالتنسيق ما بين أعضاء مجالس إدارات هذه الجمعيات بحيث يكون هناك خطة شاملة تحدد الأهداف العريضة لهذا القطاع.
- ٥- التوصية بضرورة وجود لجان متخصصة في كل جمعية للبحث عن مصادر تمويل جديدة وعدم الإكتفاء بمصادر التمويل الحالية.
- ٦- التوصية باستخدام الحاسبات الإلكترونية المتوفرة بالجمعيات في تربيط فروع الجمعيات العاملة في نفس المجال مع بعضها البعض لكي تستطيع أن تخدم نفسها ذاتيا وبالتبادل مع الجمعيات الأخرى.
- ٧- إيجاد علاقة آلية واضحة ومستمرة بين الغرف التجارية والبنوك وقطاع الأعمال والمنظمات التي تعمل في القطاع الأهلي لمساندة هذا القطاع وتعزيز دوره.
- ٨- دعم وزارة الشؤون الإجتماعية للجمعيات من خلال مساعدتها في إقامة مشروعات استثمارية تحقق ربحا لا يوزع ويعاد تشغيله ثانيا بهذه الجمعيات.

- ٩- تحمل القطاع الخاص التجاري بجزء من تكاليف إنشاء وتأسيس الجمعيات الأهلية خاصة فيما يتعلق بتكلفة المباني والإنشاءات وشراء السيارات ووسائل النقل ، لحين إكمال نموها ومقومات بنائها وتمكنها من الاعتماد على نفسها.
- ١٠- إيجاد وسيلة تضمن قيام المشروعات الصناعية بالتبرع عينا بجزء مما تنتجه للقطاع الأهلي ليوزع على المستحقين ، والبيع لهم بسعر منخفض "كربونات مجانية على سبيل المثال".
- ١١- ضرورة وضع معايير لتقييم مدى جودة الخدمة المقدمة بالمنظمات الأهلية لأن هذه المعايير ستوفر أداة للحكم في ضوءها على مستوى الخدمة وبالتالي دفع هذه المنظمات لتحسين مستويات أداء الخدمة في المستقبل مما يؤدي إلى نمو هذا القطاع نموًا يدخله في حلقة شراكة مع القطاعات الأخرى بل في منافسة لتأدية خدمات أفضل.
- ١٢- ضرورة اعتماد الجمعيات على استخدام نظم تكاليف مستحدثة ومناسبة لهم حسب طبيعة الأعمال التي تمارسها كل جمعية.
- ١٣- ضرورة وجود نظم للرقابة الداخلية على أداء العاملين بالجمعيات.
- ١٤- ضرورة أن تكون الحكومة شريكًا مساندًا للجمعيات يساعدها على تأدية دورها بتذليل العقبات التي تعترضها ولا تكون أداة لتصيد الأخطاء لها سواء المالية أو الإدارية.

المراجع حسب ترتيب ورودها بالبحث :

- ١- د. على السلمى ، "التخطيط والمتابعة" ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، كلية التجارة جامعة القاهرة ، القاهرة ، ١٩٧٨ ، ص ٥٢ .
- ٢- معهد التخطيط القومى ، "التخطيط بالمشاركة بين المخططين والجمعيات الأهلية على المستويين المركزى والمحافظات" ، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (١٤٥) ، القاهرة ، فبراير ٢٠٠٢ ، ص ٦، ٧ ، نقلا عن د. حسين عمر ، مبادئ التخطيط الإقتصادى والتخطيط التأشيرى فى نظام الإقتصاد الحر ، دار الفكر العربى ، ١٩٩٨ ، بدون تحديد لأرقام الصفحات .
- ٣- د. عمر الجوهري ، "التمويل والإدارة المالية" ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، شبكة دار الأشعاع للطباعة ، عام ١٩٨٤ ، ص ١٥٧ .
- ٤- د. زياد سليم رمضان ، "أساسيات فى الإدارة المالية" ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٦ ، ص ٢١٧-٢٢٠ .
- ٥- د. سمير محمد عبد العزيز ، "إقتصاديات الإستثمار ، التمويل - التحليل المالى" ، مدخل فى التحليل وإتخاذ القرارات ، كلية الإدارة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، ١٩٨٦ ، ص ٤-٦ .
- ٦- د. ثروت محمد على ، "محاضرات فى التخطيط المالى" ، معهد التخطيط القومى ، مركز التخطيط الصناعى ، مارس ١٩٨٩ ، ص ٢-٣ .
- ٧- د. علاء محمود زهران ، "المفهوم الحديث للإدارة المالية" ، برنامج الإدارة المالية ، معهد التخطيط القومى ، إبريل عام ٢٠٠٠ ، ص ٣ وذلك بإعتماد على ما يلى (أ) د. منير صالح هندى "الإدارة المالية مدخل تحليلى معاصر" ، المكتب العربى الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٥ ، (ب) د. محمد عبده محمد مصطفى ، "نحو نظرية تفسير السلوك التمويلي للشركات فى مصر" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٧ .
- ٨- د. على السلمى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٤-١٥٧ .
- ٩- د. ثروت محمد على ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥-٦ .
- ١٠- د. علاء محمود زهران ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١-١٣ .
- ١١- د. طارق عبد العال حماد ، "التخطيط المالى" ، برنامج الإدارة المالية ، معهد التخطيط القومى ، إبريل ، عام ٢٠٠٢ ، ص ١-٤ .

