

العنوان:	مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية كمؤشر لبناء قدراتها التنظيمية
المصدر:	مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية
الناشر:	جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية
المؤلف الرئيسي:	عبدالوهاب، ليلي عبدالوارث
المجلد/العدد:	ع 27, ج 1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2009
الشهر:	اكتوبر
الصفحات:	119 - 171
رقم MD:	119588
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	القدرات المؤسسية، الخدمة الاجتماعية، المنظمات غير الحكومية، الادارة المالية، القدرات التنظيمية، التنمية المستدامة، تحسين مستوى الاداء، مستوى السياسة المالية، مستوى التخطيط المالي، مستوى الرقابة المالية، مصر، محافظة الفيوم
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/119588">http://search.mandumah.com/Record/119588</a>

**مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية**

**كمؤشر لبناء قدراتها التنظيمية**

دكتورة

ليلى عبد الوارث عبد الوهاب

المدرس بقسم طرق الخدمة الاجتماعية

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم

## أولاً: مشكلة الدراسة:

لقد بات واضحاً أهمية الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للمجتمعات في ظل التغيرات والاحتياجات المتزايدة والتي تعيشها وتتأثر بها كثير من بلدان العالم وخاصة دول العالم النامي.

فلم تعد التنمية الاجتماعية مسئولية الحكومات وحدها، بل أصبحت عملية مشتركة بين الحكومة والمواطنين، وأصبح التكامل بين ما تؤديه الحكومة في هذا المجال وما تؤديه المنظمات غير الحكومية ضرورة حتمية.

ولقد تزايد الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد العالمي أم الصعيد المحلي.

فعلى المستوى العالمي اجتذب القطاع الأهلي اهتماماً كبيراً فالتتبع لمؤتمرات الأمم المتحدة منذ أوائل التسعينات يلحظ الاهتمام المتزايد بالمنظمات غير الحكومية ودورها في التنمية، ففي مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية والمعروف بـ "قمة الأرض" (١٩٩٢) كان هناك تأكيد على دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز المشاركة الحقيقية وتحقيق التنمية المستدامة، وقد تم تخصيص الفصل الخامس عشر في وثيقة الأمم المتحدة للسكان والتنمية (١٩٩٤) لمشاركة المنظمات غير الحكومية، وكان البشر محورياً بصفتهم إحدى الركائز الأساسية لقمة التنمية الاجتماعية بكونها (١٩٩٥).<sup>(١)</sup>

وعلى المستوى العربي زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالمنظمات غير الحكومية سواء من جانب المنظمات الدولية والإقليمية، أو من جانب الرأي العام أو صانعي السياسات، وبالرغم من أن القطاع الأهلي العربي يعود على الربع الأول من القرن التاسع عشر، ويمتد بأشكال غير مؤسسية أو غير مقننة في التاريخ العربي المبكر إلا أن تصاعد مظاهر الاهتمام به كانت منذ عام (١٩٩٥)، وتتمثل مؤشرات الاهتمام هذه في مظاهر عملية من جهة وأخرى أكاديمية ومعرفية، ومن أبرز تلك المظاهر العلمية سلسلة المؤتمرات والندوات الإقليمية العربية والقطرية التي سعت إلى تجميع أكبر عدد ممكن من الجمعيات الأهلية لمناقشة مشكلاتها ومستقبلها<sup>(٢)</sup>.

وعلى المستوى المصري تعد مصر من أقدم البلدان العربية التي عرفت العمل الأهلي حيث تمثل المنظمات غير الحكومية (الجمعيات الأهلية) بها أكبر أنماط المجتمع المدني من حيث الكم، فلقد أشارت تقديرات وزارة الشؤون الاجتماعية إلى النمو الملحوظ في عدد الجمعيات الأهلية بمصر من (٧٥٩٣) جمعية عام ١٩٧٦ إلى (١٦٠٠٠) جمعية عام ٢٠٠١<sup>(٣)</sup> ليصل عام ٢٠٠٥ إلى ما يزيد عن (١٩٠٠٠) جمعية<sup>(٤)</sup>، وقد بلغ نصيب محافظة الفيوم منها (٤٢٢) جمعية<sup>(٥)</sup>.

إن الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية لا ينبع فحسب من كبر حجمها والزيادة المضطردة في إعدادها على الصعيد المصري ولكنه ينبع أيضاً من أهمية الدور الذي تؤديه تلك المنظمات تجاه المجتمعات المحلية وما تسهم به في دفع عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فهي تسهم بدور فاعل في مجالات متعددة: (البيئة، التعليم والتربية والتثقيف، الصحة، المرأة، الطفل، رعاية الفئات المهمشة والفقيرة، تمكين المرأة

المعيلة، إعداد القيادات وزيادة مشاركة الأهالي في العمل التطوعي، التأثير في السياسات وصانعي القرار، الإصلاح الإداري، مواجهة آثار العولمة والانفتاح الاقتصادي... الخ).

وبالرغم من كثرة الأدوار التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية وأهميتها في تنمية المجتمع فإنها لازالت تعاني من مجموعة من المعوقات والصعوبات التي تقف حجر عثرة حائلا دون تحقيق هذه المنظمات لأهدافها وقيامها بأدوارها المنوطة بها على أكمل وجه.

حيث تعاني المنظمات غير الحكومية من مجموعة من المشكلات تتمثل في ضعف التمويل الذاتي، وكثرة الاعتماد على المنح الخارجية والتي ترتبط بالاستراتيجيات والأهداف المعلنة للجهات المانحة للدعم، كما أنها تعاني من ضعف التنسيق والتنظيم بين تلك المنظمات وغياب التخطيط الاستراتيجي للعمليات الإنمائية، كما أنها تعاني من نقص في القدرات البشرية وضعف شديد في البناء والقدرات المؤسسية.<sup>(٦)</sup>

وعلى الرغم من أن الجمعيات الأهلية التطوعية هي منظمات غير هادفة للربح، ولم تنشأ من أجل هذا الغرض، إلا أنها لا تستطيع أن تقيم بدون مال، بل إن هذا المال هو الذي يساعد على تحقيق أهدافها وتيسير أعمالها.<sup>(٧)</sup>

والمشكلة أن الإدارة المالية لا تدرج في سلم أولويات الكثير من المنظمات غير الحكومية، وغالبا ما يتميز هذا الواقع بضعف مجال التخطيط المالي وأنظمة المراقبة.

غير أن المنظمات غير الحكومية تعمل في عالم تنافسي يشهد تحولات سريعة ومن هنا جاءت حاجة المدراء إلى تعزيز المعرفة والثقة الضرورييتين لاستعمال أدوات الإدارة المالية حق استعمال، إذا كان مقدرًا لمنظمتهم أن تواصل عملها في هذا المناخ المخوف بالتحديات والمخاطر.

إن قضية الإدارة المالية على جانب كبير من الأهمية وذلك في إطار العمل المؤسسي للعمل الأهلي، حيث إنه بلا مصادر مالية للإنفاق على أغراضها لا تستطيع المنظمات غير الحكومية أن تعمل، بل إن ضعف القناعة بأهمية المنظمات الأهلية كأحد روافد التنمية يجعل الحصول على التمويل واستمراره من الأمور الصعبة.<sup>(٨)</sup>

وتعتبر عملية الإدارة المالية من أهم العمليات الحيوية في المنظمة؛ حيث إن المال يمثل عصب حياة المنظمة، وتتمثل خطورته بالنسبة لأي منظمة من حيث أن فقد عنصر رأس المال من شأنه أن يحكم على المنظمة بالفشل وعدم الاستمرارية.<sup>(٩)</sup>

وتتمثل أهمية الإدارة المالية فيما يلي<sup>(١٠)</sup>:-

- تساعد المدراء في استخدام الموارد استخداما مجديا وفعالا في سبيل تحقيق الأهداف والإبقاء بالالتزامات المقطوعة لأصحاب المصالح.
- تساعد المنظمات غير الحكومية في أن تصبح أشد عرضة لمساءلة الجهات المانحة وسواها من أصحاب المصالح.
- تكسيبها احترام الوكالات المانحة والشركاء والمستفيدين وثقتهم.

## مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية

- تعطي الأفضلية للمنظمات غير الحكومية في إطار لعبة التنافس على الموارد التي تزداد شحاً.
- تعين المنظمات غير الحكومية على استكمال عدتها لتحقيق الاستمرارية المالية في المدى البعيد.

ويرى آخرون أن أهمية الإدارة المالية تتمثل في<sup>(١١)</sup>:-

- توجيه صنع القرار فيما يتعلق بالبرامج.
- معرفة عوائد ونفقات المنظمات.
- وضع التعديلات طبقاً للمصروفات.
- تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين في كفاءة الأداء.
- توقع المشكلات المالية واقتراح استراتيجيات لتحقيق الاستقرار المالي.

فالتمويل لهذه المنظمات يمثل الشريان الحيوي لاستمرارها وديمومتها، ولقد أثبتت كثير من الدراسات الميدانية التي طبقت على المنظمات غير الحكومية أن مشكلة التمويل من أهم المشاكل التي تعاني منها هذه المنظمات.<sup>(١٢)</sup>

بل وتعد قضية التمويل والإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية من أخطر القضايا المطروحة على الساحة حساسية؛ وذلك لما يحمل هذا المصطلح من تأويلات وتوجيه أصابع الاتهام لمجرد الحديث عنه، ولاسيما أن التمويل أصبح قضية ملحة وضرورية للنمو الاقتصادي في ظل السياسات الإنمائية<sup>(١٣)</sup>.

بل لقد أصبحت عملية توزيع المخصصات المالية على الجمعيات الأهلية مصدراً آخر للتوتر بينها وبين الحكومة، وقد ارتبط ذلك بتدفق المعونات الأجنبية، ويلاحظ أن هذه المعونات في أغلب الحالات لا بد أن تحظى بموافقة الحكومة.<sup>(١٤)</sup>

ولو أن هناك مشكلة واحدة تركز عليها المنظمات غير الحكومية لكانت نقص التمويل، فهي مشكلة تعاني منها الجمعيات الأهلية في مصر وبالأخص تلك العاملة في مجال التنمية، وليس أمامنا للتدليل على عمق المشكلة سوى ذكر أن الميزانية التي توفرها وزارة الشؤون الاجتماعية سنوياً لدعم المنظمات غير الحكومية التي تعدت ١٥ ألف منظمة لا يتعدى ٥٠ مليون جنيه مصري، وهو ما يعني أن نصيب المنظمة الواحدة لا يتجاوز ثلاثة آلاف جنيه سنوياً، وهو ما يمثل مشكلات لهذه المنظمات في تنفيذ برامجها.<sup>(١٥)</sup>

ولقد لازمت مشكلة التمويل للمنظمات غير الحكومية منذ نشأتها، وظلت تمثل لها عنق الزجاجة حتى يومنا هذا.<sup>(١٦)</sup>

وتعتبر مشكلة تدبير الموارد المادية تحدياً يواجه الجمعيات الأهلية في أغلب الأقطار العربية، ومن المؤكد أن المواجهة الفعالة لهذا التحدي تستلزم تطوير البناء الإداري والمؤسسي للمنظمات وتطوير مهارات تدبير الموارد لمواجهة أزمة التمويل سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.<sup>(١٧)</sup>

والجمعيات الاجتماعية الأهلية تلقي من الصعاب والمشاق في توفير المال اللازم لإدارة أعمالها بما يحقق أهدافها، حيث إن المصادر التي تعتمد عليها لا يتوفر فيها القوة أو التأكيد أو الاستدامة.<sup>(١٨)</sup>

إن هذا الكم الهائل من المعوقات من شأنه أن يوقف مسيرة هذه المنظمات ويجعلها مجرد هياكل هشة تفتقر إلى المصداقية المجتمعية وإلى الأهمية الحقيقية، بل إنها تبعد بهذه المنظمات عن الغرض الذي وجدت من أجله، كما أنها يمكن أن تجعل هذه المنظمات مجرد أدوات تابعة إما للحكومة (وذلك في حالة سوء حالتها إدارياً ومؤسسياً)، أو تابعة للجهات المانحة (في حالة فقرها وحاجتها وعدم قدرتها على تنمية مواردها المالية)، وهو الأمر الذي يشوه صورة هذه المنظمات أما المجتمع المحلي. وهو ما دعى إلى التحرك السريع والمستمر لمساعدة المنظمات غير الحكومية والعمل على تفعيل أدوارها.

إن ما سبق يؤكد على أن هناك مجموعة كبيرة من المعوقات التي تعوق المنظمات غير الحكومية عن أداء أدوارها المنوطة بها مما يؤكد على أن هناك ضرورة ملحة للسعي لمساعدة تلك المنظمات على تخطي العوائق والصعوبات واستعادة مكانتها وتأثيرها في المجتمع.

والخدمة الاجتماعية كأحد العلوم الاجتماعية قد استحدثت مداخل وأساليب مهنية للعمل ومع وحداتها (فرد، جماعة، منظمة، مجتمع) وهي بوصفها مهنة مؤسسية فإنها تهتم بالمنظمات غير الحكومية كأحد أهم المؤسسات الأولية التي تمارس فيها طرقها وأساليبها.

وتعد المنظمات غير الحكومية أحد الأجهزة الأساسية في طريقة تنظيم المجتمع والتي يمارس المنظم الاجتماعي الطريقة من خلالها عند العمل مع المجتمع المحلي بل ويستمد منها أحد سلطاته المهنية والتي تسمى ب (سلطة المنظمة)، ولذلك فقد اهتمت طريقة تنظيم المجتمع بالمنظمات غير الحكومية منذ وجودها كشريك للحكومات في عمليات التنمية المستدامة.

وقد استحدثت طريقة تنظيم المجتمع كأحد طرائق مهنة الخدمة الاجتماعية مجموعة من النماذج والمداخل العلمية والاستراتيجيات المهنية والتي تستخدم للتدخل مع المنظمات والمجتمعات من أجل تمكينها ورفع كفاءتها وتحسين معيشة المجتمعات ومن بين تلك المداخل والاستراتيجيات والمفاهيم ما يسمى (بناء القدرات المؤسسية).

ولقد ارتبط مفهوم (بناء القدرات المؤسسية) منذ ظهوره بالمنظمات غير الحكومية حيث أنه مفهوم حديثاً نسبياً وهو مفهوم ذو رؤية شاملة ومتكاملة لتفعيل دور المنظمات غير الحكومية، والعمل على تطويرها في الجوانب المؤسسية "التنظيمية" والجوانب البشرية "التنمية البشرية"، بل إنه يسعى لأكثر من مجرد رفع كفاءة هذه المنظمات إلى الحد الذي يعمل فيه على تحقيق الاستدامة لتلك المنظمات وتدعيم كيانها. وهو يعتمد في ذلك على مجموعة من الأساليب والجوانب التي ارتبطت بالمفهوم ذاته - بناء القدرات - وبالمنظمات غير الحكومية على حد سواء تلك الجوانب المتمثلة في: (تعبئة الموارد المادية، والإدارة المالية، التدريب والتنمية البشرية، التشبيك، الحكم الداخلي، التخطيط الاستراتيجي، بناء قواعد البيانات وشبكات الاتصال بين المنظمات،... وغيرها).

## مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية

وتهتم الدراسة الحالية بوحدة فقط من جوانب بناء القدرات وهي الإدارة المالية وذلك نظرا لما تمثله من أهمية قصوى سبق الإشارة إليها كما أنه إذا تم تحسين مستواها بالمنظمة غير الحكومية سوف يتم النهوض بالقدرات المؤسسية الأخرى.

وسوف تعالج الدراسة الحالية قضية الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية من خلال تناولها للعناصر الرئيسة للإدارة المالية وهي على الترتيب (السياسة المالية، التخطيط المالي، التنظيم المالي، الرقابة المالية).

### ثانيا: الدراسات السابقة:

يوجد كم هائل من الدراسات والبحوث السابقة التي اهتمت بالمنظمات غير الحكومية والتي تعكس مدى أهمية تلك المنظمات في دفع عمليات التنمية المستدامة وقد اختلفت تلك الدراسات في تناولها لقضايا تلك المنظمات فهناك دراسات اهتمت بالأدوار والمهام التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية في حين انشغلت مجموعة من الدراسات ببناء القدرات المؤسسية لتلك المنظمات، واهتمت مجموعة من الدراسات الأخرى بالتمويل والإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية حيث أوضحت أنه بالرغم من أهمية التمويل والإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية إلا أن تلك المنظمات تعاني مجموعة من المعوقات الخاصة بتلك القضية.

### المحور الأول: الدراسات التي اهتمت بأهمية المنظمات غير الحكومية.

أكدت دراسة "محمد سامي ٢٠٠٢"<sup>(١٩)</sup> أن الجمعيات الأهلية تسهم بفاعلية في مواجهة المخاطر والسلوكيات السلبية البيئية؛ حيث توفر هذه الجمعيات الخدمات الصحية للحالات المتزودة عليها، وتقدم تثقيفا بيئيا بأضرار الحرق وأهمية التشجير، وتقوم بندوات لتوفير الوعي البيئي للأهالي وتقوم بإعداد وتأهيل الرائدات الصحيات، وتقوم -كذلك- بمشروعات محو الأمية، وتقدم برامج تدريبية لأهالي المنطقة على إجراء البحوث لتحديد الاحتياجات.

وأشارت دراسة "أحمد مصطفى ٢٠٠٣"<sup>(٢٠)</sup> إلى أن المنظمات غير الحكومية تلعب دورا لا يستهان به في التخفيف من حدة الآثار السلبية للعملة، مثل: (زيادة أعداد الفقراء، البطالة، الجريمة والعنف والمخدرات غياب البعد الإنساني في النشاط التجاري)، كما أنها تسهم بشكل فعال في تحقيق العدالة الاجتماعية والديموقراطية.

وأوضحت دراسة "الهيثم سعفان ٢٠٠٤"<sup>(٢١)</sup> أن الجمعيات الأهلية تسعى إلى ربط العلم بالمجتمع، وتعمل على تحقيق التقدم في أكثر من فرع من فروع المعرفة، ومن خلال مجموعة من الطرائق والوسائل، مثل المؤتمرات، الندوات، إصدار المجلات، الدوريات.