- ١٢- د. محمد سويلم ، "الإدارة المالية في ظل الكوكبية" ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، دار الهاني للطباعة ، ١٩٩٧ ، ص ١٤٦-١٥١ .
- ١٣- د. سمير محمد عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧-٢٤ .
- ١٤- د. زياد سليم رمضان ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢١ .
- ١٥- د. محرم الحداد ، "مفهوم وأساليب التخطيط وأبعاده في ظل إقتصاد السوق" ، معهد التخطيط القومي ، مركز التدريب والتعليم ، بدون تاريخ ، ص ٧-٨ .
- ١٦- د. زياد سليم رمضان ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢٣ .
- ١٧- د. محمد سويلم ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٨-١٦٤ .
- ١٨- فتحية زكي عبد العال ، "جدوى التخطيط الإستراتيجي كأداة لتخفيض تكلفة تمويل الصناعات الصغيرة" ، دبلوم معهد التخطيط القومي ، ١٩٩٩ ، ص ٣٧ .
- ١٩- فتحية زكي عبد العال ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦ .
- ٢٠- د. علي الشرقاوي ، "السياسات الإدارية: تحليل وبناء وإختيار وتطبيق الإستراتيجيات في منشآت الأعمال" ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، بدون تاريخ ، ص ٣٥ .
- ٢١- فتحية زكي عبد العال ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٢ .
- ٢٢- Frederick W. Glico, strophes P. Kaufmanns and A. Steven wallet, "Strategic Management for compet five advantages" Harvard Business Review, July - August 1980 P 157.
- ٢٣- د. خليل أحمد توفيق ، د. محمد صالح الحناوي ، "الإدارة المالية" ، أساسيات وتطبيقات" ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٠ ، ص ٢٩٦-٣٠٦ .
- ٢٤- د. طارق عبد العال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣-٤ .
- ٢٥- د. زياد سليم رمضان ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣٥-٢٤٠ .
- ٢٦- د. محمد عبد الواحد الحميلي ، من السرية إلى الشفافية ، كلية الحقوق ، جامعة المنصورة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ ، ص ٦-١٢ .
- ٢٧- د. محمد شوقي عطا الله ، "المحاسبة الحكومية والقومية" ، مكتبة الشباب ، القاهرة ، ١٩٨٥ ، ص ٧ .
- ٢٨- يمكن الرجوع إلى المراجع الآتية:
- أ- د. عمر حسنين ، المحاسبة الحكومية والثومية ، دار الجامعات العربية ١٩٧٦ .
- ب- د. عبد الحى مرعى ، مذكرات في المحاسبة القومية ونظام حسابات الحكومة ، مؤسسة شباب الجامعة ، بدون تاريخ .

ج - د. حسن محمد كمال ، المحاسبة الحكومية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ،
١٩٨٣ .

*) D. Lynn, Es. Freeman, R.J. Fund Accounting Theory and Practice,
Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1969.

Edward S. Lynn & Joan W. Norvelle "Introduction of Fund
Accounting", Virginia Reston Publishing Company, 1984, P.1.

٣٠- د. محمود شوقي عطا الله ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧ .
٣١- د. محمد عبد العزيز أو رمان ، "نظرية المحاسبة الحكومية" ، مكتبة الأنجلو المصرية ،
١٩٨٢ ، ص ١٥ .

٣٢- د. كمال خليفة أبو زيد ، "دراسات في المحاسبة الإدارية" ، المدار الجامعية للنشر
والتوزيع ، الإسكندرية ، ١٩٨٧ ، ص ٣٩٥ .

٣٣- د. محمود شوقي عطا الله ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠ .
٣٤- أوبري ويليامز Aubrey Williams ، "دور متزايد للمنظمات غير الحكومية في
التنمية" ، صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير ، مجلة التمويل
والتنمية ، ديسمبر ١٩٩٠ ، المجلد ١٧ العدد الرابع ، ص ٣١-٣٢ .

٣٥- مؤتمر "دول المنظمات غير الحكومية في المشاركة في إستراتيجية التنمية الوطنية" ١-٣
إبريل ١٩٩٣ ، مجلة التنمية الإدارية ، العدد ٥٩ السنة ١٥ ، إبريل ١٩٩٣ ، ص
١١-١٧ .

٣٦- د. محمد كمال أبو عجرة ، د. إبراهيم حماد حماد محمد ، د. محمد على لطفى ،
"أساسيات المحاسبة الحكومية ومحاسبة الهيئات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح" ، كلية
التجارة ، جامعة عين شمس ، عام ٢٠٠٠/٢٠٠١ ، ص ٨٥ ، ص ١٠٧ .

٣٧- المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، "المنظمات الإنسانية غير الربحية كقطاع إقتصادي
ثالث ، التجربة السعودية" .

Philanthropic "Non profit Economic Sector Organizations, The Saudi

د. هيفاء بنت رضا ، العدد الأول ، عام ٢٠٠٠ ، ص ٦٥٨ Experience .

٣٨- د. إيمان أحمد الشريبي ، "رؤية عصرية لدور الجمعيات اهلية في التنمية السياحية ،
برنامج دور الجمعيات الأهلية في تنمية المجتمعات المحلية للسادة العاملين في محافظة
أسيوط ، خلال الفترة من ٣/٣ - ٩-٣ / ١٩٩٨ ، معهد التخطيط القومى ،
القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، يناير ١٩٩٨ ، ص ٢ .

- ٣٩- د. إيمان أحمد الشربيني ، "نحو رؤية مستقبلية للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية" ، برنامج دور الجمعيات الأهلية في تنمية المجتمعات المحلية للسادة العاملين في محافظة أسيوط خلال الفترة من ٣/٣ - ١٩٩٨/٣/٩ ، معهد التخطيط القومي ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، يناير ١٩٩٨ ، ص ٣ .
- ٤٠- د. إسماعيل السيد ، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية" ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، عام ٢٠٠٠ ، ص ٩٣-٩٨ .
- ٤١- د. محمد عبد العزيز أبو رمان ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧ .
- ٤٢- أنظر الدراسة المقدمة من (A. A. A) والتي إستهدفت أبرز الملامح الأساسية لنظرية المحاسبة .
- *) Committ To Prepare a statement of Basic Accountung Theory, American Accounting Association, "A statement of Basic Accounting Theory", Sarasoters A. A. A, 1966, P.2.
- ٤٣- National Committee on Governmental Accounting, "Governmental Accounting Auditing and Reporting", Chicago : Municipa Finance officers Association of the United States and Canada, 1968, P. 6-7.
- ٤٤- Eric. L. Kohlar, "A Dictionary for Accountants" 3rd Edition, Prentice Hall, Inc., 1963, P.224.
- ٤٥- د. هاشم أحمد عطية ، د. محمد محمود عبد ربه ، "دراسات في المحاسبة المتخصصة ، حسابات المهن الحرة "غير التجارية" ، حسابات الجمعيات والوادي ، المحاسبة في شركات النقل البحري ، المحاسبة في المنشآت الزراعية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، عام ٢٠٠٠ ، ص ٣٧-٤٥ .
- ٤٦- مركز المساندة الدولي ، ورشة عمل لتدبير الموارد المالية ، لجنة متابعة مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية ، بدون تاريخ ، ص ٧١-٧٩ .
- ٤٧- د. إيمان أحمد الشربيني ، "الموازنة التخطيطية كأداة للتخطيط الشامل وإتخاذ القرارات ، معهد التخطيط القومي ، ص ٤-٦ .
- ٤٨- د. علي السلمى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩٣ .
- ٤٩- د. عبد العزيز محمود الإمام ، "الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة على حسابات الشركات العامة دراسة نظرية تطبيقية" ، دار المريخ ، الرياض ، ١٩٨٣ ، ص ٥-٦ .
- ٥٠- د. عبد الحى مرعى ، "الموازنة التخطيطية في النظام المحاسبي الموحد ووسائل التحليل الكمي" ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، ١٩٨٦ ، ص ٨-٩ .

- ٥١- د. ليلي فتح الله إبراهيم ، "الموازنات التخطيطية" ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، ١٩٩٣ ، ص ٦ .
- ٥٢- د. زياد سليم رمضان ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢٣ .
- ٥٣- د. سمير محمد عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩ .
- ٥٤- د. كمال الدين على محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٨٩-١٦٩٥ .
- ٥٥- د. كمال خليفة أبو زيد ، "دراسات في المحاسبة الإدارية" ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ١٩٨٧ ، ص ٣٩٧ .
- ٥٦- د. أحمد محمد موسى ، "الأصول العلمية للمحاسبة الإدارية" ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٣ ، ص ٢٧٣ .
- ٥٧- Committee on Government Accounting and Auditing, American Institute of Certified Public Accountants, Audits of State and Local Governmental Units Industry Audit Guide, (New York,) N. Y. (A. I. C. P. A.) 1974, PP. 27-28.
- ٥٨- A- Burton Dean, "Zero – Base Budgeting", Encyclopedia of professional Management, McGraw Hill Book Co. New York, 1987, P.2.
- B- Pater Phyr., "The zero Base Budgeting Approach to Government Budgeting ", The Public Administration Review, 37, January, February 1977, PP. 1-8.
- ٥٩- د. ليلي فتح الله إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢-١٣ .
- ٦٠- د. ليلي فتح الله إبراهيم ، المرجع السابق ، ص ١٦-٢٩ .
- ٦١- سعاد الطنبولي ، "دور مجالس إدارة المنظمات غير الربحية في التخطيط الإستراتيجي" ، بقلم كاس سبرنكل جريس ، سلسلة المركز القومي لمجالس الإدارة غير الربحية ، ص ١٤-٧ .
- ٦٢- د. إيمان أحمد الشربيني ، "محاسبة الجمعيات الأهلية كتنظيمات لا تستهدف تحقيق الربح" ، برنامج الجمعيات الأهلية في تنمية الجمعيات المحلية للعاملين في محافظة أسيوط خلال الفترة من ٣/٣ - ١٩٩٨/٣/٩ ، ص ٤-١٢ .

ملحق رقم (١)

نماذج من المستندات والسجلات والدفاتر الخاصة بالجمعيات الأهلية

دفتر عهدة

إسم الصنف: _____ نوعه (رتبته): _____ الوحدة: _____

الرصيد		المنصرف					الوارد					التاريخ	الجهة الوارد منها أو المنصرف إليها
		رقم الفاتورة أو المقايمة الابتدائية	رقم إذن الصرف	القيمة	سعر الوحدة	كمية	رقم المقايمة النهائية	رقم إذن الإضافة	القيمة	سعر الوحدة	كمية		

سجل العضوية والإشتراكات

الإسم / _____ محل الإقامة / _____
 تاريخ الميلاد / _____ رقم الهاتف: عمل / سكن _____ بطاقة عائلية / شخصية رقم _____ جهة الصادرة / _____
 رقم العضوية / _____ تاريخ الإنضمام / _____ / _____ فئة الإشتراك / _____
 وظيفة العضو / _____ الهيئات الأخرى المشترك فيها / _____

الشهر	عام ٢٠٠٠		عام ٢٠٠١		عام ٢٠٠٢		عام ٢٠٠٣	
	رقم وتاريخ الإيصال	المبلغ المسدد	رقم وتاريخ الإيصال	المبلغ المسدد	رقم وتاريخ الإيصال	المبلغ المسدد	رقم وتاريخ الإيصال	المبلغ المسدد
يناير	٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /	
فبراير	٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /	
مارس	٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /	
أبريل	٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /	
مايو	٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /	
يونيو	٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /	
يوليو	٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /	
أغسطس	٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /	
سبتمبر	٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /	
أكتوبر	٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /	
نوفمبر	٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /	
ديسمبر	٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /		٢٠ / /	

الجمعية الشرعية

لتعاون العاملين بالكتاب والسنة المحمدية

بسم الله الرحمن الرحيم

رقم الصفحة

بيان المدفوعات خلال شهر - عام ٢٠٠٠

فرع _____ مكتب _____

التاريخ والرقم	البيان	حسابات أخرى						المصروفات العمومية					إجمالي		الإجمالي الكلي				
		البريد والبنك		أمانات		القروض		مصرفات مشآت	مصرفات تخيرية	مياه ونور وإنجاز	إعانات دائمة ووقفية	مرتبات ونشر دعوة	المصروفات						
		جنيه	مليم	جنيه	مليم	جنيه	مليم						جنيه	مليم	جنيه	مليم	جنيه	مليم	جنيه
ح/المقبوضات	الشهر الحالي																		
ح/المدفوعات	مليم جنيه																		
الرصيد الساتل	مقابلته من الشهور الإجمالي العام																		

الجمعية الشرعية لتعاون العاملين

بالكتاب والسنة المحمدية

فرع السيدة عائشة

المشهرة برقم ٥٥٧ سنة ١٩٦٧

وزارة الشؤون الاجتماعية

رقم : ٠٠٣٧٦٧

التاريخ : / / ٢٠

إذن صرف

مليم جنيه

=====

إستلمت أنا الموقع أدناه مبلغ :

وذلك لزوم

بناء على

مرفقات

أمين الصندوق

الإسم

يعتمد ،،

رقم البطاقة

رئيس الجمعية

العنوان

الجمعية الشرعية لتعاون العاملين

بالكتاب والسنة المحمدية

فرع السيدة عائشة

المشهرة برقم ٥٥٧ سنة ١٩٦٧

وزارة الشؤون الإجتماعية

رقم : ٢١١٠

مسجد : _____

وصل من السيد / _____

مليم جنيه

مبلغ وقدره _____ فقط _____ لا غير

اشترك / تبرع عن شهر _____ سنة ٢٠

وتحرر هذا وصلا بالإستلام.