وتؤكد دراسة "هناع المطيري ٢٠٠٤"<sup>(٢٢)</sup> على أن المنظمات غير الحكومية السعودية تتنوع أدوارها في تحقيق التنمية الاجتماعية ما بين النشاطات الإنمائية والخيرية أو النشاطات الصحية أو النشاطات التعليمية.

فيما أكدت دراسة "فريد حسانين ٢٠٠٦" (٢٢) أن المنظمات غير الحكومية تشارك في كافة مراحل صنع سياسات الرعاية الاجتماعية، مثل المشاركة في تنفيذ البرامج، التعبير عن حاجات ومشكلات المجتمع، إثارة القضايا العامة وتوعية الرأي العام بها.

## المحور الثاني: الدراسات التي اهتمت بالمعوقات التي تواجه المنظمات غير الحكومية:

أشارت دراسة "1995Caro Nlire Sahly" (٢٤) إلى أن المشكلة الرئيسية للمنظمات غير الحكومية بدول الجنوب هي ندرة الموارد المتاحة أمامها للنهوض بأعبائها الأساسية؛ مما يؤثر على أدائها العام، كما أن نوعية الموارد والدعم المقدم لهذه المنظمات لا يتناسب مع أنشطة وعمليات هذه المنظمات؛ وهو ما يؤثر سلباً على أداء المنظمة؛ إذ أن نوعية الدعم أو التمويل المقدم إذا لم يتناسب مع حاجات المنظمة وطبيعة أنشطتها قد يسبب إعاقة لتحقيق بناء القدرة بها في الأجل الطويل. كما أوضحت أن التطوير المؤسسي للمنظمات غير الحكومية مرهون بتوافر الموارد المالية اللازمة له؛ ولذلك نجد أن الجهات المانحة للدعم والتمويل تساعد هذه المنظمات وتشجعها من أجل بناء قدراتها المؤسسية وإحداث هذا التطوير وكذلك مساعدتها على تحقيق أقصى استفادة من التمويل المقدم لها.

وناقشت دراسة "2000Hudock" (٢٥) العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة وتساءلت هل هي علاقة استقلالية؟ أم تبعية؟ وأوضحت الدراسة أنه بالرغم من الدعاوي القائلة بأن العلاقة بينهما اليوم علاقة شراكة إلا أن هناك مجموعة من القيود والمعوقات تحول دون ذلك وتزداد بمرور الوقت، ولعل ذلك يرجع إلى أن إحداها تملك التمويل والأخرى تحتاج إليه لممارسة أنشطتها وتقديم خدماتها، الأمر الذي قد يجعل العلاقة بمرور الوقت علاقة تبعية وخضوع من المتلقي للمانح.

أوضحت دراسة "نهي صلاح ٢٠٠٤" (٢٦) أن المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية هي عدم وجود كوادر قادرة على تحقيق التنمية في هذه المنظمات، وسرعة إنفاق الموارد المتاحة من قبل الدول لتجنب التعامل مع هذه المنظمات، كما أنه لا يتمكن الصندوق الخاص بهذه المنظمات من تصميم شبكة معلومات شاملة لها.

ولقد أكد "الاتحاد البرلماني العربي ٢٠٠٥" (٢٧) على أن الضعف الذي تعاني منه المنظمات غير الحكومية يجعل دورها محدوداً وتأثيرها غير ملموس، ويرجع ذلك إلى مجموعة من المعوقات التي تتمثل في: التمويل، وغياب الاستراتيجية الإنمائية، وكذلك ضعف البناء المؤسسي والقدرات البشرية والمؤسسية، وضعف التنسيق والتنظيم بين المنظمات غير الحكومية.



## المحور الثالث: الدراسات التي اهتمت ببناء القدرات المؤسسية:

قد اهتمت العديد من الدراسات ببناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية:

حيث استهدفت دراسة "1995Caronline sahly"<sup>(٢٨)</sup> رصد واقع تدعيم القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية في دول الشمال والجنوب بقارة أفريقيا والتي أشارت إلى أن عملية بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية تستهدف استخدام المنظمة لمواردها المتاحة بكفاءة لتحقيق الهدف والغاية التي تسعى إليها، كما أنها تضمن استمرارية المنظمة في الأمد الطويل، وتحسين قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجات عملائها، كما أنها تزيد من قدراتها التنظيمية والإدارية. وأكدت الدراسة أنه لا يمكن اختزال عملية بناء القدرات على مجرد تحسين القدرة على تقديم الخدمات للعملاء، بل لا بد أن تمتد لتشمل زيادة قدرة المنظمة داخليا وخارجيا بما ينعكس على تحسين الأداء، وسهولة تدفق المعلومات، وإمكانية تحقيق التدريب والتنمية البشرية، وتحسين المستوى التقني بين أفراد المنظمة العاملين بها. كما أوضحت الدراسة أن عملية تنمية الموارد البشرية تمثل حجر الزاوية في عملية بناء القدرة بالمنظمة غير الحكومية، إذ إنه كلما توافرت الكوادر البشرية؛ أمكن تحقيق بناء القدرة بالمنظمة.

واستهدفت دراسة "1995INTRAC"<sup>(٢٩)</sup> رصد واقع عمليات تعزيز وتنمية المنظمات غير الحكومية الدولية، وقد أشارت إلى أن الجهات المانحة للدعم والتمويل للمنظمات غير الحكومية تبني ثلاثة مناهج للعمل على بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية هي:

- ١- المساعدات الفنية "التقنية": وتتمثل في الجوانب التشغيلية وتأثيرها على الأداء بالمنظمة وتتضمن "التدريب، إعداد وتأهيل الكوادر، تقديم المشورة، تخصيص موارد مالية.
- ٢- المساعدات التنظيمية: وتعلق بالجوانب التنظيمية للمنظمة والتي تتضمن "القدرات الإدارية، التخطيط طويل الأجل، عقد ورش العمل لصقل مهارات القيادة
- ٣- التدخل بغية التطوير التنظيمي: بقصد توجيه الموارد والمساعدات للتغلب على أوجه القصور التنظيمي الموجود بالمنظمة وذلك بطريق منهجية منظمة.

وأكدت دراسة "مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ٢٠٠٢"<sup>(٣٠)</sup> على أهمية قدرات المنظمات غير الحكومية، حيث أشارت نتائجها إلى أن عملية بناء القدرات قد أحدثت انقلابا في حياة الجمعية من حيث:

- ١- وضع السياسات المالية للجمعية ومتابعة تنفيذ تلك السياسات.
- ٢- وضع خطة سنوية لأنشطة الجمعية موقع عليها من مجلس الإدارة.
- ٣- تفعيل دور مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي للبت في القرارات بفاعلية.
- ٤- وضع لائحة داخلية للجمعية لتنظيم التعاملات الداخلية للجمعية.
- ٥- تحقيق مصداقية الجمعية أمام مؤسسات المجتمع المختلفة وأما الجهات الممولة.

وأشارت دراسة "مدىحه مصطفى ٢٠٠٢"<sup>(٣١)</sup>: إلى أهمية بناء قدرات المنظمات غير الحكومية في تحقيق أهداف تلك المنظمات، وأوضح أن هناك اهتماما من قبل المنظمات غير الحكومية على تكوين شبكات بناء قدرات تلك المنظمات، وأكدت نتائج الدراسة أن المعوقات التي تعوق الشبكة (شبكة العمل لمواجهة ظاهرة أطفال الشوارع) هي:

- عدم توافر كوادر بشرية متخصصة.
- ضعف التنسيق والاتصال بين المنظمات.
- عدم توافر قواعد البيانات والمعلومات بهذه المنظمات.
- الافتقار إلى التدريب على التكنولوجيا الحديثة، مثل: الكمبيوتر، والإنترنت.
- ضعف البناء المؤسسي للمنظمات، وعدم وجود أساليب محددة لتدعيم بناء المنظمة ووظيفتها.
- غياب التخطيط والاستراتيجيات الإنمائية بهذه المنظمات.

وقد أوصت الدراسة بأهمية تنمية القدرات التدريبية والتمويلية المعلوماتية بهذه المنظمات.

وهناك العديد من المؤسسات والهيئات التي تهتم ببناء قدرات المنظمات غير الحكومية، وتسهم بشكل فعال فيها.

حيث أشارت دراسة "أحمد حسن ٢٠٠٢"<sup>(٣٢)</sup> إلى أن الصندوق الاجتماعي للتنمية يقوم بدعم القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية ماديا وفنيا لرفع كفاءة الأجهزة الإدارية والكوادر الفنية بالجمعيات من أجل تأهيلها لتقديم خدمات التنمية، فهو يقوم بتمويل المنظمات لشراء المعدات اللازمة للمنظمة، ويقدم الاعتمادات المالية اللازمة لتدريب الجهاز الفني والإداري للمنظمات غير الحكومية المتعاقد معها، كما يحدد الاحتياجات المؤسسية والتدريبية للجمعيات.

واستهدفت دراسة (HUMAN RIGHTS INTERNATIONAL 2005KTWOREN)<sup>(٣٣)</sup> بناء قدرات المنظمات غير الحكومية العراقية العاملة في مجال حقوق الإنسان، وذلك من خلال تحديد احتياجات وألويات تلك المنظمة من الدعم سواء المادي أم الفني، وقد خرجت نتائج الدراسة بأن هناك تعدد في احتياجات ومتطلبات المنظمات غير الحكومية العراقية لبناء قدراتها في مجال حقوق الإنسان وتمثلت هذه المتطلبات في التمويل والدعم المالي وتوافر الموارد والمعدات. والتدريب المتخصص في مجال القدرات الفنية والإدارية. والتخطيط الاستراتيجي والتنسيق على المستوى الوطني للتصدي للازدواجية والفجوات في الدعم المقدم لمنظمات حقوق الإنسان. وتحديد الأهداف بوضوح وفق خطة استراتيجية. وقاعدة بيانات عن المنظمة والمنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال. ووسائل تكنولوجية تستخدم في التدريب بهذه المنظمات.

وقد استهدفت دراسة "2005nku and othersHok Bu"<sup>(٣٤)</sup> تنمية قدرات العاملين بالخدمات الاجتماعية في مجال العمل في تنمية المجتمع الريفي الصيني عن طريق بناء القدرة في تعليم الخدمة الاجتماعية بالصين والتي توصلت إلى أن عملية بناء القدرات تختلف عن

النظرات التقليدية؛ إذ تسعى إلى الممارسة التربوية ليس فقط على مستوى الطلاب أو العاملين بالخدمة الاجتماعية، ولكن أيضا للمعلمين الأكاديميين، فهي ترفض أن تنظر إلى الأكاديمي بوصفه "الخبير" مع الناس، إذ ترى أنه لا بد من التدريب الفعال والمستمر مع المعلم والمتعلم في العمل الاجتماعي إذ أن النظرة إلى تعليم الخدمة الاجتماعية تحتاج منا إلى إعادة اكتشاف ذواتنا وتحصيل الثقافات والتقاليد الصعبة للمجتمعات وتنمية المعرفة الأكاديمية لمواجهة قضايا المجتمع، مثل: (عدم المساواة والتمييز، التغيير الاجتماعي، الفقر).

وقد أوصت دراسة "هالة مصطفى ٢٠٠٧"<sup>(٣٥)</sup> بضرورة اهتمام بحوث طريقة تنظيم المجتمع بالمنظمات غير الحكومية وبناء قدراتها المؤسسية، كما أوصت بضرورة تبني استراتيجية قومية لمواجهة احتياجات المنظمات الأهلية وتقديم الدعم الفني والتدريب والمالي لهذه المنظمات.

وقد أشارت نتائج دراسة "أحمد رشوان ٢٠٠٧"<sup>(٣٦)</sup> إلى أن بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأوصت الدراسة بضرورة تحديد متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية خاصة تلك المتعلقة بالقدرات التمويلية، القدرات المعلوماتية، القدرات التدريبية، والعمل على توفير تلك المتطلبات للجمعيات الأهلية حتى تحقق أهدافها وأهداف التنمية المستدامة.

وأكدت دراسة "نيفين عبد المنعم ٢٠٠٧"<sup>(٣٧)</sup> أن هناك علاقة بين استخدام طريقة تنظيم المجتمع وبناء قدرات الجمعيات العاملة في مجال محو أمية المرأة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببناء قدرات المنظمات غير الحكومية؛ وذلك لتفعيل دورها والعمل على تحديد الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لبناء القدرات المؤسسية لتلك الجمعيات خاصة القدرات الاتصالية والتنسيقية، والقدرات التمويلية، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي، وصياغة رؤية ورسالة الجمعية.

## المحور الرابع الدراسات التي اهتمت بالتمويل والإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية كإحدى قدراتها المؤسسية:

أوضحت نتائج دراسة "رشا عبد اللطيف ١٩٩٢"<sup>(٣٨)</sup> أن التمويل هو أساس تحقيق الجمعيات لأهدافها والتوسع في خدماتها وإقبال المواطنين للإفادة منها. وقدم مجموعة من المقترحات لتجنب أخطاء جمع المال، منها: حث المتبرعين باستمرار التبرع، إشراك أفراد المجتمع مع المسؤولين في جمع المال، بناء علاقات صداقة مع المتبرعين القدامى.

وأكدت دراسة "أبو النجا العمري ١٩٩٥"<sup>(٣٩)</sup> على أن الرغبة تتزايد في الحصول على المساعدات الخارجية كلما تزايد النقص في التمويل الحكومي لمشروعات التنمية الريفية، ويؤدي استخدام المساعدات الخارجية إلى زيادة معدلات التنمية الإدارية والبشرية، وإلى زيادة معدلات تنفيذ المشروعات.

وأشارت دراسة "إيمان عطا الله ٢٠٠١"<sup>(٤٠)</sup> إلى أنه يمكن زيادة التمويل الذاتي للجمعيات الأهلية من خلال: إقامة علاقات مع الجمعيات الأخرى، وإيجاد أساليب اتصال جيدة بالمواطنين، وبناء الثقة معهم، ومشاركة العاملين بالجمعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتمويل، وإيجاد التنسيق بين الجمعيات للحفاظ على الموارد من الإهدار، وزيادة التبرعات ورسوم الاشتراكات والعضوية، والالتزام بالقوانين المنظمة لعمل

## دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

الجمعيات الأهلية. كما أوضحت أن هناك علاقة بين زيادة التمويل الذاتي وبين الجوانب التالية: " المناصب السياسية- المؤسسات السياسية- الاتصال بالمواطنين- مشاركة العاملين بالجمعية- تحقيق التنسيق". وهناك علاقة سلبية بين التمويل الذاتي وبين النظام الاقتصادي السائد وتبني الجمعية لمشروعات غير مدرة للدخل.

وأوضحت دراسة "صلاح هاشم ٢٠٠٤"<sup>(٤١)</sup> أنه ليست ثمة علاقة واضحة بين توزيع الإعانات الحكومية على الجمعيات الأهلية وبين احتياجات السكان، بمعنى أن التمويل لا يرتبط بحاجة الناس لخدمات الجمعية، وإنما يرتبط بالعلاقات الشخصية والوساطة، كما أن الجمعيات الموجودة بالأحياء الغنية تحصل على تمويل أكثر من وزارة الشؤون الاجتماعية عن نظيرتها بالأحياء الفقيرة.

فيما أكدت دراسة "أبو النجا العمري ٢٠٠٤"<sup>(٤٢)</sup> على مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- تستخدم المنح الدولية في مجالات عدة منها (الدعم لفني، الدعم المادي، تنفيذ المشروعات، المشاركة الشعبية، بناء القدرات المؤسسية) للجمعيات الأهلية.
- هناك مجموعة من الصعوبات تحد من استفادة الجمعيات من المنح هي:
- الصعوبات الإدارية: (ضعف مجالس الإدارات، نقص الخبرة بمصادر المنح، عدم وجود جهاز إداري كفاء، صعوبات الإشراف والرقابة من وزارة الشؤون الاجتماعية).
- الصعوبات الفنية: (نقص البيانات والمعلومات عن المشروعات التي يمكن تمويلها من المنح، نقص الخبراء والمتخصصين في وضع وإدارة المشروعات، وكذلك نقص الخبراء في كتابة المقترحات التمويلية للمشروعات).
- صعوبات تتعلق بالمجتمع المحلي: (ضعف مشاركة تعاون الأهالي، نقص تعاون المنظمات، ضعف مساندة القيادات الشعبية والسياسية).
- صعوبات تتعلق بقدرة الجمعيات على التنسيق.
- صعوبات تتعلق باستخدام المنح في التنمية المؤسسية أبرزها عدم الالتزام بتوقيت تنفيذ مراحل مشروع المنحة، وصعوبة شراء معدات بنفس شروط المنحة.

واستهدفت دراسة "Mark robinson 1996"<sup>(٤٣)</sup> تقييم دور الجهات المانحة الخارجية في دعم وتعزيز قدرات المجتمع المدني، حيث أشارت الدراسة إلى أنه لا يقتصر دور الجهات المانحة في بناء قدرات المجتمع المدني على تقديم التمويل والدعم المادي وتحسين البنية التحتية (معدات، أثاث مكتبي، مباني) لمنظماته، بل يمتد هذا الدور ليشمل تقديم التدريب، والمساعدات الفنية (دعم فني)، وإجراء البحوث، وتوفير المعلومات والبيانات، وتنمية القدرات الإدارية، وعقد ورش عمل وسمنارات وندوات ومؤتمرات ذات بعد قومي، وكذلك تدعيم استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تبادل المعلومات والبيانات بين هذه المنظمات.

وأشارت دراسة "1997 Iatowsky"<sup>(٤٤)</sup> إلى أن جملة المنظمات غير الحكومية في مصر تربو على ١٤٥٠٠٠ منظمة، ولقد بدأ الاهتمام بهذه المنظمات عقب حرب ١٩٧٣. وقد أكدت على أن ميزانية هذه المنظمات عام ١٩٢٢ بلغت حوالي من ٨٥ - ١١٠ مليون دولار أمريكي بالإضافة إلى بعض المنح والمساعدات الخارجية، وقد تعددت المجالات التي تعمل فيها، مثل: المجال التعليمي، الصحي، تقديم المساعدات للمرأة المعيلة، تمكين الفقراء، التعليم الديني، كما أن أغلبية العضوية بهذه المنظمات للرجال خاصة القيادات بها. أي كل جمعية نصيبها (٤٥٥١) جنيه أو ٧٥٩ دولار، وهي ميزانية محدودة للغاية مقارنة بأنشطة وأهداف وأدوار تلك المنظمات.