تحريرا في / / ٢٠

المحصل

اعطفة الحلوانى - السيدة عائشة ت : ٩١٤٧١١

الملحق رقم (٢)

نموذج اللائحة المالية والحسابات
الخاصة بأحد الجمعيات الأهلية

أولاً: مالية الجمعية

لمادة الحادية والخمسون:

تتكون مالية الجمعية طبقاً ما هو وارد بلائحة النظام الأساسي ولا يجوز صرف أى مبلغ من أموالها أو التصرف فيها في غير الأغراض المخصصة لها.

لمادة الثانية والخمسون:

يقوم النظام على أساس إعداد الآتى:

(أ): ميزانية تقديرية (مشروع الميزانية) تبين فيها على الأخص الإيرادات المتتظر تحقيقها والمصروفات المتوقع صرفها خلال السنة المالية.

(ب): ميزانية سنوية في نهاية السنة المالية وحساب إيرادات ومصروفات وحساب مقبوضات ومدفوعات مبوباً حسب أوجه النشاط.

١- الميزانية التقديرية

المادة الثالثة والخمسون:

(أ): الإيرادات:

- ١- الإشتراكات: وتقدر على أساس عدد المشتركين والمتتظر تحصيله منهم.
- ٢- الإعانات: ويتم تقديرها على أساس ما تحصل عليه من إعانات من الجهات الحكومية والهيئات الأخرى.
- ٣- ريع الأموال المستثمرة: ويتم تقديرها على أساس ما يرد من فوائد على الودائع المودعة بالبنوك.
- ٤- التبرعات والهبات والوصايا: وهى التى تحصل عليها إما عن طريق التبرع التلقائى أو بتصريح جمع مال وتقدر على أساس متوسط إيرادات آخر ثلاث سنوات.
- ٥- الإيرادات الأخرى: وهى الإيرادات غير المتكررة أو التى لم يفرد لها باب خاص ضمن أبواب الميزانية.

(ب): المصروفات:

المادة الرابعة والخمسون:

يتم تقديرها طبقاً للأسس التي يقرها مجلس الإدارة وحسب أوجه النشاط وطبيعتها.

المادة الخامسة والخمسون:

لا يجوز استخدام أحد الإعتمادات في غير الغرض المخصص له في الميزانية.

المادة السادسة والخمسون:

يكون لمجلس الإدارة الحق في تجاوز الإعتمادات المقررة لأي بند من بنود الإنفاق مقابل وفر مماثل في بنود الإنفاق الأخرى بشرط عدم تجاوز إجمالي

إعتمادات الميزانية.

المادة السابعة والخمسون:

يعرض على مجلس الإدارة كل شهر حساب يتضمن بيانات شاملة عن الإيرادات والمصروفات يوضح فيها الإيرادات التي تم تحصيلها وما أنفق منها خلال

تلك المدة والمركز المالي.

٢ - الميزانية العمومية

المادة الثامنة والخمسون:

يتم إعداد الحسابات الختامية طبقاً للقواعد والأصول المتبعة في النظم المحاسبية وما يقضى به القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ والقرارات الوزارية المنفذة له

والتعليمات.

المادة التاسعة والخمسون:

يتم الجرد السنوي للعهد والأصول والمستندات المالية في نهاية كل سنة مالية بلجنة يحددها مجلس الإدارة على أن يمثل مجلس الإدارة بحضور واحد على الأقل من أعضاء اللجنة التنفيذية.

المادة الستون:

يتم إستهلاك أصول الجمعية طبقا للنسب والقواعد التي يحددها مجلس الإدارة بحيث لا تتعارض مع النسب المتبعة في النظم المحاسبية.

ثانيا: الحسابات

المادة الحادية والستون:

تمسك الجمعية دفاتر حسابية منتظمة بحيث تتمشى مع الأغراض الواردة بلائحة نظامها الأساسى وتبين فيها بالتفصيل الإيرادات والمصروفات والموجودات والمركز المالى - ويجب أن تختم صفحات الدفاتر الحسابية بخاتم الدولة قبل الإستعمال طبقا لما ورد بالقانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ - والقرارات الوزارية المنفذة له.

المادة الثانية والستون:

يتم الصرف من أموال الجمعية بموجب شيكات تسحب على البنك المودع به أموالها بأذن صرف وذلك طبقا للقواعد التي يصدرها مجلس الإدارة وتخصص سلفة مستديمة للصرف منها على المصروفات الضرورية والعاجلة في حدود اللائحة.

المادة الثالثة والستون:

لأمين الصندوق أن يأذن بصرف سلفة مؤقتة في حدود المبلغ المناسب للصرف منها في الحالات العاجلة والضرورية بشرط وجود اعتماد في الميزانية المعتمدة يسمح بتسويتها ويجب تسوية هذه السلفة ورد الباقي منها إن وجد بمجرد إنتهاء الغرض الذى صرفت من أجله بحيث لا يتعدى تسويته نهاية السنوات المالية ولا تصرف سلفة جديدة لنفس الغرض قبل تسوية السلفة السابقة.

المادة الرابعة والستون:

بمجرد وقوع أى حادث من حوادث الإختلاس أو أى حادث يترتب عليه خسارة مالية للجمعية يجب إخطار الأمين العام أو أمين الصندوق بالموضوع واتخاذ الإجراءات القانونية قبل المستولين علاوة على تحصيل تلك الأموال.

المادة الخامسة والستون:

لأمين الصندوق أن يرخص بالسلفة المستديمة والمؤقتة على أن يحدد مقدار السلفة المستديمة على أساس متوسط الصرف الشهرى لسته أشهر وأن يعهد بها إلى موظف تتوافر فيه شروط الضمان وللصرف من السلفة يجب مراعاة الآتى:

- ١- تصرف من السلفة جميع المصروفات اليومية والعادية التى تبلغ قيمتها عشرة جنيهات فأقل.

ثالثا: الدفاتر ذات القيمة

المادة السادسة والستون:

لإستعمال هذه الدفاتر يراعى ما يأتى:

- ١- جميع الدفاتر ذات القيمة يجب أن تكون مختومة بخاتم الجمعية المخصص لذلك.
- ٢- لا تستعمل الدفاتر ذات القيمة الخاصة بأوجه النشاط المختلفة إلا إذا كانت مختومة بالخاتم الخاص بذلك على أن تثبت جميع الدفاتر فى سجل خاص بما يقيد به حركة الصرف طبقا للنظم الخزنية.
- ٣- فى حالة فقدان أى دفتر أو ما بعهدته يرفع الأمر إلى المدير بمجرد حصول الفقد لإتخاذ الإحتياطات اللازمة لمنع إستعمال الدفتر المفقود.

المادة السابعة والستون:

- ١- كل مبلغ يرد إلى الجمعية سواء كان نقدا أو بشيك يجب أن يحزر به إيصال من أصل وصورة مع إستعمال الكربون ذى الوجهين.

- ٢- إيرادات الأنشطة التي تحصل بموجب الدفاتر ذات القيمة يراعى تواريخها إلى الخزينة في نهاية كل يوم ولا يجوز الصرف من الإيرادات المحصلة.
- ٣- تورّد جميع الإيرادات إلى البنك المودع به أموال الجمعية أولاً بأول بحيث لا يتأخر التوريد عن مدة أقصاها عشرة أيام من تاريخ ورودها وذلك في حالة ما إذا كانت الإيرادات لا تزيد عن عشرين جنيهاً وإذا زاد عن ذلك تورّد إلى البنك فوراً أو في اليوم التالي على الأكثر.

**ملحق رقم (٣)
إستمارة الإستمبيان**

استبيان لاستطلاع رأى عن
"التخطيط المالى للجمعيات الأهلية"
فى جمهورية مصر العربية

----- : إسم الجمعية
----- : عنوانها
----- : رقم التليفون : رقم الفاكس :
----- : موقع الجمعية على شبكة الإنترنت :

----- : البريد الإلكتروني للجمعية " Email " :

١- ما هى فى رأيكم المرادفات التى نستطيع أن نطلقها على الجمعيات الأهلية مما يلى ، وعند اختياركم لإحداها نرجو ذكر سبب تفضيلكم مصطلح على آخر :

- أ- منظمات الاعتماد على النفس. (Self - Help Organizations)
- ب- المنظمات غير الحكومية . (Non Governmental Organizations)
- ج- الجمعيات الخيرية (Voluntary Organizations)
- د- منظمات الصدقات. (Chairy Organizations)
- هـ- المنظمات الإنسانية. (Philanthropic organizations)
- و- القطاع الاقتصادي الثالث. (The Third Sector Economy)

ز- المنظمات غير الربحية أو الهيئات التي لا تهدف الى تحقيق الربح.

(No n Profit Organizations)

ل- المنظمات التطوعية الخاصة. (Private Voluntary Organizations)

م- المنظمات المستقلة. (snoitazinagrO tnednepdnl)

ن- المنظمات المعفاة من الضرائب. (Tax Exempted Organizations)

ي- أخرى. (Others)

٢- ما هو مفهوم الجمعيات الأهلية ؟

أ- من وجهة نظرك الشخصية:

ب- من وجهة نظر الجمعية التي تعمل بها:

٣- ما هو رأيكم في الخطوات والأساليب المتبعة في عملية إنشاء الجمعيات الأهلية بشكل

عام؟

٤- ما هو الفرق بين مفهوم الجمعيات الأهلية قديما ومفهومها حديثا؟

٥- ما هي في رأيكم أنماط وأنواع الجمعيات الأهلية في جمهورية مصر العربية من بين ما يلي:

- أ- المنظمات الإنسانية.
- ب- منظمات الهبات التجارية.
- ج- الجمعيات الخيرية.
- د- منظمات الهبات التعاونية.
- هـ- منظمات الهبات الإنسانية.
- و- منظمات المتعهدون الإنسانية.
- ز- أخرى.

٦- ما هو في نظرك السبب الأساسي وراء ظهور مثل هذه الجمعيات في المجتمع المصري؟

٧- ما هو من وجهة نظرك الدور الذي تقوم به الجمعيات الأهلية في الاقتصاد المصري بشكل عام؟

٨- ما هي الملامح الأساسية التي تميز قطاع الجمعيات الأهلية في جمهورية مصر العربية؟

٩- هل يقتصر من وجهة نظرك وجود هذه النوعية من الجمعيات الأهلية على قطاعات معينة دون الأخرى في ج.م.ع. ولماذا؟

١٠- ما هي أهم أنشطة الجمعية التي تقومون سيادتكم بإدارتها؟

١١- هل للجمعية التي تديرونها سيادتكم دور في تحقيق التنمية البشرية؟ وإذا كانت الإجابة بنعم فمرجو ذكر المجالات التي يمكن عن طريقها تحقيق هذه التنمية؟
نعم: _____ لا: _____

١٢- هل للجمعية التي تديرونها سيادتكم دور في تنمية الصناعات الصغيرة؟ وإذا كانت الإجابة بنعم فمرجو ذكر المجالات التي تساهم بها الجمعية لتحقيق أهداف تنمية الصناعات الصغيرة؟

نعم: _____ لا: _____

١٣- هل للاتحاد العام للجمعيات دور فعال لدعم أنشطة الجمعية؟ وإذا كانت الإجابة بنعم
اذكر ما هو الدور الذي يمكن أن يقوم به الاتحاد؟

نعم: _____ لا: _____

١٤- ما هي البرامج والمشروعات المستقبلية للجمعية في مجال التنمية البشرية؟

١٥- ما هي البرامج والمشروعات المستقبلية للجمعية في مجال تنمية الصناعات الصغيرة؟

١٦- ما هي في رأيكم الدوافع الأساسية التي تحفز مجموعة ما للعمل في قطاع الجمعيات الأهلية
في ج.م.ع؟