وقد ناقشت دراسة "2002 Yukiko"<sup>(٤٥)</sup> بعض المفاهيم مثل: المنح، الشراكة، العلاقة بين المانحين والمنظمات غير الحكومية المحلية، وقد أوضحت الدراسة أن الجهات المانحة تهتم بتقييم وقياس ومتابعة المساعدات التي تقدمها للمنظمات غير الحكومية، وتعني بشكل خاص ب"المساءلة" لقيادات هذه المنظمات عن أوجه إنفاق المساعدات المالية أمام المستفيدين من خدمات هذه المنظمات.

واستهدفت دراسة "2001t ira- heact"<sup>(٤٦)</sup> معرفة اتجاهات خريجي الجامعات حول المنح المقدمة للمنظمات غير الحكومية، وقد قارنت الدراسة بين خريجي الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية؛ حيث أوضحت نتائج الدراسة أن خريجي الجامعات الخاصة أكثر ميلا للدعم والمساهمة المالية للمنظمات غير الحكومية، وأرجعت الدراسة ذلك إلى أن الدافعية للانتماء للمجتمع بين هؤلاء الشباب هي المبرر الأساسي وراء اندفاعهم المحموم نحو العمل التطوعي.

وقد استهدفت دراسة "2003aErl-thrandaradottir"<sup>(٤٧)</sup> تقييم أثر المساعدات الأجنبية على أداء المنظمات غير الحكومية والتي طبقت على منظمة الصليب الأحمر بجزيرة أيسلندا، وأشارت نتائجها إلى أن المساعدات المالية الأجنبية لها دور كبير في مساعدة المنظمات غير الحكومية في أداء دورها التنموي خاصة في مجالات المساعدات الإنسانية، ولها دور كذلك في زيادة الأنشطة الاجتماعية للمنظمة غير الحكومية.

#### وقد أفادت الدراسات السابقة الباحثة في:

١- بلورة وتحديد المشكلة البحثية تحديدا دقيقا وواضحا، ذلك لأنه كلما زاد مقدار ما يعرفه الباحث من نتائج البحوث ذات الصلة بدراسته زادت قدرته على تناول مشكلته وإلقاء الضوء عليها، وتحديد الأبعاد الخاصة لموضوع هذه الدراسة، فضلا عن صياغة الفروض العلمية الأساسية التي تهدف الدراسة إلى التحقق منها، ومناهج البحث المناسبة لهذا النمط من الدراسات، وتحديد أهم الأدوات البحثية التي يمكن استخدامها للوصول إلى نتائج تُخدم هدف الدراسة وتحقق أغراضها، وتحديد الإطار النظري للدراسة.

٢- وقد ساعد الاطلاع على الدراسات السابقة الباحثة على إكسابها معلومات علمية كثيرة كانت في حاجة إليها لاستكمال موضوع دراستها، فقد ساعدت الدراسات السابقة الباحثة على تكوين خلفية علمية شاملة ومتكاملة عن المحاور الرئيسية في هذه الدراسة، سواء على مستوى مضمون المادة العلمية من جهة أو على مستوى المصطلح من جهة ثانية، حيث استثمرت الباحثة بعض المصطلحات العلمية التي قدمها لها العلماء لخدمة أهداف دراستها، هذا إلى جانب الاستفادة من نتائج بعض هذه الدراسات السابقة، كما تبين من خلال تلك الدراسات أنها لم تتعرض بشكل متكامل إلى ما تهدف إليه هذه الدراسة.

ومن خلال العرض السابق وما طرحته الدراسات السابقة من حقائق وقضايا تم تحديدها سابقا، وفي ضوء اهتمام طريقة تنظيم المجتمع بما يسمى ببناء القدرات المؤسسية لدفع عمليات التنمية المستدامة فإن الدراسة المالية تهتم بوحدة فقط من جوانب بناء القدرات وهي الإدارة المالية.

وهذا ما يثير التساؤل عن مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية لبناء قدراتها المؤسسية، وسأحاول في هذه الدراسة تقديم بعض الأفكار التي قد تساهم في الإجابة عن بعض الاستفسارات وإعطاء صورة مبسطة عن العناصر الرئيسية عن الإدارة المالية وهي على الترتيب (السياسة المالية، التخطيط المالي، التنظيم المالي، الرقابة المالية).

وفي ضوء تحليل الإطار النظري السابق تتمثل القضية الرئيسية في تحديد مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية لبناء قدراتها التنظيمية.

### ثالثا: أهمية الدراسة

- ١- الاهتمام الدولي والإقليمي والمحلي بالمنظمات غير الحكومية، وأهمية تفعيل أدوارها في تحقيق عملية التنمية المستدامة.
- ٢- انخفاض مستوى أداء المنظمات غير الحكومية مقارنة بالأدوار المنوطة بها والأهداف التي وجدت من أجل تحقيقه الوظيفة التي يعولها المجتمع عليها.
- ٣- اهتمام كثير من الهيئات الدولية والمحلية وكثير من الدراسات والبحوث بأهمية بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية لرفع مستوى الأداء بها، وتحسين الخدمات، وتحقيق الاستدامة بهذه المنظمات.
- ٤- أن التمويل والإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية يمثل عصب حياتها وشريانها الرئيسي في تسيير شؤونها وضمان استمراريتها.
- ٥- منادات وتوصيات الكثير من البحوث بضرورة دراسة الإدارة المالية كأحد الجوانب المؤثرة في بناء قدراتها المؤسسية.
- ٦- تعد المنظمات غير الحكومية إحدى أجهزة تنظيم المجتمع التي يحقق الأخصائي الاجتماعي من خلالها أهداف الطريقة والمنظمة والمجتمع، كما أن لها دورها الفاعل في تقديم الخدمات الاجتماعية.

### رابعا: مفاهيم الدراسة

تحتوي الدراسة الحالية على ثلاثة مفاهيم رئيسة تتمثل فيما يلي:-

- ١- الإدارة المالية
- ٢- المنظمات غير الحكومية.
- ٣- بناء القدرات المؤسسية.

ويمكن للباحثة تناول هذه المفاهيم بشيء من التفصيل في السطور القادمة.

## (١) مفهوم الإدارة المالية.

لقد اختلف الكتاب والباحثين في تعريفهم للإدارة المالية، إذ يشير إلى أنها تتناول تدفق الموارد المالية داخل الجهاز الحكومي والمنظمات غير الحكومية وخارجها أي أنها تعالج حركة الموارد المالية التي تدخل ذمة الدولة أو تخرج منها.

وتعرف الإدارة المالية على أنها: تخطيط الموارد المالية الخاصة بمنظمة ما، وتنظيمها، وضبطها، وإعداد التقارير عنها، من أجل تحقيق أهدافها<sup>(٤٨)</sup>.

كما تعرف الإدارة المالية على أنها النشاط الذي يهتم بعملية حصول الدولة على الأموال اللازمة لتسيير المرافق العامة وضمان استخدام هذه الأموال بكفاية وفعالية وفقاً لما اعتمدت له بموجب القانون، ويشمل مجال المالية العامة ضمن هذا المفهوم ما يلي:<sup>(٤٩)</sup>

- كفاية حصول المنظمة على الأموال اللازمة لها ومجالات إنفاقها وتوزيعها.
- ممارسة الرقابة على الموارد والنفقات.
- تأثير السياسات المالية في الاستهلاك والإنفاق والدخل.

فالإدارة المالية تستلزم إعداد الخطط بشأن الموارد المالية العائدة للمنظمة وتنظيمها وممارسة الرقابة عليها، ومراقبتها بغية تحقيق الأهداف فالإدارة المالية تتمحور حول اتخاذ إجراءات غايتها أن ترعى سلامة الأوضاع المالية في المنظمة<sup>(٥٠)</sup>.

كما يمكن تعريف الإدارة المالية على أنها: "مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد والرامية إلى تمكين المنشأة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها كما أنها تتألف من عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتقدير حجم الأموال اللازمة وكيفية الحصول عليها واستثمار الأموال المتاحة بما يضمن تحقيق الهدف الأسمى للمنشأة وهو البقاء والاستمرار والنمو<sup>(٥١)</sup>.

وتعرف على أنها قطاع من الجهاز الحكومي الذي يختص بتحصيل الأموال العامة والحفاظ عليها ثم الإنفاق منها، وكذلك يختص بالتنسيق والموازنة والربط بين الإيرادات والمصروفات العامة<sup>(٥٢)</sup>.

والإدارة المالية هي دورة مستمرة من العمليات المترابطة التي تساهم في اتخاذ الإدارة للقرارات الأساسية وتتضمن هذه العمليات<sup>(٥٣)</sup>:

- تحديد البرامج (أي تقدير عبء العمل وحجمه).
- الموازنة (أي تقدير الموارد المالية للأزمة).
- التمويل (أي تغيير الموارد المشار إليها).
- المحاسبة (أي إمساك السجلات بالعمليات المالية).

- التقارير (أي المعلومات المتعلقة بالنتائج).
  - وأخيرا استعراض التقارير وتحليلها والتعرف على الإجراءات الواجب اتخاذها.
- وتعتبر الإدارة المالية واحدة من أهم الوظائف في نشاط المنظمة فلا يمكن لأية منظمة أن تقوم بنشاطاتها من إنتاج أو تسويق أو غيرها من وظائف المشروعات والخدمات دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق المتنوعة، ولهذا تعتبر الإدارة المالية الدعامة الأساسية التي يعتمد عليها نشاط المشروع لتحقيق أهدافه<sup>(٥٤)</sup>.

ويتلخص مفهوم الإدارة المالية في تدبير الأموال اللازمة للمنشآت حيث بدأت الوظيفة المالية تأخذ مفهوما أكثر شمولاً، فلم تعد تلك الوظيفة قاصرة على القيام بالخطوات الإجرائية لتدبير الاحتياجات المالية اللازمة، بل امتدت لتشمل اتخاذ القرارات بشأن نوعية الأموال المطلوب تدبيرها وتحدد هذه القرارات المدى الذي ستذهب إليه المنشأة في الاعتماد على القروض لتمويل أصولها<sup>(٥٥)</sup>.

فالإدارة المالية هي الوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة أو المشروع بكفاية إنتاجية عالية، والوفاء بالالتزامات المالية المستحقة في مواعيدها<sup>(٥٦)</sup>.

وتعد الإدارة المالية أحد المقومات الأساسية بالنسبة للمنظمات الأهلية خاصة إذا كان من بين أغراضها تنفيذ مشروعات تنمية ذات طابع اقتصادي كمشروعات الأسر المنتجة أو مراكز المشروعات والتكوين المهني أو في مجال المساعدات الاجتماعية... الخ.<sup>(٥٧)</sup>

وتعرف الإدارة المالية بأنها تحديد مصدر الإيرادات التي يمكن عن طريقها تحقيق نشاط الدولة أو المنظمات.<sup>(٥٨)</sup>

وتعرف وظيفة الإدارة المالية بأنها تلك الوظيفة المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاية إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته المستحقة عليه في مواعيدها.<sup>(٥٩)</sup>

والإدارة المالية هي وظيفة أساسية بالمنظمة والمسئول عن تدفق الأموال إلى داخل وخارج المنظمة، ولقد تطور دور هذه الوظيفة بشكل كبير في الوقت الحاضر، ولم يبق هذا الدور تقليدياً- كما كان سابقاً- يقتصر على الدفاتر وإعداد التقارير، بل أصبح له دور في اتخاذ القرارات المالية التي تخص المنظمة، وتدرج إلى قياس أعمال المنظمة.<sup>(٦٠)</sup>

#### المفهوم الإجرائي:-

العملية التي من خلالها يتم تزويد المنطقة بالمال اللازم لتحقيق أغراضها وإقامة مشروعاتها من المصادر المختلفة (تمويل ذاتي، حكومي، أجنبي).

العملية التي تهتم بتحديد مصادر الإيرادات التي تحقق نشاط المنظمة غير الحكومية حاضراً أو مستقبلاً وأوجه المصروفات المختلفة لها.



## مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية

العملية التي من خلالها تتم إدارة موارد وإمكانات والأصول الثابتة أو المتغيرة للمنظمة غير الحكومية والتي تسهم في زيادة كفاءتها واستمراريتها في المجتمع المحلي.

هي العملية التي تحوي العناصر التالية:

- أ) التخطيط المالي للمنظمة غير الحكومية.
- ب) السياسة المالية للمنظمة غير الحكومية.
- ج) التنظيم المالي للمنظمة غير الحكومية.
- د) الرقابة المالية للمنظمة غير الحكومية.
- ٢) مفهوم المنظمات غير الحكومية:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية، حيث إنه حتى الآن لا يوجد تعريف موحد ومحدد العناصر لمفهوم المنظمات غير الحكومية بل إن الأمر يتعدى ذلك إلى عدم وجود تسميه موحدة لهذا القطاع على مستوى العالم.

وتعاني تعريفات المنظمات غير الحكومية من التعدد الواضح في التصنيفات والتشتت في المعايير وكثرة الأسس التي يقوم عليها التعريف والتي تتراوح ما بين الهيكل الوظيفي، هذا إلى جانب وجود العديد من المنظمات غير ذات العلاقة والتي يتم إدراجها تحت مسمى المنظمات غير الحكومية.<sup>(٦١)</sup>

ويكتسب مفهوم المنظمات غير الحكومية مسماه من إطار اجتماعي واقتصادي وسياسي وثقافي محدد، ففي الولايات المتحدة الأمريكية نجد مسماها المنظمات غير الحكومية أما في المنطقة العربية فيطبق عليه الجمعيات الأهلية أو المنظمات الأهلية وكذلك في بعض الدول النامية.<sup>(٦٢)</sup>

بل إن النظرة التطورية بمفهوم أو اصطلاح جمعيات أهلية تسلم القول بأن هذا الاصطلاح أطلق عليه مسميات كثيرة منها القطاع الثالث والقطاع الخيري والقطاع المستقل والقطاع التطوعي والمنظمات الخاصة التطوعية والقطاع المعني من الضرائب والقطاع الاتحادي والقطاع الاجتماعي وساد مسمى المنظمات أو الجمعيات الأهلية في الدول العربية، وبرغم اختلاف المسميات فإن البعض يشير إلى الجمعيات الأهلية بأنها منظمة لها شكل رسمي معين إلى حد ما بمعنى وجود واقع مؤسسي أو هي منظمات غير ربحية وتدار ذاتيا ولقوم على مشاركة تطوعية في إدارة شؤونها والأنشطة التي تقوم بها.<sup>(٦٣)</sup>

يشير قاموس مصطلحات الخدمة الاجتماعية إلى المنظمات غير الحكومية: "منظمات أنشئت لتحقيق أهداف اجتماعية، وليس بغرض الحصول على الربح" ويضم هذا المصطلح من الناحية العلمية المؤسسات التي تدعم ماليا من الحكومة وهي عبارة عن مؤسسات خاصة واجتماعية وتطوعية بشرط ألا تهدف للربح.<sup>(٦٤)</sup>

## دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

- وتؤكد دائرة معارف الخدمة الاجتماعية على " الجانب غير الربحي من أهداف تلك المنظمات " بل تضيف " استبعاد المؤسسات التجارية والحكومية من هذا القطاع"، وتؤكد على أن: " المنظمات غير الحكومية ذات وظائف متعددة وأهداف متنوعة ثقافية واجتماعية" وأنها قد تكون " قومية أو محلية" كما أنها " تساهم بشكل كبير وتمتيز في مجال الخدمة الاجتماعية " تعتمد على "العمالة التطوعية" التطوعية" في وضع سياستها وتنفيذ برامجها وعادة ما " تعتمد في تمويلها على هيئات المتطوعين" (٦٥).

### \* ولقد عرفت هيئة الأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية بأنها:

- "كيان غير هادف للربح وأعضاؤه مواطنون أو جماعات من المواطنون ينتمون إلى دولة واحدة أو أكثر تتحدى أنشطتهم بفعل الإدارة الجماعية لأعضائها استجابة لحاجات أعضاء واحد أو أكثر من الجماعات التي تتعاون معها المنظمة غير الحكومية". (٦٦)
- وتعرف أيضا بأنها " جماعة من الأفراد يبذلون جهدهم التطوعي اختياريا بدون مقابل مادي وذلك بهدف تحسين ظروف الحياة المادية والمعنوية، والعمل التطوعي ينشأ بين الأفراد عن اقتناع وحرية اختيارية كاملة بينهم بدافع المسؤولية والانتماء الوطني لمشاركتهم في تحقيق المصلحة العامة للمجتمع". (٦٧)
- تعريف القانون المصري للجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢ مادة (١) "كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة تتألف أشخاص معينين طبيعيين، أو أشخاص اعتبارية أو منها معا، لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة، وذلك لغرض الحصول على ربح مادي" (٦٨)
- ولقد عرفها المعهد القومي للتخطيط على أنها " أي تنظيم يتكون من مجموعة من الأفراد لا يقل عددهم عن عشرة أفراد بهدف تحقيق أي غرض من الأغراض التي ينص عليها القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٩٤ على ألا تهدف أنشطتهم تحقيق الربح" (٦٩)
- وهناك من عرفها بأنها " منظمة اجتماعية أو نسق هادف ذو طبيعة أهلية تعمل على تنمية المجتمع المحلي وتمتع بإشراف فني ودعم مالي من السلطات الحكومية وتنطوي أهداف هذه المنظمات على التعرف على إمكانيات المجتمع المادية والبشرية والتعرف على احتياجاته، وتنظيم الجهود الشعبية والتنسيق بينها وبين الهيئات الحكومية لتحقيق الارتقاء بمعدلات نمو المجتمع المحلي اقتصاديا واجتماعيا كما تهدف أيضا إلى تنمية الموارد البشرية وتنظيم الاستفادة من وجودها من خلال التطوع لأداء الخدمات العامة للمجتمع، وتشجيع القيادات المحلية والعمل على تدريبها". (٧٠)

ومما سبق يتضح أن المنظمة غير الحكومية ليست نسقا مغلقا على نفسه، ولكنها تمثل نسقا مفتوحا يتفاعل مع البيئة المحيطة بما تضمنه من أفراد وجماعات، ومنظمات، أو حتى الحكومات الموجودة بالبلاد.