١٧- ما هي الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي ساعدت على ظهور جمعيتكم الخيرية؟ وهل كان لها الصيغة الرسمية منذ إنشائها؟

١٨- ما هي نوعية الجمعية الأهلية التي تديرونها سيادتكم من بين ما ورد في السؤال رقم "٥"؟

١٩- ما هي الرسالة الأساسية لجمعيتكم الخيرية؟

٢٠- ما هي الأهداف الرئيسية التي تسعى جمعيتكم الى تحقيقها؟

٢١- ما هو تصوركم عن دور الجمعية في المستقبل سواء القريب أو البعيد؟

٢٢- ما هي الكيفية التي أنشئت بها جمعيتكم الأهلية التي تعملون بها؟

٢٣- ما هو الفرق بين أهداف ودور جمعيتكم قديما وحديثا؟

٢٤- ما هي الأسباب التي أدت إلى تغيير واختلاف هذا الدور ما بين الماضي والحاضر؟

٢٥- ما هو في رأيكم الاختلاف في الأدوار التي تلعبها جمعيتكم الخيرية والمؤسسات الحكومية؟

٢٦- ما هو في رأيكم الاختلاف في الأدوار التي تلعبها جمعيتكم الخيرية والمؤسسات التجارية التي تهدف إلى الربح؟

٢٧- ما هي نوعية الخدمة التي تقدمها جمعيتكم الخيرية الى المجتمع المصري؟

٢٨- ما هو الدور الاقتصادي الذي تقوم به جمعيتكم الخيرية في الاقتصاد المصري؟

٢٩- في رأيكم هل أثر الاصلاح الاقتصادي على أنشطة جمعيتكم؟ وإذا كانت الإجابة بنعم اذكر كيف كان هذا التأثير؟

نعم: _____ لا: _____

٣٠- هل للإصلاح الاقتصادي آثار سلبية على عمل الجمعية؟ إذا كانت الإجابة بنعم اذكر هذه الآثار؟

نعم: _____ لا: _____

٣١- كيف يمكن للجمعية مواجهة هذه الآثار السلبية؟

٣٢- ما هي إستراتيجية الجمعية المستقبلية لمواجهة آثار الإصلاح الأقتصادي ؟

٣٣- في رأيكم هل للعولمة دور سلبي على أنشطة الجمعية ؟ إذا كانت الإجابة بنعم اذكر

مظاهر ذلك على الجمعية ؟

نعم: _____ لا: _____

٣٤- في رأيكم هل للعولمة دور إيجابي على أنشطة الجمعية ؟ إذا كانت الإجابة بنعم اذكر

مظاهر ذلك على الجمعية ؟

نعم: _____ لا: _____

٣٥- ما هي الاستراتيجية المستقبلية للجمعية لمواجهة آثار العولمة ؟

٣٦- ما هو في رأيكم الهدف من العائد الذي تحققه جمعيتكم الخيرية ؟ هل هو ربحي أم تشغيلي

فقط ؟

٣٧- ما هو في رأيكم درجة احتياج المجتمع المصري لخدمات جمعيتكم الخيرية ؟

٣٨- في تقديركم كم عدد العملاء المستفيدين الذين تخدمهم جمعيتكم الخيرية ؟

٣٩- ما هو في رأيكم نسبة اجمالي المستفيدين من خدمات جمعيتكم مقارنة بالجمعيات الأخرى التي تقدم نفس الخدمة ؟

٤٠- هل هناك قطاعات أو مؤسسات حكومية أو خاصة تقوم بنفس الخدمة التي تقدمها جمعيتكم الخيرية ؟ إذا كانت الإجابة بنعم اذكر هذه المؤسسات الحكومية أو الخاصة ؟
نعم: _____ لا: _____

٤١- في حالة الإجابة بنعم على السؤال السابق لماذا اخترتم سيادتكم أن تقوم جمعيتكم الخيرية بتقديم نفس الخدمة ؟

٤٢- ما هو الجانب الإنساني الذي تخدمه جمعيتكم الأهلية ؟

٤٣- ما هو في رأيكم الدوافع والحوافز الأساسية التي شجعت مؤسسي جمعيتكم على العمل في هذا المجال دون غيره ؟

٤٤- من هم المستفيدون من الخدمة التي تقدمها جمعيتكم الخيرية ؟

٤٥- ما هو مركز نشاط جمعيتكم الخيرية ؟ وهل لكم فروع في مدن أو محافظات أو مناطق أخرى في جمهورية مصر العربية ؟

٤٦- ما هي المشروعات التي تقومون بتنفيذها وفي أي المحافظات أو المناطق أو المدن توجد هذه المشروعات ؟

٤٧- ما هي الوزارة أو الجهة الحكومية التي تشرف على أعمال جمعيتكم الخيرية؟

٤٨- ما هو الدور الذي تلعبه هذه الوزارة أو الجهة الحكومية في أعمال وخدمات جمعيتكم الخيرية؟

٤٩- ما هي درجة الاستقلال الإداري والمالي الذي تتمتع به جمعيتكم الخيرية في إدارة شؤونها الداخلية في ظل الإشراف من الوزارة أو الجهة الحكومية المختصة؟

٥٠- ما هي علاقة الوزارة أو الجهة الحكومية المختصة بالجمعية العمومية أو مجلس الإدارة في جمعيتكم الخيرية فيما يختص بالنواحي الآتية:

أ- النواحي التنظيمية: -----

ب- النواحي الإدارية: -----

ج- النواحي القانونية : -----

د- النواحي الإجرائية : -----

هـ- النواحي المالية : -----

٥١- هل جمعيتكم الخيرية مطالبة بتزويد الوزارات أو الجهة الحكومية بنسخة من التقارير السنوية والحساب الختامي للعام المنقضى وصورة من الموازنة التقديرية للعام الجديد؟ الرجاء تزويدنا بصورة من آخر تقرير سنوي وآخر موازنة للعام الجديد؟

٥٢- هل لدى سيادتكم خطط إستراتيجية لتدعيم موقف الجمعية المالي في المستقبل؟

٥٣- هل يحضر مندوب الوزارة أو الجهة الحكومية اجتماعات الجمعية العمومية أو اجتماعات مجلس الإدارة بجمعيتكم ؟

٥٤- أين تعقد الجمعية العمومية لجمعيتكم اجتماعاتها ؟ وهل يجب موافقة الوزارة أو الجهة الحكومية المختصة على اختيار المكان وجدول الأعمال ؟

٥٥- هل يحق للوزارة أو الجهة الحكومية المختصة الاعتراض على قرارات الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة بجمعيتكم ؟

٥٦- هل تساهم الوزارة أو الجهة الحكومية المختصة في تمويل أو مساعدة جمعيتكم الخيرية ؟

٥٧- ما هو نوع هذه المساهمات مالية أم عينية وهل لها صفة الاستمرارية ؟

٥٨- هل يساهم الاتحاد العام للجمعيات في تمويل جمعيتكم ؟

٥٩- ما هو نوع هذه المساهمات مالية أم عينية ؟ وهل لها صفة الاستمرارية ؟

٦٠- حدد مصادر التمويل وكذلك الإيرادات لجمعيتكم الخيرية من بين ما يلي:

- أ- اشتراكات الأعضاء.
- ب- التبرعات والهبات والزكاة والصدقات.
- ج- إيرادات الأنشطة ذات العائد المالي.
- د- الإعانات الحكومية (نقدية وعينية).
- هـ- الوصايا والأوقاف.
- و- عائد استثمار ممتلكات الجمعية الثابتة والمنقولة.
- ز- أخرى.

٦١- هل إيرادات جمعيتكم تغطي المصروفات ؟ إذا كانت الإجابة بلا فما هي الأساليب والوسائل المتبعة لديكم لتغطية المصروفات ؟ وما هي الخطط المستقبلية لتدعيم الموقف المالي للجمعية ؟

نعم : _____ لا : _____

٦٢- هل تتلقى جمعيتكم مساعدات مالية أو عينية من القطاع الأهلى الخاص ؟ إذا كانت الإجابة بنعم أذكر ما هى هذه المساعدات وهل لها صفة الاستمرار ؟

٦٣- أذكر بعض مؤسسات القطاع الخاص التى تقدم مساعدات لجمعيتكم ونوع هذه المساعدات ؟

٦٤- ما هى أوجه الإنفاق فى جمعيتكم ؟

٦٥- ما هى مجالات استثمار الأموال التى تتدفق الى جمعيتكم ؟

٦٦- إلى أين تؤول أموال جمعيتكم الخيرية في حالة توقف أعمالها أو أنشطتها؟

٦٧- إلى أين تؤول أموال جمعيتكم الخيرية في حالة حل الجمعية وتوقف أعمالها وأنشطتها؟

٦٨- ما هي القيود المفروضة على صرف أى مبلغ من أموال جمعيتكم؟

(أ) قيود من داخل الجمعية:

(ب) قيود من خارج الجمعية:

٦٩- هل ترون في رأى سيادتكم أن الجمعية تحقق أهدافها المحددة مقدما؟ إذا كانت الإجابة

بلا أذكر أسباب ذلك؟

نعم : _____ لا : _____

٧٠- ما هي خططكم الإستراتيجية المستقبلية لتحقيق هذه الأهداف ؟

٧١- هل هناك تقييم أداء دورى لكفاءة الخدمات المقدمة من قبل جمعيتكم الخيرية ؟

٧٢- ما هي الجهة المنوط بها عملية التقييم ؟

٧٣- ما هي أسس ومعايير التقييم التي يتم في ضوئها تحديد نتيجة عملية التقييم ؟

٧٤- ما هو المعيار أو المقياس الذي تستطيعون به قياس الكفاءة الإنتاجية لجمعيتكم ؟

٧٥- ما هو هيكل التنظيم الإداري لجمعيتكم ؟ الرجاء تزويدنا بنسخة منه ؟

٧٦- ما هو دور الجمعية العمومية في جمعيتكم الخيرية ؟ ومن هم الأعضاء ؟

٧٧- كيف يتم تشكيل واختيار مجلس الإدارة في جمعيتكم ؟ ومن هم أعضاؤه ؟

٧٨- ما هو موقع كل من الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة في الهيكل التنظيمي والمالي للجمعية ؟

٧٩- ما هو الفرق بين دور كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة (إن وجد) في جمعيتكم ؟

٨٠- ما هي اللجان الدائمة والمؤقتة لديكم ؟ وما هي اختصاصاتها ؟

٨١- هل توجد لديكم لجنة مختصة بالبحث عن مصادر تمويل جديدة؟ ومن هم
أعضاؤها ووظائفهم؟

٨٢- هل لديكم أمين خزينة؟ وما دوره في العمل بجمعيتكم؟

٨٣- هل لديكم محاسب داخلي؟ وما دوره في العمل بجمعيتكم؟

٨٤- هل لديكم محاسب خارجي وما دوره في مراقبة ومراجعة حساباتكم؟

٨٥- هل توجد لديكم لوائح داخلية مالية وإدارية وتنظيمية لجمعيتكم الخيرية؟ وفي حالة
وجودها الرجاء تزويدنا بنسخ منها؟

٨٦- هل تم دمج جمعيتكم الخيرية مع جمعية أو مؤسسة أخرى؟ ومتى تم ذلك؟ وكيف؟ وما هو السبب في ذلك؟

٨٧- هل هناك خطط مستقبلية لدمج أعمال جمعيتكم مع جمعية أخرى؟ وإذا كانت الإجابة بنعم ما هو السبب في ذلك؟

نعم : _____ لا : _____

٨٨- هل هناك توصيف وظيفي لكل وظيفة في جمعيتكم الخيرية؟ الرجاء تزويدنا بنسخ من هذا التوصيف على الأقل للوظائف الأساسية مثل رئيس الجمعية، مدير شئون العاملين، المدير المالي، مدير الشئون الإدارية والمالية وغير ذلك؟

٨٩- ما هو نظام التعيين؟ النقل، الترقية، والتدريب، التذب، التأديب، والفصل الخاص بجمعيتكم الخيرية؟ الرجاء تزويدنا بنسخة منه؟