- ولقد أثار تعريف محمد شديد قضية أخرى أثرت في تناول مفهوم المنظمة غير الحكومية، وهي قضية العلاقة مع الحكومة، فقد أشار التعريف إلى أن المنظمة غير الحكومية تتمتع بإشراف فني ودعم مالي من السلطات الحكومية، وأن بينها وبين الهيئات الحكومية علاقات تنسيقية لتحقيق الأهداف والمصالح العامة للمجتمع.

وفي الوقت ذاته ترى وجهات نظر أخرى أن العلاقة بين المنظمة غير الحكومية وبين الهيئات الحكومية علاقة استقلالية، بما يعني أن نجاح المنظمة مرتبط بمدى استقلالها عن الحكومة، واعتمادها على ذاتها في التمويل ووضع البرامج والمشروعات وتنفيذها، ويمثل تلك الواجهة تعريف كل من البنك الدولي، ومنظمة الصحة العالمية، فنجد أن البنك الدولي يعرفها " بأنها تلك المنظمات التي تتضمن العديد من الجماعات والمؤسسات التي تكون مستقلة تماما أو إلى حد كبير عن الحكومة والتي لها أهداف إنسانية أو تعاونية بالأساس أكثر من كونها أهداف تجارية أو إنفاذ وكالات خاصة في الدول تقوم بدعم التنمية الدولية، أو جماعات دينية منظمة إقليميا أو قوميا أو حتى الجماعات الموجودة في القرى".<sup>(٧١)</sup>

• وقد عرفت منظمة الصحة العالمية (اليونسكو) بأنها "مجموعة من المواطنين على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي - ولا لكون جزء من حكومة ما- ولا تعمل من أجل ربح مادي وتشارك في إثارة قضايا معينة تخص المرأة أو البيئة أو المجتمع".<sup>(٧٢)</sup>

واللافت للنظر أن التعريفات السابقة قد أشارت إلى أن استقلالية المنظمة غير الحكومية قد تكون (استقلالية تامة) أو قد تكون (استقلالية نسبية)، وفي الحالة الأولى تعمل المنظمة غير الحكومية بعيدا عن الإشراف والدعم الحكومي بما لا يجعلها تابعة للحكومة، مثل: منظمات حقوق الإنسان. وأما في الحالة الثانية فتعمل المنظمة غير الحكومية، وتمارس أنشطتها، وتقدم خدماتها، وتحقق أهدافها الخاصة بها، لكنها في ذات الوقت تحتاج إلى التمويل والدعم الحكومي، وهنا تتحتم العلاقة الثانية، وهي الإشراف والرقابة الحكومية على ذلك التمويل وكيفية تسيير المنظمة لشئونها المالية.

من مجموع التعريفات التي تناولت مفهوم المنظمات غير الحكومية يتضح أن هناك اختلافا واضحا في تناول حسب اختلاف اهتمام الباحثين بالجوانب المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية.

"ويمكن القول بأن الاختلاف الحادث في المسميات يعود في الأساس إلى تركيز كل تعريف إحدى سمات هذه المنظمات وبالتالي إحدى سمات القطاع".<sup>(٧٣)</sup>

### التعريف الإجرائي:

تقصد الباحثة في هذه الدراسة بالمنظمات غير الحكومية "الجمعيات الأهلية" التي تتوافر فيها الشروط التالية:

- ١- أن تكون خاضعة لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢م.
- ٢- أن تكون مشهورة ومعترف بها من قبل وزارة التضامن الاجتماعي، وتعمل تحت إشرافها.
- ٣- أن تقع المنظمة ضمن النطاق الجغرافي لمدينة الفيوم.
- ٤- ألا تكون الجمعية متعسرة أو متوقفة النشاط بناءً على تقارير مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الفيوم ولها مشروعات فعلية ولها مقر فعلي.

لا يزال الغموض يسيطر على القدرات المؤسسية، ولعل ذلك يرجع إلى كونه مفهوم يتسم بالتعقيد والتشابك مع مجموعة من المفاهيم الأخرى مثل التدريب والتطوير التنظيمي والتنمية المؤسسية وغير ذلك من المفاهيم التي تجعل من تحديد مفهوم بناء القدرات تحديدا دقيقا أمرا صعبا للغاية.

"ويظل مصطلح "بناء القدرات" مفهوما محيرا للمعلمين والممارسين في التنمية العالمية ويكن السبب في ذلك إلى كونه مفهوم مطاوي يمتد ليشمل التعامل مع السياسات والثقافة التنظيمية، التنمية التنظيمية، التمويل، الاقتصاد وغيرها من القضايا".<sup>(٧٤)</sup>

وبالرغم من أن مفهوم بناء القدرات المؤسسية قد أخذ في الانتشار والتوسع وظهر في العديد من المؤسسات والمنظمات التعليمية والصحية والبيئية بل والسياسية إلا أن المفهوم قد ارتبط منذ ظهوره بنوع خاص من المنظمات وهي المنظمات غير الحكومية وهذا هو ما أعطى للمفهوم نوعا من الاهتمام والغموض في الوقت ذاته.

"إن الاهتمام الذي اكتسبه مفهوم بناء القدرات يرجع إلى القضايا الاجتماعية التي يهتم بها وتأكيد على أهمية الاعتماد على الموارد المجتمعية لمواجهة مشكلات المجتمع المعقدة ووظيفة بناء القدرات تمكن في اتخاذ قرارات من شأنها تحقيق العدالة الاجتماعية والتوزيع العادل للثروات وتحقيق الاستدامة وبناء القدرات لا يهدف فقط تطوير المجتمعات بل بالأحرى تطوير المنظمات التي تأخذ على عاتقها وضع وتنفيذ الخطط".<sup>(٧٥)</sup>

إن ما سبق يجعل من الأهمية بمكان عرض مجموعة من المحاولات التي تناولت مفهوم بناء القدرات المؤسسية وسوف يركز هنا على مجموعة المفاهيم التي ارتبطت بمفهوم المنظمات غير الحكومية وذلك نظرا لطبيعة الدراسة الحالية وتوجهها واهتماماتها وأهدافها.

"وتعرف بناء القدرات المؤسسية بأنها" عملية تنمية وتقوية المهارات والقدرات والعمليات والموارد التي تحتاجها المنظمات والمجتمعات المعنية لتظل على قيد الحياة، لتتكيف وتفضل في عالم سريع التغير".<sup>(٧٦)</sup>

● وتعرف بناء القدرات المؤسسية بأنها" تلم العمليات التي من خلالها يتم تجهيز الأفراد والمجموعات والمؤسسات بالمهارات والمعارف والكفاءات والموارد والقدرات، وأيضا الاتجاهات والخصائص السلوكية من أجل أن تحدد وتنجز رسالة محددة ومهام وأنشطة معينة وذلك من أجل أن تتحقق التنمية المستدامة وتقضي على الفقر".<sup>(٧٧)</sup>

● "وتعني بناء القدرات العديد من الخطوات والعمليات التي يجب أخذها في الاعتبار عند دعم المنظمات الغير حكومية في مجال التنمية والتي تبدأ من خلال شراكة المنظمات الغير حكومية وتقديم الخدمات المولية من خطط وسياسات الواجب تطويرها".<sup>(٧٨)</sup>

## مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية

• كما تعرف بناء القدرات المؤسسية على أنها " العملية التي تأخذ العديد من الأشكال الممكن تطبيقها في العديد من أنواع وأحجام المنظمات المختلفة والتي يمكن تنفيذها في طرق متعددة لا حصر لها، وفي الإجابة على تساؤل مفاده كيف يمكن للمنظمة غير الحكومية تنفيذ رسالتها وأهدافها". (٧٩)

وفي الحين الذي اهتمت فيه وجهات النظر السابقة بتحديد الجوانب المختلفة التي يمكن التدخل فيها، وتحسينها ودعمها للمنظمات غير الحكومية، نجد أن هناك تعريفات أخرى قد حاولت فض الاشتباك الواقع بين مفهوم القدرات المؤسسية من جهة، وبين أحد عناصره الأساسية " التدريب" من جهة أخرى. فنجد أن البنك الدولي يعرف بناء قدرات المنظمات غير الحكومية بأنها عملية طويلة الأجل أو مستمرة ومتشابكة العمليات تتداخل فيها أطراف عدة (الوزارات، الإدارات المعنية، المنظمات غير الحكومية، المانحين، المستفيدين)، وأنها عملية أكثر من التدريب تشمل تنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمي والدعم الفني والدعم المؤسسي". (٨٠)

• كما يشير مفهوم بناء القدرات المؤسسية إلى ما هو أكثر من مجرد التدريب حيث يشمل المفهوم على الآتي:

- التنمية التنظيمية: إحكام بناء الإدارة والعمليات والإجراءات ليس فقط داخل التنظيمات ولكن أيضا إدارة العلاقات بين التنظيمات والقطاعات المختلفة (العام- الخاص- المجتمع المحلي).

- تنمية الهياكل المؤسسية والقانونية: وعمل تغييرات تشريعية وتنظيمية لتمكين المنظمات والمؤسسات الاجتماعية على كل المستويات وفي كل القطاعات لتدعيم قدراتها.

- تنمية الموارد البشرية: عملية تزويد الأفراد بالفهم والمهارات والمعلومات والمعارف والقيم والتدريب الذي يمكنهم من الأداء بفاعلية". (٨١)

• ويعرفها المركز البحثي للتطوير العالمي GDRC على أنها " عملية تتضمن تقييم التوجيه المضاف وتدريب المدربين ووضع أنشطة ذات نتائج متعددة وإقامة شبكات عمل ويتضمن ذلك كلا من القدرات البشرية". (٨٢)

• ويتفق مع التعريف السابق د. عطية الأفندي إذ يرى أن القدرات المؤسسية تعني: " التدخلات المخططة سواء الداخلية أو الخارجية المستمرة والتي تنفذ على مستوى المنظمة غير الحكومية من أجل أن تزيد كفاءة وفاعلية المنظمة فبناء القدرات التنظيمية هي وسيلة تستخدمها المنظمة غير الحكومية من أجل أن تكون أكثر قدرة لإنجاز أهدافها ورسالتها وذلك أخذ في الاعتبار البيئة المحيطة التي تعمل بها". (٨٣)

• في حين ترى أماني قنديل أن بناء القدرات المؤسسية يقصد بها: " عملية تدخل خارجي لتحسين وتطوير أداء المنظمة في علاقتها برسالتها وأهدافها وفي علاقتها بالإطار الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي توجد فيه وفي توظيف مواردها بما يحقق الاستدامة". (٨٤)

والمدقق للنظر في تعريفات بناء القدرات المؤسسية يمكن أن يلحظ مجموعة من السمات التي يتصف بها هذا المفهوم التي يمكن للباحث

إيجازها فيما يلي:-

١- ارتبطت مفاهيم بناء القدرات منذ نشأتها بمفهوم المنظمات غير الحكومية.

## دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

٢- اختلفت المفاهيم حول ماهية بناء قدرات المنظمات غير الحكومية كالتالي:

- بناء القدرات كعملية: لها خطوات وإجراءات متشابكة ومتداخلة ومتتالية تؤدي في النهاية إلى هدف محدد هذه العملية تحوي مجموعة من الأنشطة داخلها مثل التدريب، الدعم الفني، التخطيط، التمويل، الاتصال، إدارة المشروعات، تنمية الموارد البشرية، غيرها.

- بناء القدرات كاستراتيجية: تقوم على أسس النهوض بالمعرفة والاتصال والمهارات الإدارية فهي استراتيجية عمل تأخذ بها وتستخدمها المنظمة غير الحكومية لزيادة كفاءتها وفعاليتها وتأكيد استدامتها.

- بناء القدرات كسياسة: فهي تمثل منهج عمل بالنسبة للعاملين في مجال المنظمات غير الحكومية وتتبنى القضايا الدولية الناشئة وتعمل على إيجاد حلقات الاتصال بين المنظمات غير الحكومية وبيت صناعات السياسة في المجتمع المحيط.

٣- بناء القدرات المؤسسية عملية تستوجب التدخل سواء كان هذا التدخل خارجياً- أي من هيئات خارجية مستقلة عن المنظمة المراد بناء قدراتها- أو داخلياً- يقوم به المنظمة ذاتها- لتقوية قدراتها وتحسين قدراتها ومهارات العاملين بها.

٤- تهدف بناء القدرات المؤسسية إلى تحسين و تطوير أداء المنظمة غير الحكومية وكذلك تحسين وتنمية أصل رأس المال الاجتماعي والاقتصادي كما تسعى لأن تكون المنظمة أكثر قدرة على إنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها.

٥- بناء القدرات عملية تراعي السياق البيئي سواء الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي أو حتى الجغرافي التي تتواجد فيه المنظمة المراد بناء قدراتها والتي تتفاعل فيه مع المنظمات والهيئات الأخرى.

٦- تهتم بناء القدرات المؤسسية بتنمية الموارد البشرية وتنمية الموارد المادية والمالية على حد سواء.

٧- بناء القدرات عملية طويلة المدى، مستمرة، منظمة، مخطط لها.

٨- يعد التدريب أهم أدوات بناء القدرات بالمنظمات غير الحكومية لكنه ليس الأداة الوحيدة إذ أن هناك مجموعة من الأدوات الأخرى على نفس القدر من الأهمية أهمها التمويل والتخطيط الاستراتيجي والاتصال المعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة.

٩- تهتم بناء القدرات المؤسسية بأن تمتلك المنظمة غير الحكومية ما يلي:

أ- عناصر بشرية مدربة على مستوى عالي من المهارات والقدرات.

ب- قاعدة بيانات شاملة عن المنظمة والمجتمع المحلي الذي تخدمه.

ت- خطة استراتيجية وسياسية عامة.

ث- رسالة تسعى لتحقيقها ورؤية لنشاطاتها في المستقبل.

ج- موارد مالية ومادية تضمن الاستدامة للمنظمة.

١٠- هناك افتقاد في الدراسات العربية التي أصلت لمفهوم بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية ففي حدود علم الباحث أن أصحاب المفاهيم العربية التي ذكرها الباحث هم المهتمين بهذه القضية ولم يحاول باحثون آخرون التطرق للتنظير في هذا الموضوع؛ ولعل هذا القصور ناتج عن أن المفهوم قد نشأ في بدايته في الغرب بل وارتبط بمفهوم المنظمات غير الحكومية.

## مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية

- ١١ - ركز تعريف (عطية الأفندي) على كون بناء القدرات المؤسسية " وسيلة " تستخدمها المنظمة لزيادة قدرتها على إنجاز أهدافها في حين اعتبرتها (أماني قنديل) " عملية " لها خطوات وإجراءات محددة ومخططة ومقصودة.
- ١٢ - لم يرى (الأفندي) فرقا حول كون التدخل لزيادة كفاءة المنظمة داخليا أو خارجيا في حين اقتصر (أماني) على كون التدخل يكون خارجيا.
- ١٣ - أفتق المفهوم على كون بناء القدرات المؤسسية ترتبط بأهداف المنظمة غير الحكومية ورسالتها.
- ١٤ - أشار المفهوم إلى أهمية البعد البيئي (السياق البيئي) عند تنفيذ عملية بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية.
- يمكن إنجاز القول في أن المفاهيم الأجنبية التي تناولت بناء القدرات المؤسسية قد انتمت لأحد منظورين أساسيين هما:

### أ- المنظور الضيق:

وهو يخلط بين المفهوم وبين مكونات المفهوم فهو يتناول مفهوم بناء القدرات بوصفه أحد العناصر المكونة له مثل التدريب أو تطوير مهارات الفريق، أو بوصفه التدخل الخارجي للهيئات العالمية لتمويل المنظمات غير الحكومية.

### ب- المنظور الواسع:

وينظر أصحابه إلى بناء القدرات المؤسسية على أنها عملية تتضمن مجموعة من الخطوات والأنشطة والعناصر المتمثلة في التدريب، التعليم، التمويل، الدعم الفني، بناء الشراكات، التشبيك، بناء قواعد البيانات، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ، الرقابة، التطوير التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، الإدارة المالية، التسويق، تطوير غدارة البرامج والمشروعات، تنمية الهياكل المؤسسية.

وتأسيسا على ما سبق تتفق الدراسة الحالية مع أصحاب المنظور الواسع لمفهوم بناء القدرات المؤسسية حيث ترى الدراسة الحالية أن مفهوم بناء القدرات المؤسسية هو: " مجموعة التدخلات المقصودة والمخططة والمستمرة سواء كانت داخلية أو خارجية والتي تتضمن عمليات التدريب والتمويل والإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي والاتصال المعلوماتي والتي تنفذ على مستوى المنظمة غير الحكومية لتنمية قدرتها على إنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها مما يزيد من كفاءتها وفعاليتها ويضمن لها الاستدامة".

### التعريف الإجرائي:

تقصد الدراسة الحالية بمفهوم بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية ما يلي:

- ١ - عملية متكاملة تحدث نتيجة تدخل مخطط ومقصود.
- ٢ - تهدف إلى تحسين وتطوير أداء المنظمات غير الحكومية.
- ٣ - تراعي العلاقات بين المنظمات غير الحكومية والسياق المجتمعي الذي تعمل فيه (الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، الثقافي، البيئي).

- ٤- عملية ديناميكية مستمرة تساعد المنظمة على إنجاز أهدافها وتحقيق استدامتها.
- ٥- تسعى لتنمية عدة جوانب مؤسسية للمنظمة غير الحكومية تتمثل في:
  - أ- القدرة التدريبية للمنظمات غير الحكومية.
  - ب- القدرة التمويلية للمنظمات غير الحكومية.
  - ج- القدرة الاتصالية المعلوماتية للمنظمات غير الحكومية.
  - د- قدرة المنظمة غير الحكومية على التخطيط الاستراتيجي.
- ٦- التدخل لبناء وتنمية القدرات السابقة يزيد من كفاءة المنظمة وفعاليتها ويجعلها أكثر قدر على تلبية احتياجات المجتمع التي تعمل فيه.