٩٠- هل هناك دور للإتحاد العام للجمعيات في عملية التدريب لفريق العمل لديكم؟ إذا كانت الإجابة بنعم أذكر هذه البرامج التدريبية؟

نعم : _____ لا : _____

٩١- هل هناك دور للاتحاد الإقليمي للجمعيات في عملية تدريب فريق العمل لديكم ؟ وإذا كانت الإجابة بنعم أذكر هذه البرامج التدريبية ؟

نعم : _____ لا : _____

٩٢- هل لديكم نظام للرواتب والحوافز ؟ ما هي أسس تحديد الرواتب أو المكافأة للعاملين بجمعيتكم ؟

٩٣- هل تتعامل جمعيتكم الخيرية مع جمعيات إنسانية غير ربحية عالمية ؟ وإذا كانت الإجابة بنعم ؟ ما هي هذه الجمعيات ؟

نعم : _____ لا : _____

٩٤- ما هو نوعية هذا التعامل ؟ وكيف نشأ ؟

٩٥- ما هي وسائل أو طرق الاتصال بينكم ؟

٩٦- ما هي الانعكاسات الإيجابية والسلبية لهذا التعامل على جمعيتكم ؟

٩٧- هل يستخدم فريق العمل بالجمعية الأجهزة الإلكترونية الحديثة مثل الفاكس والكمبيوتر؟ هل لديكم موقع على شبكة الإنترنت ؟ هل لديكم بريد إلكتروني ؟ إذا كانت الإجابة بنعم أذكر رقم الفاكس والموقع على الإنترنت والبريد الإلكتروني . أما إذا كانت الإجابة بلا فأذكر أسباب عدم الاستعانة بهذه الأدوات المستحدثة وهل هناك تخطيط مستقبلية للحصول عليها .

نعم : _____ لا : _____

٩٨- ما هي في رأيكم المعوقات الداخلية (داخل جمعيتكم) والخارجية (البيئة المحلية والعالمية) التي تواجهها جمعيتكم الخيرية ؟

- (أ) اقتصاديا :

- (ب) اجتماعيا :

- (ج) قانونيا :

- (د) تنظيميا وإداريا :

- (هـ) إجرائيا :

- (و) تسويقيا :

- (ز) فنيا :

- (ع) ماليا :

- (ل) من حيث الإمكانيات المادية :

(م) من حيث الإمكانيات البشرية :

(ى) أخرى :

٩٩- ما هي توصياتكم واقتراحاتكم لنفاذ هذه المشاكل والمعوقات في المستقبل أو على الأقل التخفيف من حدتها بما يخدم تحقيق أهداف جمعيتكم الخيرية ؟

١٠٠- هل تعتمد جمعيتكم على أسلوب معين لتخطيط ومراقبة المخزون ؟ إذا كانت الإجابة بنعم فترجو ذكر طرق الاحتفاظ بالمخزون وطرق الرقابة عليه ؟

نعم : _____ لا : _____

١٠١- هل يتم استخدام الأساليب اليدوية أم الإلكترونية في الرقابة على المخزون ؟

(أ) في حالة استخدام الأساليب اليدوية كيف تتم عملية الرقابة ؟

(ب) في حالة استخدام الأساليب الإلكترونية كيف تتم عملية الرقابة ؟

١٠٢- من هو الشخص الذي يوكل إليه عملية الرقابة على المخزون ؟

١٠٣- من هو الشخص الذي يوكل إليه وضع سياسة الاحتفاظ بالمخزون وتحديد حدوده الدنيا والعليا ؟

١٠٤- هل لدى جمعيتكم رؤية مستقبلية عن اتخاذ إجراءات مستحدثة غير القائمة الآن بالنسبة للاحتفاظ بالمخزون والرقابة عليه ؟ إذا كانت الإجابة بنعم أذكر هذه الإجراءات ؟

نعم : _____ لا : _____

١٠٥- هل تتبنى جمعيتكم مجموعة متكاملة من السياسات والخطط والبرامج والتي ينبغي أن يشارك في وضعها وتنفيذها مؤسسات المجتمع المحلي وقطاعاته باعتبار أن المسؤولية جماعية ومشاركة؟ في حالة الإجابة بنعم نرجو ذكر ذلك ؟

نعم : _____ لا : _____

١٠٦- هل توجد فناعة لدى جمعيتكم بأهمية نظام المشاركة في مستويات اتخاذ القرار وفي تنفيذ الجهود ذات التنمية ومتابعتها وترشيدها على نحو يحرر طاقات المجتمع وتحقيق التنمية المتواصلة؟ إذا كانت الإجابة بلا نرجو تحديد الأسباب ؟

نعم : _____ لا : _____

في حالة الإجابة بلا - برجااء تحديد الأسباب : _____

١٠٧- هل لجمعيتكم دور في عملية التشبيك مع الجمعيات الأخرى؟ إذا كانت الإجابة بنعم أذكر كيف تم ذلك؟ وإذا كانت الإجابة بلا أذكر أسباب ذلك؟

نعم : _____ لا : _____

١٠٨- هل لسيادتكم رؤية خاصة مستقبلية بالنسبة لتخطيط التشبيك مع جمعيات أخرى؟ وإذا كانت هذه الرؤيا متحققة فما هي هذه الجمعيات ولماذا وقع اختيار سيادتكم عليها على سبيل التحديد؟

نعم : ----- لا : -----

١٠٩- هل ترون سيادتكم أن التخطيط المالى المستقبلى لجمعيتكم سيحقق مزايا نسبية عديدة تؤدي إلى تحقيق التميز ؟ وإذا كانت الإجابة بنعم فما هى الإستراتيجية المستقبلية التى ترونها لتحقيق ذلك ؟

نعم : ----- لا : -----

١١٠- هل ترون سيادتكم أنه يمكن الإعتماد على جهة بحثية معينة مثال معهد أو جامعة أو وحدة ذات طابع خاص لعمل الدراسات الخاصة بالتخطيط المالى لجمعيتكم ؟ وإذا كانت الإجابة بنعم فهل يمكن أن تقترحون علينا سيادتكم أسماء هذه الجهات والشكل القانونى الذى يربط بين جمعيتكم وهذه الجهات ؟

نعم : ----- لا : -----