## خامساً: البناء النظري للدراسة

### مراحل تطور الإدارة المالية<sup>(٨٥)</sup>: -

عندما بدأت الإدارة المالية كمجال متخصص من مجالات الإدارة في بداية القرن العشرين كان التركيز على الجوانب القانونية للاندماجات، وعلى إنشاء الشركات الجديدة، وعلى الأشكال المختلفة من الأدوات والأوراق المالية التي يمكن إصدارها للحصول على الأموال اللازمة.

أما في فترة الكساد العظيم في فترة الثلاثينات فقد تحول التركيز على "إجراءات الإفلاس" و "إعادة التنظيم"، وإلى توفير "السيولة" للشركات، وإلى وضع القواعد والتشريعات المنظمة والحاكمة لأسواق وبورصات الأوراق المالية. وخلال الأربعينات وبداية الخمسينات، فقد استمر تدريس "الإدارة المالية" بصورة وصفية، وتم التركيز على "الجانب المؤسسي" منها، بالإضافة إلى أنها كانت تهتم بوجهة النظر الخارجية وليس بوجهة نظر "الإدارة الداخلية".

وانتقل التركيز مع بداية الستينات إلى "التحليل النظري" وإلى "عملية اتخاذ القرارات" المرتبطة بالاختيار بين الأصول والخصوم بصورة تعظم من قيمة الشركة.

وفي الثمانينات استمر الاهتمام "بقيمة الشركة"، ولكن التحليل أخذ صورة أعمق واتسع نطاقه ليشتمل:

- ١- التضخم وآثاره على قرارات الأعمال.
- ٢- تقليل حدة التشريعات والقواعد المنظمة للمؤسسات المالية (Deregulation) والتوجه ناحية المؤسسات المالية الكبيرة ذات الخدمات والأنشطة المتنوعة.
- ٣- الزيادة الضخمة في استخدام "الحاسبات الآلية" في التحليل المالي والنقل "الإلكتروني" للمعلومات.
- ٤- زيادة أهمية الأسواق العالمية أو الكونية Global Markets، وكذلك امتداد مبدأ الكونية ليشتمل "عمليات" العديد من الشركات.



## مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية

أما في التسعينات فإن يتوقع استمرار التوسع في عالمية أو كونية العمال من ناحية، والزيادة في استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية من ناحية أخرى.

يتضح مما سبق يظهر الأهمية المتزايدة للإدارة المالية. في الماضي كان مدير التسويق يتنبأ بحجم المبيعات، وكان مدير الإنتاج والعمليات يضع تصوره عن "الأصول" المطلوبة لمقابلة هذه الطلبات، وكان دور المدير المالي بسيطاً حيث كان يقتصر على تعبئة الموارد المالية اللازمة لشراء المصنع والآلات والمعدات والخامات. أما الآن، فإن القرارات تتطلب التنسيق والتناغم بين المشاركين في اتخاذ القرار، ويقع على عاتق المدير المالي مسئولية الرقابة والمتابعة والسيطرة على جميع الخيوط.

ومن ناحية أخرى، فإنه من المعروف أن القرار الإداري أيا كان موقعه وأيا كان متخذه له أبعاد مالية، ويتطلب ذلك معرفة من جانب "المديرين غير الماليين" بالحد الأدنى من "التمويل" والذي يمكنهم من إدماج هذه الأبعاد المالية في قراراتهم.

### موقع الإدارة المالية على الخارطة التنظيمية للمنظمة<sup>(٨٦)</sup>

طبقاً للمفهوم الحديث للإدارة المالية يجب أن يكون المدير المالي قريباً من قمة الهيكل التنظيمي وذلك للأسباب التالية:

الأهمية الكبرى لعمليات التخطيط والاستثمار والتمويل والرقابة والذي يعد المدير المالي مسئولاً عنها.

أهمية المعلومات التي تتوافر لدى الإدارة المالية للمنظمة في عملية اتخاذ القرار.

أهمية القرارات المالية في حياة المؤسسة ومستقبلها الأمر الذي يوجب بناء القرارات المتعلقة بالأمور المالية من معلومات دقيقة.

### عناصر الإدارة المالية<sup>(٨٧)</sup>:

تتضمن الإدارة المالية ثلاثة عناصر أساسية عامة هي:

١. تحديد السياسة المالية ويشمل ذلك الدور الذي يقوم به رجال السياسة في تحديد الخطوط العريضة للبرامج والتصديق على الاعتمادات اللازمة لوضعها موضع التنفيذ، وتتضمن السياسات المالية شؤون العمالة، والضرائب، والإيرادات، والتمويل.
٢. شؤون المساءلة والمحاسبة أي التأكد من أن الأموال العامة قد تم الإنفاق منها بحكمة وأمانة.
٣. وأخيراً عنصر الإدارة ويتضمن هذا العنصر كل ما يتعلق بشؤون التنظيم المالي بما في ذلك كافة المهام والمسئوليات الملقاة على عاتق المسؤولين في الإدارة المالية والصلاحيات والسلطات التي يتمتعون بها، كما يتضمن هذا العنصر الجوانب المتعلقة بعملية الموازنة.

### العمليات التي تتضمنها الإدارة المالية<sup>(٨٨)</sup>:-

تتضمن الإدارة المالية عدداً من العمليات الأساسية نجلها فيما يأتي:

١. وضع البرنامج المالي السنوي وتنفيذهن ويتضمن ذلك البرنامج الإيرادات والمصروفات والقروض، كما يتضمن عرضاً للأغراض التي تستخدم فيها هذه العناصر.

٢. تحصيل الإيرادات وتتضمن هذه ما يلي :-

- الضرائب العامة التي تعتبر مساهمة إجبارية مساهمة من الفرد في تغطية جانب من النفقات العامة.
- الأثمان العامة أي المقابل الذي يدفعه المنتفع بخدمة من الخدمات العامة كالانتقال بالسكة الحديد.
- الرسوم العامة التي تدفع مقابل امتياز خاص أو مقابل بعض الخدمات العامة مثل رسوم الالتحاق بالجامعة، ورسم الدمغة، والرسوم القضائية.

• الأموال التي تحصل عليها الدولة من الدومين العام ( أي المباني والمنشآت التي تستخدمها الدولة في أداء الخدمات العامة كالمدارس والمستشفيات وكذلك الطرق والشوارع العامة وغيرها)، والدومين الخاص ( أي الأراضي الزراعية وأراضي البناء والمناجم والمهاجر والأسهم والسندات)، وتحصل الحكومة على هذه الأموال إما عن طريق الاستغلال أو الإيجار أو البيع.

٣- عمليات تسلم الإيرادات والنقدية والتحفظ عليها ثم الإنفاق والصرف منها، هذه العمليات تقومها الخزانة العامة ويطلق عليها Treasury Management.

٤- العمليات المحاسبية والتقارير المالية.

٥- وضع أسس السياسة المالية.

السياسات التي تعتمد عليها الإدارة المالية<sup>(٨٩)</sup> :-

تعتمد الإدارة المالية على عدد من السياسات، والمقصود بالسياسة في هذا المجال هو دليل أو خطة العمل التي تكثف أمامنا الاتجاه أو السبيل الذي نسير فيه والغرض الذي نستهدفه، ومن أهم السياسات التي تقوم عليها الإدارة المالية ما يلي :-

١- **السياسة الاقتصادية**: وهي تتناول مدى سيطرة الحكومة على الاقتصاد القومي سواء عن طريق التأميم أو فرض الضرائب، وتحديد نوع السياسة التي تتبعها الدولة سواء كانت توسعية أو انكماشية وكذلك انعكاس النشاط المالي للحكومة على الاقتصاد القومي وبمعنى آخر تشمل السياسة الاقتصادية كافة السياسات التي لها علاقة بالحياة الاقتصادية العامة وتستهدف السياسة الاقتصادية تحقيق التوافق والملائمة في توزيع الموارد والدخول والثروة، علاوة على العمل على تحقيق الاستقرار الاقتصادي. ويضيف البعض إلى ذلك المحافظة على معدل مناسب للاستثمار واستقرار مستوى الأسعار وتحقيق مستوى عالٍ ومستقر للعمالة والمحافظة عليه.

٢- **سياسات الاقتراض**: وهي تتناول القروض بأنواعها الداخلية منها والخارجية، طويلة الأجل أو قصيرة الأجل.

٣- **سياسة الإيرادات**: بأنواعها المشار إليها من قبل بما في ذلك السياسة الضريبية بأركانها المختلفة وهي العدالة واليقين والملائمة والاقتصاد والثبات والمرونة.

## مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية

- ٤ - سياسة المصروفات: أي تحديد الأنشطة والأغراض التي تتولى الحكومة الإنفاق عليها وتمويلها مع المفاضلة بين أوجه الإنفاق البديلة ودراسة آثار كل منها.
- ٥ - سياسة التشغيل: أي النتائج التي يؤمل تحقيقها وما تتكبده الدولة في سبيل ذلك من نفقات.
- ٦ - السياسة المحاسبية: وهل تتبع الدولة في نظامها المحاسبي الأساسي النقدي أم أساس الاستحقاق أم طريقا وسطا بينهما وذلك باعتبار أن أحد أغراض المحاسبة تسجيل العمليات المالي.

### المبادئ الأساسية لنجاح السياسة المالية للمنظمة غير الحكومية:-

تقوم مجلس الإدارة والقائم بالوصاية على السياسة المالية ثلاثة مبادئ رئيسية يجب أن تترجم إلى واجبات ووظائف، وهي:<sup>(٩٠)</sup>

أ- **الولاء:** ويعني أن تتجه سلوكيات مجلس الإدارة لتحقيق صالح المنظمة غير الحكومية على أفضل وجه، ويتجنب القرارات التي قد تحمل في طياتها تضاربا فاعليا أو ظاهريا، ومن ثم فإنه ينبغي قياس الإرشادات والتوجهات والسلوكيات المالية للمنظمة في ضوء عودتها بالفائدة على المنظمة غير الحكومية وعلى أعضاء مجلس الإدارة أن يضعوا المعايير التي تحد من استغلال الأصول المؤسسية في منفعة مباشرة لهم أو للعاملين المهنيين.

ب- **الحرص:** فينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يقرأوا ويفهموا ويتفاعلوا مع التقارير المالية وتقارير إدارة المنظمات التي ينتمون إليها، وكجزء من هذا الواجب يتعين على الأعضاء حضور الاجتماعات والاطلاع المسبق على التقارير والاشتراك بإيجابية في المناقشات. وبذلك يمكن القول أن المساءلة المالية تكون للمجلس كله.

ت- **الامتثال:** ويعني التمسك بجميع القواعد القانونية ومن بينها النظام الأساسي للمنظمة واللائحة التنفيذية واللوائح المالية، وكذلك الالتزام برسالة المنظمة والتي توجه السياسة المالية.

إن هذه المبادئ أساسية ومهمة عند وضع السياسات المالية للمنظمة غير الحكومية، وهي أولى الخطوات التي تترجم شفافية تلك المنظمة.

### العناصر اللازمة للمنظمة غير الحكومية للحصول على الدعم المالي من المنظمات الدولية:

#### (١) الشفافية:

الشفافية في هذا السياق، تعني الوضوح والصدق والمكاشفة، سواء في مواجهة المنظمة والمسؤولين عنها، أو في مواجهة الرأي العام والمجتمع، أو الحكومة، أو الجهات الممولة، ويرتبط بالشفافية - في موضع السياسة المالية - الاستعداد للمساءلة والمحاسبية، وهو ما يعد من أهم الأمور في السياسات المالية للمنظمات الأهلية فنحن إزاء منظمات<sup>(٩١)</sup> :

١ - مواردها محدودة.

٢ - تتوجه من منطلق عدم الربح.

- ٣- تسعى إلى تحقيق الصالح العام.
- ٤- تتمتع بامتيازات قانونية، وإعفاءات ضريبية.
- ٥- تعبئ المجتمع، والجهات المانحة أو الحكومة لتوفير المال لها.

ولعل مما يؤكد على ضرورة وجود الشفافية داخل المنظمات غير الحكومية ما قدمه المؤتمر التأسيسي العام للشبكة العربية للمنظمات الأهلية من توصيات والتي تتمثل فيما يلي<sup>(٩٢)</sup>:

- مناهضة سلوك أي منظمة أو فرد داخل المنظمة يعمل لتحقيق مكاسب شخصية داخل منظمة مستقلة غير ربحية تعمل للصالح العام.
- السعي لاجتذاب مشاركة الفئات المستفيدة، فالشرعية تأتي من التمثيل والعمل لصالح الفئات المهمشة.
- التمسك بقيمة الشفافية ومبادئ المحاسبية والمسئولية، والتي تشكل قوة في منهج العمل.
- إعلاء مبدأ الشفافية فهو عملية ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وسياسية.

## ٢) الإدارة الفعالة:

إذا كنت تتوقع من الأفراد أو من جهات التمويل أن تعطي تمويلاً لمنظمتك، فيجب عليك أن تكون قادراً على تقديم مبررات جيدة تجعلهم يدعمونك، ويجب عليك أن تعرض قضيتك بشكل منطقي يجعلهم يقتنعون بضرورة مساندتك.. يجب أن يتضمن بيان قدرات المنظمة المشكلة التي تحتاج إلى تغيير، بمعنى "المشكلة التي تطرحها منظمتك"، وكذلك ذكر من هم المستفيدون الذين ستقدم لهم الخدمة، وما التزام منظمتك تجاههم وكيفية حل مشكلتهم، وما التحسينات التي سوف تطرأ على المجتمع<sup>(٩٣)</sup>.

ومن المهم جدا بناء علاقة ثقة قوية مع مانحك. فغالبا لا يكون التعاون سهلا، فالمانح يطلب تقارير طويلة، ومعقدة، وتحويلات الأموال تتأخر غالبا. وتكثر مشكلات التواصل نظرا إلى سوء فهم من كلا الطرفين. ولا تنس أن المانحين يعتمدون على داعميهم الذين يتوقعون بدورهم الطمأنة بأن أموالهم تنفق بطريقة جيدة<sup>(٩٤)</sup>.

## ٣) التطوع:

إن التأكيد على إعادة الهيكلة لمؤسسات المجتمع المدني يجعلها قادرة على مواجهة التحديات المختلفة، وتفعيل التطوع يمثل أداة مهمة لضمان الاستخدام الأمثل للأموال<sup>(٩٥)</sup>.

ويجب النظر للمتطوعين بقدر كبير من الاهتمام للأسباب الآتية<sup>(٩٦)</sup>:

- ١- أن المنظمات الأهلية لا تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالية إلا إذا توافرت المصادر المادية (التمويل) والبشرية (المتطوعين).
- ٢- أن عمل المتطوعين له قيمة اقتصادية واجتماعية، وهو يقلل من تكلفة الخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية.
- ٣- المتطوعون مصدر خبرة ومعلومات ثمينة للمنظمة، ومع تنوع الأفراد المتطوعين تتنوع الخبرات والمعلومات والأفكار.

- ٤ - أن التطوع جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية، والمشاركة السياسية والاجتماعية في المجتمع.
- (٤) نظام معلومات التمويل:

يجب أن تصمم البيانات المالية من أجل توفير المعلومات التي تحتاجها الإدارة لإحكام سيطرتها الفعالة على المنظمة، إذ يتعين أن تكون البيانات دقيقة، وشاملة، وحديثة بحيث تظهر البيانات الأوضاع المالية السابقة والحالية، وأن تكون بسيطة وسهلة الفهم من جانب المديرين غير المتخصصين في المجال. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تكون موجزة وبعيدة عن التفاصيل المعقدة غير اللازمة<sup>(٩٧)</sup>.

ولعل التواصل مع الممولين لا يتضمن فقط توفير معلومات لهم عن المؤسسة، بل أيضا جمع المعلومات حول الممولين، وقد أصبح من الضروري أن تعد المؤسسات قاعدة بيانات عن الممولين وتحديثها من خلال الاتصال بالمولين ومن خلال الحصول على ما تنشره من وثائق أو حضور مؤتمرات أو موقع الممول على الإنترنت، وبذلك فإن المنظمة يمكن أن تطلب من الممول تزويدها بنموذج طلب حصول على منحة.

#### ولنظام المعلومات الخاص بالتمويل ثلاث مهام أساسية هم<sup>(٩٨)</sup>:

- ١ - التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية.
  - ٢ - تقييم مصادر الأموال الواردة.
  - ٣ - الرقابة المالية.
- وهناك قضايا عملية عديدة يثيرها تمويل المنظمات الأهلية مثل كيفية الحصول على المال، وكيفية المحافظة عليه وتنميته من أجل الاستمرار، والطريقة المثلى لإنفاق المال لتحقيق الفائدة القصوى منه<sup>(٩٩)</sup>.

ويعتبر الحصول على التمويل اللازم للمنظمة من المصادر المتاحة بصورة اقتصادية أكثر فاعلية بما تحقق من توازن الهيكل المالي للمنظمة وتقليل عبء فوائد التمويل وأثره على الفائض أو العجز القابل للتوزيع<sup>(١٠٠)</sup>.

#### مصادر تمويل المنظمات غير الحكومية:

تعدد مصادر تمويل الجهات الأهلية وتنوع بين مصادر داخلية تتمثل في التمويل الذاتي والتمويل الحكومي، ومصادر أخرى خارجية تتمثل في المنح الدولية الخارجية سواء كانت الجهات المانحة دولا أو هيئات أجنبية.

#### ويمكن إيجاز مصادر تمويل الجهات الأهلية فيما يلي:

- أ - التمويل الحكومي: عبارة عن الأموال التي تقدمها الأجهزة الحكومية لإعانة المؤسسات الأهلية التي تقدم خدمات معينة ومشروعات لخدمة المجتمع المحلي، فوزارة التضامن الاجتماعي تقدم معونات للمؤسسات والجمعيات الأهلية وفقا للقانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢.

تعريفه: هو المال الذي تحصل عليه الجمعية الأهلية بجهود أعضائها وأجهزتها المختلفة، أي مجموعة الموارد المادية التي تعتمد فيها المنظمة غير الحكومية على ذاتها في تدبيرها وإبجادهها دون الاعتماد على مصادر أخرى سواء كانت الحكومة أو المنح الدولية.

ج- التمويل الأجنبي:

تعريفه: هو كل ما تحصل عليه المنظمة غير الحكومية من منح وهبات وموارد مادية مختلفة من مصدر خارج القطر الذي تعمل فيه، وتأتي هذه المنح عن طريق الوزارة، ثم توزع على الجمعيات، أو قد تحصل عليها الجمعيات مباشرة بشرط الالتزام بالإجراءات القانونية والقرارات الوزارية المنظمة لذلك.

-حجمه: بالرغم من أهمية التمويل الأجنبي للجمعيات الأهلية وتحافت كثير من هذه الجمعيات للحصول عليه نظرا لما يمثله من سبيل لخروج الجمعية من إشكالية ضعف التمويل الحكومي، وكذلك التمويل الذاتي؛ إلا أن هناك إشكاليات تتصل بحجم هذا التمويل ومصادره والأغراض المختلفة وراءه.

وبغض النظر عما سبق فإنه مازالت لا تتوفر بيانات دقيقة عن حجم التمويل الأجنبي الذي يقدم للجمعيات الأهلية، وإن كان أكبر هذا النوع من التمويل حجما يقدم من خلال اتفاقية التنمية المحلية، وكالة التنمية الدولية، مؤسسة فورد، اليونيسيف، الوكالة الكندية والسفارات المختلفة.<sup>(١٠١)</sup>

إشكالية تمويل المنظمات غير الحكومية:

تتمثل الإشكاليات والتحديات المالية التي تواجه المنظمات غير الحكومية فيما يلي:

- ١- معظم المنظمات غير الحكومية غير مؤهلة لتوفير وتدبير التمويل اللازم لتحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها.
- ٢- ضعف الدور الذي تقوم به المؤسسات المالية في دعم المنظمات غير الحكومية ماليا وافتقادها الأدوات اللازمة لذلك.
- ٣- اعتماد العديد من المنظمات غير الحكومية على مصادر دعم خارجية سواء في صورة منح أو قروض، وما ينتج عنه من إشكالات مع الحكومات وتوجيه أصابع الاتهام لهذه المنظمات<sup>(١٠٢)</sup>
- ٤- عدم التعاون بين القطاع الخاص وقطاع الجمعيات الأهلية؛ مما يفقد هذه الجمعيات موارد مالية عالية يمكن الاستفادة منها في تمويل مشروعاتها وبرامجها.
- ٥- صعوبة الشروط والقواعد اللازمة للحصول على المعونة الحكومية.
- ٦- ضعف حجم المعونة الحكومية وتوزيعها غير المتكافئ.

## مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية

- ٧- أحيانا تمثل المعونة الأجنبية مشكلة تفوق أهميتها فهناك بعض الجمعيات التي تشهد نموا مصطنعا لأنشطتها التي تتوقف بمجرد تقليص حجم المعونة الأجنبية أو توقفها كما أن مسألة الاعتماد على الخارج لا تشجع بعض الجمعيات على الاعتماد على نفسها وعلى القطاع الخاص المصري. (١٠٣)
- ٨- عدم قيام الهيئات والمنظمات غير الحكومية بالدعاية لخدماتها وبرامجها.
- ٩- عدم التنسيق بين المنظمات غير الحكومية عند النزول للجمهور مما يؤدي إلى ضعف الحصيللة المالية.
- ١٠- عدم إتباع الوسائل الفنية في تنظيم الحملات المالية.
- ١١- تمسك بعض المواطنين بالتبرع لهيئات معينة.
- ١٢- ضعف المستوى الاقتصادي لمعظم سكان المجتمع.
- ١٣- عدم وجود الوعي الاجتماعي لدى الجماهير في تحمل مسؤولية العمل الاجتماعي.
- ١٤- لجوء بعض الهيئات لإتباع طرق وأساليب لا تتفق مع أخلاقيات وكرامة مهنة الخدمة الاجتماعية. (١٠٤)

### مقومات بناء القدرة التمويلية للمنظمات غير الحكومية:

- لبناء قدرة المنظمة غير الحكومية لا بد من توافر مجموعة من المقومات تلك التي تساعد المنظمة على زيادة مواردها وتنميتها بما يضمن لها الاستمرارية والاستدامة في المجتمع المحلي، ويمكن إيجاز تلك المقومات في العناصر التالية:
- ١- تحتاج أي منظمة غير حكومية إلى استراتيجية لبناء قاعدة تمويلية تستطيع من خلالها أداء خدماتها وتحقيق أهدافها، وهذا الأمر يتطلب استقطاب مجموعة من الممولين والاعتماد على التمويل الأجنبي كأحد المظاهر الشائعة للمنظمات غير الحكومية في الدول النامية، حيث تعاني مجتمعاتها المحلية من الفقر، ولا تستطيع الحكومات الوطنية تقديم دعم يناسب أنشطة هذه المنظمات. (١٠٥)
  - ٢- إنشاء قاعدة بيانات مالية من أجل توفير المعلومات التي تحتاجها الإدارة لإحكام سيطرتها الفعالة على المنظمة؛ إذ يتعين أن تكون البيانات دقيقة، شاملة، حديثة بحيث تظهر البيانات الأوضاع المالية السابقة والحالية، وكذلك أن تكون موجزة وبعيدة عن التفاصيل. (١٠٦)
  - ٣- إن التعامل مع التمويل يتطلب مهارة في تصميم المشاريع والقدرة على تسويقها وقدرة هذه المشاريع على تحقيق الأهداف المرجوة منها وكسب التأييد بين الجمهور، وكذلك إدارة الأموال ومراقبتها في إعداد الميزانيات، والتنوع في مصادر التمويل وتوسيع قاعدة الشعبية والجماهيرية للمنظمة غير الحكومية. (١٠٧)
  - ٤- التخطيط للحاجات التمويلية للمنظمة غير الحكومية وتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات حول مدخلات المنظمة ومخرجاتها والإجراءات المتبعة للتطبيق. (١٠٨)
  - ٥- التعاون مع منظمات التمويل وبناء علاقة ثقة قوية مع المانحين، وتطوير سياسات جمع المال، وتشغيل لجنة لذلك محددة الأدوار والمسئوليات مع تحقيق المراقبة المالية. (١٠٩)

٦- تحقيق التنسيق بين المنظمات غير الحكومية، ودعم التعاون فيما بينها خاصة تلك التي تنشط في مجال واحد بحيث يتم استخدام الموارد المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة. (١١٠)

### سادساً: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في:

تحديد مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية كأحد مؤشرات بناء قدراتها التنظيمية

وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في الآتي:

- ١- تحديد مستوى السياسة المالية بالمنظمات غير الحكومية.
- ٢- تحديد مستوى التخطيط المالي بالمنظمات غير الحكومية.
- ٣- تحديد مستوى التنظيم المالي بالمنظمات غير الحكومية.
- ٤- تحديد مستوى الرقابة المالية بالمنظمات غير الحكومية.
- ٥- الخروج بمجموعة من المؤشرات اللازمة لتحسين مستوى الإدارة بالمنظمات غير الحكومية.

### سابعاً: تساؤلات الدراسة:

يتمثل التساؤل الرئيسي للدراسة الحالية في:

ما مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية كأحد مؤشرات بناء قدرتها التنظيمية

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في الآتي:

- ١- ما مستوى السياسة المالية بالمنظمات غير الحكومية؟
- ٢- ما مستوى التخطيط المالي بالمنظمات غير الحكومية؟
- ٣- ما مستوى التنظيم المالي بالمنظمات غير الحكومية؟
- ٤- ما مستوى الرقابة المالية بالمنظمات غير الحكومية؟



## ثامنا: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: نوع الدراسة:

تنتمي الدراسة الحالية للدراسات الوصفية التحليلية التي تهتم برصد وتحديد خصائص ظاهرة معينة وتحليلها، وهي أفضل الدراسات مناسبة وملائمة لطبيعة وموضوع البحث؛ حيث تهدف الباحثة إلى وصف وتحديد مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية في محافظة الفيوم كمؤشر لبناء قدراتها التنظيمية.

ثانياً: المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة الحالية على منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة عند اختيار الجمعيات الأهلية التي تم عليها تطبيق أداة البحث واستخدمت المسح الاجتماعي الشامل وذلك مع "أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية المختارة".

ثالثاً: أدوات الدراسة:

أ- أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات من الميدان على استمارة استبيان حول (مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية كمؤشر لبناء قدراتها التنظيمية)؛ وذلك لتحديد المتطلبات الأساسية والاحتياجات اللازمة للجمعيات الأهلية لبناء قدراتها التنظيمية.

وقد اتبعت الباحثة المنهج العلمي في تصميم هذه الأداة كالتالي:

إجراءات تصميم الأداة:

وقد قامت الباحثة بمجموعة من الخطوات العلمية والإجراءات المنهجية المتعارف عليها، وكانت كالتالي:

- 1- الاطلاع على الكتابات العلمية المتخصصة في موضوع الدراسة الحالية.
- 2- الاطلاع على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة\*.
- 3- الاطلاع على العديد من المقاييس والاستمارات البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية" بناء القدرات التنظيمية للمنظمات غير الحكومية".

منها وعلى سبيل المثال:

- 1- استمارة استبيان عن واقع قدرات المنظمات غير الحكومية بالسعودية إعداد حنان "راشد سالم ٢٠٠٢"، وتكونت من خمسة محاور و

٢٥ سؤالاً.

## دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

- ٢- استمارة استبيان عن العلاقة بين متطلبات بناء القدرات لتنظيمية وتحقيق جودة مشروعات الجمعيات الأهلية بإعداد "سناء حجازي ٢٠٠٦"، وتضمنت الاستمارة محورين، كل محور مكون من ٣ مؤشرات، وكانت عبارات الاستمارة ٦٣ عبارة.
- ٣- استمارة استبيان حول العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. إعداد "أحمد صادق رشوان ٢٠٠٧"، وتكونت الاستمارة من ٨ أبعاد، وكانت عبارتها ٩٦ عبارة.
- ٤- مقياس فعالية جهود شبكة العمل لمواجهة ظاهرة أطفال الشوارع في بناء قدرات المنظمات غير الحكومية الأعضاء في الشبكة، إعداد "مديحه مصطفي فتحي ٢٠٠٢"، وقد تضمن المقياس ٦٠ عبارة.
- ٥- استمارة استبيان حول "التطوير التنظيمي كدخل لإعادة بناء وتنمية قدرات الجمعيات الأهلية في مصر إعداد "أحمد عبد الفتاح ٢٠٠٦"، وتضمن الاستمارة ١٧ سؤالاً منها (٨ أسئلة) خاصة بالبيانات الأولية و(٩ أسئلة) تتعلق بتساؤلات الدراسة، واحتوت التسع الأبعاد على ١٢٥ عبارة.
- ٦- مقياس الاحتياجات التدريبية للجمعيات الأهلية كمؤشر لبناء قدراتها إعداد "صلاح هاشم ٢٠٠٧"، حيث احتوى المقياس على ٥ أبعاد و٧٤ عبارة.
- ٧- استمارة استبيان عن العلاقة بين التشبيك وبناء قدرات الجمعيات الأهلية إعداد "أبو النجا محمد العمري ٢٠٠٤"، وقد احتوت الاستمارة على ٧ أبعاد وبلغت عباراته ١٤٦ عبارة.
- ٨- استمارة استبيان عن "أساليب تنمية القدرات التسويقية لدى الأخصائيين الاجتماعيين إعداد "أيمن إسماعيل يعقوب ٢٠٠٣"، واحتوت على ٤ أبعاد و٧٦ عبارة.
- ٨- استمارة استبيان عن قدرات جمعية تنمية المجتمع المحلي إعداد "نيفين عبد المنعم ٢٠٠٧"، وقد احتوت الاستمارة على ٨٥ عبارة.
- ٩- استمارة استبيان عن "متطلبات تفعيل شبكات الأمان الاجتماعي كمؤشر لإعادة بناء وتنمية القدرات المؤسسية"، إعداد "هناء عبد التواب ٢٠٠٧"، وقد احتوى الاستبيان على ٩ أبعاد، ووصلت عباراته ٧٠ عبارة.

### صدق الأداة:

#### • الصدق الظاهري: "صدق المحكمين"

لقد قامت الباحثة باختبار صدق الأداة الظاهري وذلك بعرض الأداة على عدد أربعة عشر من المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة الفيوم، وقد تم اختيار الاستجابات بنسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%) وذلك في ضوء معرفة مدى علاقة الاستجابات للبعد المراد قياسه من حيث المضمون وكذلك من حيث السلامة اللغوية والصياغة بما يتفق مع ما تريد الباحثة قياسه بالضبط، وفي ضوء التوجيهات التي وردت من السادة محكمي أداة الدراسة تتم كتابة الأداة بالصورة الحالية.

• أدوات تحليل البيانات:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة على مجموعة من المعاملات الإحصائية، مثل:

١- النسبة المئوية (خاصة فيما يتعلق بخصائص مجتمع الدراسة) =

$$\text{النسبة المئوية الخاصة لدى المبحوثين} = 100 \times \frac{\text{العدد (ك) عدد المبحوثين}}{\text{المتوسط الحسابي المرجح}} =$$

$$= \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عدد عبارات البعد}} \times 100 = \text{القوة النسبية} = \frac{\text{المتوسط الحسابي المرجح}}{ن \times 3} \times 100$$

رابعا: مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني:

لقد قامت الباحثة عند اختيار المجال المكاني للتطبيق بالتالي:

١- حددت الباحثة مجموع البنادر الواقعة في مدينة الفيوم حيث كان عددها (٦) بنادر وذلك وفق التقسيم الإداري لمحافظة الفيوم.

٢- حددت الباحثة مجموع الجمعيات الواقعة في نطاق الغرف لكل بنادر من تلك البنادر حيث جاءت عددها كالتالي:

- بنادر أول (٨٣) جمعية أهلية.

- بنادر ثان (٥٦) جمعية أهلية.

- بنادر ثالث (٣٤) جمعية أهلية.

- بنادر رابع (٣٩) جمعية أهلية.

- بنادر خامس (٥) جمعيات أهلية.

- بنادر سادس (٦) جمعية أهلية.

وجاء مجموع الجمعيات الأهلية بمدينة الفيوم والتي تمثل (مجتمع البحث) ٢٥٣ جمعية وذلك وفق إحصاءات مديرية التضامن الاجتماعي بالفيوم في ديسمبر ٢٠٠٧م.

٣- تم اختيار عينة عشوائية بطريقة التناسب بحيث تمثل تلك العينات المجتمع الكامل للبحث حيث تم تحديد نسبة ١٠% من كل بنادر حيث جاءت نتيجة النسب كالتالي:

## دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

- بندر أول (٨) جمعيات.
- بندر ثان (٥) جمعيات.
- بندر ثالث (٣) جمعيات.
- بندر رابع (٤) جمعيات.
- بندر سادس (٥) جمعيات.

وجاء مجموع عينة الجمعيات الأهلية المختارة لتطبيق أداة البحث عليها (٢٥) جمعية أهلية وقد تم استبعاد الجمعيات التي ليس بها برنامج لبناء القدرات التنظيمية وبذلك أصبح عدد الجمعيات الأهلية المختارة لتطبيق أداة البحث عليها (١٢) جمعية أهلية.

### جدول رقم (١)

#### يوضح الجمعيات المختارة

م	اسم الجمعية	عدد أعضاء مجلس الإدارة	الاستثمارات الراجعة
١	البر والخدمات بالحاذقة	٧	٧
٢	تنمي المجتمع الإسلامي بالفيوم	١٥	١٣
٣	المنتدى العربي للتنمية ودعم الحقوق	٩	٩
٤	الشابات المسلمات	٩	٩
٥	جمعية تنمية المجتمع بالعريان	٧	٧
٦	جمعية الرعاية الإسلامية بالسليخة	٩	٩
٧	الرعاية الاجتماعية بالحاذقة	٩	٧
٨	الهلال الأحمر المصري	٩	٩
٩	تنمية المجتمع بلطف الله	٧	٧
١٠	أبو بكر الصديق للخدمات الإسلامية	٧	٧
١١	التأهيل الاجتماعي للمعاقين	٧	٧
١٢	النسائية لتحسين الصحة	٩	٩
	مجموع عينة البحث ١٢ جمعية	١٠٤	١٠٠

وقد تم اختيار هذه الجمعيات وفق الشروط التالية:

- ١- أن يكون للجمعية مقر فعلي.
- ٢- أن تكون الجمعية لديها أنشطة فعلية تمارسها.

## مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية

- ٣- أن تكون الجمعية مطبقة لبرنامج القدرات المؤسسية.
- ٤- أن تقع في النطاق الجغرافي لمدينة الفيوم.
- ٥- أن تكون خاضعة لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢م.
- ٦- أن يكون معترف بها من قبل مديرية التضامن الاجتماعي بالفيوم وتعمل تحت إشرافها.
- ب- المجال البشري:

- وقد تم تحديده عن طريق الحصر الشامل لأعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية المختارة وقد بلغ عددهم (١٠٤) مفردة، وقد تم تطبيق استمارة الاستبيان على (١٠٠) مفردة، وهم الذين أرجعوا استمارات الاستبيان الموزعة عليهم خلال فترة إجراء الدراسة.
- ت- المجال الزمني:

فترة جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي ومناقشة البحث.

وقد استغرقت الدراسة من ٢٠٠٩/٣/١ حتى ٢٠٠٩/٦/١٥.

تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

١- خصائص مجتمع الدراسة

### جدول رقم (٢)

يوضح خصائص مجتمع البحث

ن=١٠٠

الترتيب	%	العدد	الفئات	البيان	م
١	٧٦	٧٦	أ- ذكر	النوع	١
٢	٢٤	٢٤	ب- أنثى		
٤	١٠	١٠	أ- أقل من ٣٠ سنة	السن	
٥	٧	٧	ب- من ٣٠: أقل من ٤٠ سنة		
٣	١٦	١٦	ج- من ٤٠: أقل من ٥٠ سنة		
٢	٣١	٣١	د- من ٥٠: أقل من ٦٠ سنة		
١	٣٦	٣٦	هـ- من ٦٠ سنة فأكثر		
٥	١	١	أ- يقرأ ويكتب	المستوى	

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

م	البيان	الفئات	العدد	%	الترتيب
	التعليمي	ب- مؤهل متوسط	١٧	١٧	٢
		ج-مؤهل فوق متوسط	٦	١٦	٣
		د-مؤهل عالي	٥٥	٥٥	١
		هـ-دراسات عليا	١١	١١	٤
		أ- من ٥٠٠ جنيه	٤	٤	٥
	الدخل الشهري	ب- من ٥٠٠ لأقل من ١٠٠٠ جنيه	٢٨	٢٨	٢
		ج-من ١٠٠٠ جنيه لأقل من ١٥٠٠ جنيه	٣٦	٣٦	١
		د- من ١٥٠٠ جنيه لأقل من ٢٠٠٠ جنيه	٢٠	٢٠	٣
		هـ- من ٢٠٠٠ جنيه لأقل من ٢٥٠٠ جنيه	٦	٦	٤
		و-أكثر من ٢٥٠٠ جنيه	٦	٦	٤
		أ- موظف بالقطاع الحكومي	٣٨	٣٨	١
	الوظيفة "المهنة"	ب- موظف بالقطاع الخاص	١١	١١	٣
		ج-رجل أعمال	٨	٨	٤
		د-بالمعاش	٣٧	٣٧	٢
		هـ-أخرى تذكر	٦	٦	٥
		أ- رئيس مجلس إدارة الجمعية	١٢	١٢	٢
	طبيعة العمل في النشاط الأهلي	ب- نائب رئيس مجلس إدارة جمعية	٥	٥	٥
		ج-أمين صندوق	١٠	١٠	٣
		د- سكرتير المجلس	٦	٦	٤
		هـ-عضو مجلس إدارة	٦١	٦١	١
		و-مقرر لجنة	٦	٦	٤
		أ- أقل من خمس سنوات	٦	٦	٥
	مدة الخبرة في العمل الأهلي	ب- من ٥ سنوات لأقل من ١٥ سنة	٤٤	٤٤	١
		ج-من ١٥ سنة لأقل من ٢٥ سنة	٢٤	٢٤	٢
		د-من ٢٥ سنة لأقل من ٣٠ سنة	١٩	١٩	٣
		هـ- من ٣٠ سنة فأكثر	٧	٧	٤

يتضح من الجدول رقم (٢) أن عينة البحث من أعضاء مجلس إدارات الجمعيات المختارة أهم خصائصها ما يلي:

١- أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث حيث بلغت نسبة الذكور ٧٦% وبلغت نسبة ٢٤%.

## مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية

- ٢- بالنسبة للسن فقد اتضح أن الفئة الأكبر بنسبة ٣٦% من سن ٦٠ سنة فأكثر، يليها المرحلة السنوية من ٥٠ سنة: أقل من ٦٠ سنة بنسبة ٣١%، ثم المرحلة السنوية من ٤٠ سنة: أقل من ٥٠ سنة بنسبة ١٦%، يليها المرحلة السنوية أقل من ٣٠ سنة بنسبة ١٠%، وكانت المرحلة الأخيرة في الترتيب المرحلة السنوية من ٣٠ سنة: أقل من ٤٠ سنة بنسبة ٧%.
- ٣- فيما يتعلق بالمستوى التعليمي اتضح أن السنة الأعلى وهي تقدر ب ٥٥% أصحاب المؤهل العالي، ثم يلي ذلك أصحاب المؤهل المتوسط بنسبة ١٧% وفي الترتيب الثالث أصحاب المؤهل فوق المتوسط بنسبة ١٦%، وفي الترتيب قبل الأخير أصحاب الدراسات العليا بنسبة ١١%، وفي الترتيب الأخير من يقرأ ويكتب بنسبة ١%.
- ٤- بالنسبة للدخل الشهري اتضح أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة أصحاب الدخل من ١٠٠٠ جنية إلى أقل من ١٥٠٠ جنية بنسبة ٣٦% يلي ذلك أصحاب الدخل من ٥٠٠: أقل من ١٠٠٠ جنية بنسبة ٢٨%، ثم أصحاب الدخل من ١٥٠٠: أقل من ٢٠٠٠ جنية بنسبة ٢٠%، يلي ذلك من ٢٠٠٠ إلى أقل من ٢٥٠٠ جنية بنسبة ٦%، ويعادلها بنفس النسبة أصحاب الدخل ٢٥٠٠ جنية فأكثر، وفي الترتيب الأخير أصحاب الدخل من ٥٠٠ جنية فأقل.
- ٥- فيما يتعلق بالوظيفة أو (المهنة) اتضح أن في الترتيب الأول بنسبة ٣٨% فئة موظف بالقطاع الحكومي، وفي الترتيب الثاني بنسبة ٣٧% من هم بالمعاش، ثم يلي ذلك موظف بالقطاع الخاص بنسبة ١١%، وتلي ذلك فئة رجل أعمال بنسبة ٨%، وأخيرا فئة من يعملون بالقطاع الحكومي "كادر خاص" معيد أو مدرس مساعد بنسبة ٦%.
- ٦- فيما يتعلق بطبيعة العمل في النشاط الأهلي نجد أن النسبة الأعلى بنسبة ٦١% من هم أعضاء في مجلس الإدارة، وفي الترتيب الثاني بنسبة ١٢% من هم رئيس مجلس إدارة جمعية وفي الترتيب الثالث بنسبة ١٠% أمين الصندوق، أما في الترتيب الرابع بنسبة ٦% سكرتير المجلس، ويعادلها في نفس النسبة مفردى اللجان، وفي الترتيب الأخير بنسبة ٥% نائب رئيس مجلس إدارة جمعية.
- ٧- بالنسبة لمدة الخبرة في العمل الأهلي اتضح أن الفئة الأكبر بنسبة ٤٤% من هم لديهم خبرة في العمل الأهلي تتراوح من ٥ سنوات: أقل من ١٥ سنة، يلي ذلك بنسبة ٢٤% من لديهم خبرة تتراوح من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة، وفي الترتيب الثالث بنسبة ١٩% من لديهم خبرة في العمل الأهلي تتراوح من ٢٥ سنة: أقل من ٣٠ سنة، ويلي ذلك من يتراوح خبراتهم ٣٠ سنة فأكثر بنسبة ٧% وفي الترتيب الأخير من تتراوح مدة خبراتهم في العمل الأهلي - أقل من ٥ سنوات بنسبة ٦%.
- ويتضح من بيانات هذا الجدول أن نسبة أعضاء مجلس الإدارة الذين يشاركون في العمل الأهلي الذكور أكثر من الإناث وقد يرجع ذلك إلى أن الذكور لديهم مساحة أكبر في المشاركة في الأعمال الخيرية الأهلية، وأن المرأة لازالت مشاركتها في الأعمال الأهلية محدودة.
- وكذلك نسبة كبيرة في سن ٦٠ سنة فأكثر أي لديهم خبرة في العمل الأهلي ويدركون فائدة التطوع وأهميته للمجتمع وكلهم على درجة عالية من التعليم الجامعي، وخبراتهم في العمل الأهلي تتراوح مدته من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، ومن يمارسون العمل الأهلي منذ ٢٥ سنة فأكثر، وهذه النتائج تتفق مع أثبتته الدراسات عن العمل التطوعي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة " Naylor Hsrriet H " (١١) التي أجريت مسح اجتماعي لتحديد أهم الفئات التي تقبل على التطوع.

## دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

واتضح من خلاله أن الموظفين أكثر نشاطاً أو أكثر ميلاً للتطوع عن العاطلين أو غير العاملين وذلك بنسبة ٢٥% إلى ١٧% فضلاً عما أبرزته الدراسة من ارتباط إيجابي بين التطوع والمشاركة في العمل الأهلي والدخل وأنه كلما طالت فترة تعليم الفرد كلما كان أكثر ميلاً للتطوع، وكذلك العلاقة بين الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد والتطوع.

ثانياً: تحليل وتفسير النتائج الخاصة بالإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية:

### جدول رقم (٣)

يوضح مستوى التخطيط المالي بالمنظمات غير الحكومية

ن=١٠٠

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	الترتيب	ملاحظات
١	تحدد الجمعية احتياجاتها المالية بدقة.	٥٠	٤٤	٦	٢٤٤	٢,٤٤	١	تم حساب المدى (الضعيف، المتوسط، المرتفع) على أساس أن $100 \div 3 = 33,33$
٢	الجمعية على دراية بوسائل جمع المال.	٥٢	٤٠	٨	٢٤٤	٢,٤٤	١	(على اعتبار القياس المستخدم هو التدرج الثلاثي: ١-٢-٣)
٣	تقوم الجمعية بعمل دراسات جدوى لمشروعاتها قبل تمويلها.	٥٧	٢٣	٢٠	٢٣٧	٢,٣٧	٣	بمعنى أن مدى متوسط المقترحات إذا وقعت في المدى (١ : ٣٣,٣٣%)
٤	تمتلك الجمعية قاعدة بيانات ومعلومات عن المانحين والمتطوعين والعملاء.	٢٠	٣٧	٤٣	١٧٧	١,٧٧	٩	يعتبر ضعيف ومن ٣٣,٤٣% إلى ٦٦,٦٦% إلى ١٠٠% يعتبر قوي.
٥	تمتلك الجمعية قائمة لمصادر جمع المال الخارجية والداخلية.	١٩	٥٧	٢٤	١٩٥	١,٩٥	٨	
٦	يوجد بالجمعية قائمة بالموارد والأصل الثابتة من	٥١	38	١١	٢٤٠	٢,٤٠	٢	



مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	الترتيب	ملاحظات
	أموال ومعدات.							
٧	يعمل بالجمعية كوادر بشرية مدربة على جمع المال وتوظيفه.	٤٢	٤٨	١٠	٢٣٢	٢,٣٢	٤	
٨	تبحث الجمعية باستمرار عن مصادر بديلة للتمويل في حالة تعثر لمصادر الأساسية.	٢٩	٦٢	٩	٢٢٠	٢,٢٠	٦	
٩	يعرف العاملون بالجمعية جيدا الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها من جمع وإدارة الأموال.	٢٩	٦٦	٥	٢٢٤	2,24	٥	
١٠	تحدد الجمعية الأدوار والمسئوليات للأفراد القائمين بجمع وإدارة الأموال.	٣٠	٥١	١,٩	٢١١	٢,١١	٧	
	المجموع				٢٢٢٤			

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عدد عبارات البعد}} = \frac{2224}{10} = 222,4$$

$$\text{القوة النسبية} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{3 \times \text{ن}} = 100 \times \frac{222,4}{3 \times 100}$$

$$= 100 \times \frac{222,4}{300} = 74,13\%$$

يتضح من الجدول رقم (٣) أن مستوى التخطيط المالي بالمنظمات غير الحكومية ترتيبها على النحو التالي:

١- في الترتيب الأول وبنسبة ٧٤,١٣% تحدد الجمعية احتياجاتها المالية بدقة، ويتفق معها في نفس النسبة أن الجمعية على دراية بوسائل جمع المال.

## دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

- ٢- في الترتيب الثاني وبنسبة ٢,٤٠% أنه يوجد بالجمعية قائمة بالموارد والأصول الثابتة من أموال ومعدات.
- ٣- في الترتيب الثالث وبنسبة ٢,٣٧% أن الجمعية تقوم بعمل دراسات جدوى لمشروعاتها قبل تمويلها.
- ٤- في الترتيب الرابع وبنسبة ٢,٣٢% أنه يعمل بالجمعية كوادر بشرية مدربة على جمع المال وتوظيفه.
- ٥- في الترتيب الخامس وبنسبة ٢,٢٤% أنه يعرف العاملون بالجمعية جيدا الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها من جمع وإدارة الأموال.
- ٦- في الترتيب السادس وبنسبة ٢,٢٠% أن الجمعية تبحث باستمرار عن مصادر بديلة للتمويل في حالة تعثر المصادر الأساسية.
- ٧- في الترتيب السابع وبنسبة ٢,١١% أن الجمعية تحدد الأدوار والمسئوليات للأفراد القائمين بجمع وإدارة الأموال.
- ٨- في الترتيب قبل الأخير وبنسبة ١,٩٥% أن الجمعية تمتلك قائمة لمصادر جمع المال الخارجية والداخلية.
- ٩- في الترتيب الأخير وبنسبة ١,٧٧% أن الجمعية تمتلك قاعدة بيانات ومعلومات عن المانحين والمتطوعين والعملاء.

وتتفق نتيجة البحث هذه مع دراسة "مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ٢٠٠٢" (١١٢) حيث أشارت نتائجها إلى أن عملية بناء القدرات قد أحدثت انقلابا في حياة الجمعية من حيث:

- ١- وضع السياسات المالية للجمعية ومتابعة تنفيذ تلك السياسات.
- ٢- وضع خطط سنوية لأنشطة الجمعية موقع عليها من مجلس الإدارة.
- ٣- تفعيل دور مجلس الإدارة.
- ٤- وضع لائحة داخلية للجمعية لتنظيم التعاملات الداخلية للجمعية.
- ٥- تحقق مصداقية الجمعية أمام مؤسسات المجتمع المختلفة وأمام الجهات الممولة.

### جدول رقم (٤)

يوضح مستوى السياسة المالية بالمنظمات غير الحكومية

ن=١٠٠

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	الترتيب
١	تتوافر لدى الجمعية رؤية استراتيجية مستقبلية عن الموارد المالية ومصادرها.	٢٣	٥٣	٢٤	١٩٩	١,٩٩	١٠
٢	تستعين الجمعية بالخبراء عند وضع السياسة المالية لها.	٢٦	٤٩	٢٥	٢٠١	٢,٠١	٩

مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	الترتيب
٣	تقوم الجمعية بتحديد البرامج التدريبية اللازمة لأعضائها لتحسين المستقبل المالي لها.	٣١	٦٣	٦	٢٢٥	٢,٢٥	٥
٤	تمتلك الجمعية سياسة مالية طويلة الأجل لضمان استمرارية التمويل بها.	٣٤	٤٨	١٨	٢١٦	٢,١٦	٨
٥	تنسق سياسة الإدارة المالية بالجمعية مع رسالتها وأهدافها.	٥٦	٣٨	٦	٢٥٠	٢,٥٠	٢
٦	تحدد السياسة المالية بالجمعية دور مجلس الإدارة في التعاملات المالية والمنح.	٣٣	٥٨	٩	٢٢٤	٢,٢٤	٦
٧	تحدد السياسة المالية بالجمعية كيفية التصرف في الأصول المالية الثابتة للجمعية.	٣٦	٤٧	١٧	٢١٩	٢,١٩	٧
٨	تراعي إدارة الجمعية جيدا الإجراءات القانونية في جمع وإدارة الأموال والمنح.	٥٧	٣٤	٩	٢٤٨	٢,٤٨	٣
٩	تراعي إدارة الجمعية المصلحة العامة للجمعية والمجتمع عند وضع السياسات المالية.	٦٠	٣٢	٨	٢٥٢	٢,٥٢	١
١٠	يتوافر لدى الجمعية سياسة محاسبية للقائمين على جمع وإدارة الأموال.	٤١	٥٠	٩	٢٣٢	٢,٣٢	٤
	المجموع				٢٢٦٦		

$$\text{الوسط الحسابي المرحح} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عدد عبارات البعد}} = \frac{٢٢٦٦}{١٠} = ٢٢٦,٦$$

$$\text{القوة النسبية} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرحح}}{٣ \times ١٠٠} = ١٠٠ \times \frac{٢٢٦,٦}{٣ \times ١٠٠} = ٧٥,٥٣\%$$

يتضح من الجدول رقم (٤) أن مستوى السياسة المالية بالمنظمات غير الحكومية ترتيبها على النحو التالي:

## دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

- ١- في الترتيب الأول وبنسبة ٢,٥٢% أنه تراعي إدارة الجمعية المصلحة العامة للجمعية والمجتمع عند وضع السياسات المالية.
- ٢- في الترتيب الثاني وبنسبة ٢,٥٠% أنه تتسق سياسة الإدارة المالية بالجمعية مع رسالتها وأهدافها.
- ٣- في الترتيب الثالث وبنسبة ٢,٤٨% أنه تراعي إدارة الجمعية جيدا الإجراءات القانونية في جمع وإدارة الأموال والمنح.
- ٤- في الترتيب الرابع وبنسبة 32.2% أنه يتوافر لدى الجمعية سياسة محاسبية للقائمين على جمع وإدارة الأموال.
- ٥- في الترتيب الخامس وبنسبة ٢,٢٥% أنه تقوم الجمعية بتحديد البرامج التدريبية اللازمة لأعضائها لتحسين المستقبل المالي لها.
- ٦- في الترتيب السادس وبنسبة ٢,٢٤% أنه تحدد السياسة المالي بالجمعية دور مجلس الإدارة في المنح والتعاملات المالية.
- ٧- في الترتيب السابع وبنسبة ٢,١٩% أنه تحدد السياسة المالية بالجمعية كيفية التصرف في الأصول الثابتة للجمعية المالية.
- ٨- في الترتيب الثامن وبنسبة ١٦.٢% أنه تمتلك الجمعية سياسة مالية طويلة الأجل لضمان استمرارية التمويل بها.
- ٩- في الترتيب قبل الأخير وبنسبة ١.٢% أنه تستعين الجمعية بالخبراء عند وضع السياسة المالية لها؟
- ١٠- في الترتيب الأخير وبنسبة ١,٩٩% أنه تتوافر لدى الجمعية رؤية استراتيجية مستقبلية عن الموارد المالية ومصادرها.

وتتفق نتائج هذا البحث مع ما أكدته "الاتحاد البرلماني العربي ٢٠٠٥" (١١٣) على أن الضعف الذي تعاني منه المنظمات غير الحكومية يجعل دورها محدودا ويرجع ذلك إلى مجموعة من المعوقات التي تتمثل في: التمويل، وغياب الاستراتيجية الإنمائية، وكذلك ضعف البناء المؤسسي والقدرات البشرية والمؤسسية.

وتتفق أيضا هذه النتائج مع ما أوصت به دراسة "مديحه مصطفى ٢٠٠٢" (١١٤) بأهمية تنمية القدرات التدريبية والتمويلية والمعلوماتية بالمنظمات غير الحكومية.

### جدول (٥)

#### يوضح مستوى التنظيم المالي بالمنظمة غير الحكومية

ن=١٠٠

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	الترتيب
١	تستفيد الجمعية من جهود المتطوعين في خفض التكاليف.	٦٩	٢٨	٣	٢٦٦	٢,٦٦	١
٢	تعتمد الجمعية على المشروعات الإنتاجية في تعزيز بنود الميزانية.	٣٦	٥٦	٨	٢٢٨	٢,٢٨	٥
٣	تسعى الجمعية لترشيد الإنفاق للحفاظ على	٦٣	٣١	٦	٢٥٧	٢,٥٧	٣

مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	الترتيب
	الموارد المالية.						
٤	تستعين الجمعية بتكنولوجيا المعلومات في زيادة مواردها المالية.	٢٢	٥٤	٢٤	١٩٨	١,٩٨	٩
٥	تستعين الجمعية بالخبراء في كتابة المقترحات التمويلية للجهات المانحة.	١٩	٥٢	٢٩	١٩٠	١,٩٠	١٠
٦	تقوم الجمعية بتوزيع الأدوار والمسئوليات على المعنيين بجمع وإدارة الأموال.	٢٤	٥٤	٢٢	٢٠٨	٢,٠٨	٧
٧	تقوم الجمعية بتوفير دورات تدريبية للعاملين بها على كيفية تعبئة وإدارة الموارد المالية.	٢٦	٥٧	١٧	٢٠٩	٢,٠٩	٦
٨	تستعين الجمعية بالخبراء والمتطوعين في الحملات الدورية لجمع الأموال.	٢٦	٤٩	٢٥	٢٠١	٢,٠١	٨
٩	توظف الجمعية مواردها المالية بما يتفق مع أهدافها وسياستها العامة.	٥٧	٣٥	٨	٢٤٩	٢,٤٩	٤
١٠	تتخذ الجمعية القرارات المالية المناسبة في الوقت اللازم للحفاظ على الموارد.	٦٤	٣٥	١	٢٣٦	٢,٣٦	٢
	المجموع				٢٢٦٩		

$$\text{الوسط الحسابي المرحح} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عدد عبارات البعد}} = \frac{٢٢٦٩}{١٠} = ٢٢٦,٩$$

$$\text{القوة النسبية} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرحح}}{\text{ن} \times ٣} = ١٠٠ \times \frac{٢٢٦,٩}{٣ \times ١٠٠} = ١٠٠ \times ٧٥,٦٣\%$$

يتضح من الجدول رقم (٥) أن مستوى التنظيم المالي بالمنظمة غير الحكومية ترتيبها على النحو التالي:

- ١- في الترتيب الأول وبنسبة ٢,٦٦% أنه تستفيد الجمعية من جهود المتطوعين في خفض التكاليف.
- ٢- في الترتيب الثاني وبنسبة ٢,٦٣% أنه تتخذ الجمعية القرارات المالية المناسبة في الوقت اللازم للحفاظ على الموارد.
- ٣- في الترتيب الثالث وبنسبة ٢,٥٧% انه تسعى الجمعية لترشيد الإنفاق للحفاظ على الموارد المالية.
- ٤- في الترتيب الرابع وبنسبة ٢,٤٩% انه توظف الجمعية مواردها المالية بما يتفق مع أهدافها وسياستها العامة.
- ٥- في الترتيب الخامس وبنسبة ٢,٢٨% انه تعتمد الجمعية على المشروعات الإنتاجية في تعزيز بنود الميزانية.

## دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

- ٦- في الترتيب السادس وبنسبة ٢,٠٩% أنه تقوم الجمعية بتوفير دورات تدريبية للعاملين بها على كيفية تعبئة وإدارة الموارد المالية.
- ٧- في الترتيب السابع وبنسبة ٢,٠٨% أنه تقوم الجمعية بتوزيع الأدوار والمسئوليات على المعنيين بجمع وإدارة الأموال.
- ٨- في الترتيب الثامن وبنسبة ٢,٠١% أنه تستعين الجمعية بالخبراء والمتطوعين في الحملات الدورية لجمع الأموال.
- ٩- في الترتيب قبل الأخير وبنسبة ٩٨.١% أنه تستعين الجمعية بتكنولوجيا المعلومات في زيادة مواردها المالية.
- ١٠- في الترتيب الأخير وبنسبة ١,٩٠% أنه تستعين الجمعية بالخبراء في كتابة المقترحات التمويلية للجهات المانحة.
- وتتفق هذه النتائج ودراسة "أحمد رشوان ٢٠٠٧"<sup>(١١٥)</sup> إلى أن بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأوصت الدراسة بضرورة تحديد متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية خاصة تلك المتعلقة بالقدرات التمويلية، القدرات المعلوماتية، العمل على توفير تلك المتطلبات للجمعيات الأهلية حتى تحقق أهدافها وأهداف التنمية المستدامة.
- وتتفق أيضا ودراسة "1996Mark Robinson"<sup>(١١٦)</sup> والتي أكدت على ضرورة تدعيم استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تبادل المعلومات والبيانات بين هذه المنظمات.

### جدول رقم (٦)

#### يوضح مستوى الرقابة المالية بالمنظمات الغير حكومية

ن=١٠٠

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	الترتيب
١	تمتلك الجمعية الأسس والمبادئ الخاصة بالرقابة المالية على الأنشطة والعمليات المالية.	٤٣	٣٧	٢٠	٢٢٣	٢,٢٣	٦
٢	تقوم الجمعية بالمراجعة الدورية للموارد المالية	٥٥	٢٦	١٩	٢٣٦	٢,٣٦	١
٣	تعد الجمعية التقارير المالية اللازمة وتعرضها على مجلس الإدارة والجمعية العمومية.	٣٠	٦٥	٥	٢٢٥	٢,٢٥	٥
٤	يوجد بالجمعية نظام محكم للرقابة على الإيرادات والمصروفات.	٤٢	٤٦	١٢	٢٣٠	٢,٣٠	٣
٥	تحدد الجمعية نطاق المسئولية في المجالات المالية بالجمعية.	٤١	٥٢	٧	٢٣٤	٢,٣٤	٢
٦	يتوافر بالجمعية أساليب المتابعة على البرامج والمشروعات الخاصة بالجمعية.	٣٤	٤٢	٢٤	٢١٠	٢,١٠	٨

مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	الترتيب
٧	يتوافر بالجمعية كوادر مدربة وخبيرة بمتابعة التقارير المالية بالجمعية.	٤٣	٢٩	٢٨	٢١٥	٢,١٥	٧
٨	تتم عملية المراقبة المالية بالجمعية وفق العمليات الفعلية بالخطط الموضوعة.	٣٦	٥٤	١٠	٢٢٦	٢,٢٦	٤
٩	تتم الرقابة المالية بالجمعية وفق مبدأي الشفافية والمساءلة.	٤٥	٣٥	٢٠	٢٢٥	٢,٢٥	٥
١٠	تستخدم الجمعية أدوات الرقابة المالية المختلفة مثل (الموازنات والسلطات المفوضة والتدقيق المحاسبي).	٤٢	٣٩	١٩	٢٢٣	٢,٢٣	٦
	المجموع				٢٢٤٧		

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عدد عبارات البعد}} = \frac{2247}{10} = 224,7$$

$$\text{القوة النسبية} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{ن}} \times 100 = \frac{224,7}{3 \times 100} \times 100 = 74,9\%$$

يتضح من الجدول رقم (٦) أن مستوى الرقابة المالية بالمنظمات غير الحكومية يمكن ترتيبها على النحو التالي:

- ١- في الترتيب الأول وبنسبة مرجحة ٢,٣٦% أنه تقوم الجمعية بالمراجعة الدورية للموارد المالية.
- ٢- في الترتيب الثاني وبنسبة مرجحة ٢,٣٤% أنه تحدد الجمعية نطاق المسؤولية في المجالات المالية بالجمعية.
- ٣- في الترتيب الثالث وبنسبة مرجحة ٢,٣٠% أنه يوجد بالجمعية نظام محكم للرقابة على الإيرادات والمصروفات.
- ٤- في الترتيب الرابع وبنسبة مرجحة ٢,٢٦% أنه تتم عملية المراقبة المالية بالجمعية وفق العمليات الفعلية بالخطط.
- ٥- في الترتيب الخامس وبنسبة مرجحة ٢,٢٥% أنه تعد الجمعية التقارير المالية اللازمة وتعرضها على مجلس الإدارة والجمعية العمومية. ويعادها في نفس النسبة أنه تتم الرقابة المالية بالجمعية وفق مبدأي الشفافية والمساءلة.
- ٦- في الترتيب السادس وبنسبة مرجحة ٢,٢٣% أنه تمتلك الجمعية الأسس والمبادئ الخاصة بالرقابة المالية على الأنشطة والعمليات المالية. ويعادها في نفس النسبة أنه تستخدم الجمعية أدوات الرقابة المالية المختلفة مثل (الموازنات والسلطة المفوضة والتدقيق المحاسبي).
- ٧- في الترتيب السابع وبنسبة مرجحة ٢,١٥% أنه يتوافر بالجمعية كوادر مدربة وخبيرة بمتابعة التقارير المالية بالجمعية.
- ٨- في الترتيب الثامن والأخير وبنسبة ٢,١٠% أنه يتوافر بالجمعية أساليب المتابعة على البرامج والمشروعات الخاصة بالجمعية.

## دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

وتتفق نتائج البحث هذه ودراسة "نيفين عبد المنعم ٢٠٠٧" (١١٧) أن هناك علاقة بين استخدام طريقة تنظيم المجتمع وبناء قدرات الجمعيات العاملة في مجال محو أمية المرأة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببناء قدرات المنظمات غير الحكومية والعمل على تحديد المتطلبات اللازمة لبناء القدرات المؤسسية لتلك الجمعيات خاصة القدرات التمويلية، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي، وصياغة رؤية ورسالة الجمعية.

### جدول رقم (٧)

#### يوضح أهمية الإدارة المالية لأعضاء مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	الترتيب
١	تساعد المنظمة غير الحكومية في استخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف المنشودة.	٥٣	٤٤	٣	٢٥٠	٢,٥٠	٤
٢	توفر عنصر المساءلة والمحاسبة للمنظمات أمام الجهات المانحة والجهات المستفيدة.	٤٣	٤٢	١٥	٢٢٨	٢,٢٨	٨
٣	تكسب المنظمة احترام وثقة الجهات المانحة والمستفيدين والمجتمع المحلي.	٦١	٣٢	٧	٢٥٤	٢,٥٤	٣
٤	تمكن المنظمة غير الحكومية من الحصول على الدعم المادي في ظل التنافس على الموارد.	٤٤	٤٨	٨	٢٣٦	٢,٣٦	٦
٥	تحقيق الاستمرارية والاستدامة للمنظمة غير الحكومية.	٦٩	٢٦	٥	٢٦٤	٢,٦٤	١
٦	توفير السيولة اللازمة لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل للمنظمة غير الحكومية.	٥٧	٣٥	٨	٢٤٩	٢,٤٩	٥
٧	توفير أساليب التخطيط المالي للمنظمة غير الحكومية.	٤١	٥٣	٦	٢٣٥	٢,٣٥	٧
٨	توفر أسس وقواعد الرقابة المالية على المنظمة غير الحكومية.	٥٥	٣٩	٦	٢٤٩	٢,٤٩	٥
٩	تمكن المنظمة من وضع سياساتها المالية طويلة الأجل.	٥٧	٤١	٢	٢٥٥	٢,٥٥	٢
١٠	تعمل على ارتقاء مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.	٦٨	٢٨	٤	٢٦٤	٢,٦٤	١
	المجموع				٢٢٢٠		

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عدد عبارات البعد}} = \frac{٢٢٢٠}{١٠} = ٢٢٢$$



## مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية

$$\text{القوة النسبية} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{3 \times \text{ن}} = 100 \times \frac{222}{3 \times 100} = 100 \times 0.74 = 74\%$$

يتضح من الجدول رقم (٧) أن أهمية الإدارة المالية بالنسبة لأعضاء مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية يمكن ترتيبها على النحو التالي:

- ١- في الترتيب الأول وبنسبة مرجحة ٢٤,٦٤% أن الإدارة المالية تحقق الاستمرارية والاستدامة للمنظمة غير الحكومية، ويعادها في نفس النسبة أنها تعمل على ارتقاء مستوى الخدمات المقدمة للمستخدمين.
- ٢- في الترتيب الثاني وبنسبة مرجحة ٢٥,٥٥% أن الإدارة المالية تمكن المنظمة من وضع سياساتها المالية طويلة الأجل.
- ٣- في الترتيب الثالث وبنسبة مرجحة ٢٤,٥٤% أنها تكسب المنظمة احترام وثقة الجهات المانحة والمستفيدين والمجتمع المحلي.
- ٤- في الترتيب الرابع وبنسبة مرجحة ٢٥,٥٠% أن الإدارة المالية تساعد المنظمة غير الحكومية في استخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ٥- في الترتيب الخامس وبنسبة مرجحة ٢٩,٤٩% أن الإدارة المالية تساهم في توفير السيولة اللازمة لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل للمنظمة غير الحكومية، ويعادها في نفس النسبة أنها توفر أسس وقواعد الرقابة المالية على المنظمة غير الحكومية.
- ٦- في الترتيب السادس وبنسبة مرجحة ٣٦,٣٦% أن الإدارة المالية تمكن المنظمة غير الحكومية من الحصول على الدعم المادي في ظل التنافس على الموارد.
- ٧- في الترتيب السابع وبنسبة مرجحة ٣٥,٣٥% أن الإدارة المالية توفر أساليب التخطيط المالي للمنظمة غير الحكومية.
- ٨- في الترتيب الثامن والأخير وبنسبة مرجحة ٢٨,٢٨% أن الإدارة المالية توفر عنصر المساءلة والمحاسبة للمنظمات أمام الجهات المتاحة والفئات المستفيدة.

وتتفق نتائج البحث هذه ودراسة "رشاد عبد اللطيف ١٩٩٢" <sup>(١١٨)</sup> أن التمويل هو أساس تحقيق الجمعيات لأهدافها والتوسع في خدماتها وإقبال المواطنين للإفادة منها.

## أهم المقترحات والتوصيات العامة لتحديد المتطلبات اللازمة لبناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية:

- ١- متطلبات تحسين التخطيط المالي للمنظمات غير الحكومية:
  - (١) تحديد الاحتياجات المالية للمنظمة غير الحكومية.
  - (٢) تحديد وسائل جمع المال للمنظمة غير الحكومية.
  - (٣) القيام بدراسات الجدوى عن المشروعات المدرة للدخل بالمنظمة غير الحكومية.

- (٤) بناء قاعدة بيانات ومعلومات عن المانحين، المتطوعين، العملاء.
- (٥) تحديد مصادر جمع المال الخارجية ( المنح الخارجية).
- (٦) تحديد مصادر جمع المال الداخلية ( المجتمع المحلي).
- (٧) وضع قائمة بالموارد المتاحة بالمنظمة من أموال ومعدات وغيرها.
- (٨) توفير العناصر البشرية المدربة على جمع المال وتوظيفه.
- (٩) البحث عن مصادر تمويلية بديلة للمنظمة غير الحكومية.
- (١٠) تحديد الأهداف المراد تحقيقها من جمع وإدارة الأموال.
- (١١) تحديد الدوار والمسئوليات الخاصة بجمع إدارة الأموال.
- (١٢) ضرورة مراعاة العوامل والظروف المجتمعية التي تؤثر على جمع المال.
- ٢- متطلبات تحسين الرقابة المالية بالمنظمة غير الحكومية:**
- (١) تحديد الأسس والمبادئ للرقابة المالية على الأنشطة والعمليات المالية بالمنظمة غير الحكومية.
- (٢) تحديد نطاق المسؤولية والمحاسبية في المجالات المالية بالمنظمة غير الحكومية.
- (٣) المراجعة الدورية للموارد المالية بالمنظمة غير الحكومية.
- (٤) إعداد التقارير المالية وعرضها على مجلس الإدارة والجمعية العمومية دورياً.
- (٥) وضع نظام محكم للرقابة على الإيرادات والمصروفات.
- (٦) تحديد أساليب المتابعة على برامج ومشروعات المنظمة غير الحكومية.
- (٧) أن يتمتع المراقب المالي بالخبرة اللازمة لمتابعة التقارير المالية وعناصرها الأساسية.
- (٨) أن تتم الرقابة المالية وفق مبدأ الشفافية والمساءلة.
- (٩) أن تتم عملية المراقبة المالية وفق العمليات الفعلية بالخطط المرسومة.
- (١٠) أن يتوافر الاستخدام الأمثل لأدوات الرقابة المالية مثل " الموازنات، السلطات المفوضة، التدقيق المحاسبي، وغيرها".
- (١١) تحقيق الرقابة على الأصول الثابتة والرواتب والعمليات الحسابية بالمنظمة.
- ٣- متطلبات تحسين التنظيم المالي بالمنظمة غير الحكومية:**
- (١) اختيار أفضل الجهات المانحة للدعم المالي.
- (٢) توطيد العلاقات والاتصالات بالجهات المانحة للدعم المالي.
- (٣) الاعتماد على المشروعات الإنتاجية في تعزيز بنود الميزانية.
- (٤) توظيف الموارد المالية حسب أهداف الجمعية وسياساتها العامة.
- (٥) الاستعانة بالخبراء في الحملات الدورية لجمع المال.

## مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية

- ٦) الاستعانة بالخبراء في كفاية المقترحات التمويلية المقدمة للجهات المانحة.
  - ٧) الاستفادة من جهود المتطوعين في خفض التكاليف على المنظمة غير الحكومية.
  - ٨) العمل على ترشيد الإنفاق للحفاظ على الموارد المالية للمنظمة غير الحكومية.
  - ٩) الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في زيادة الموارد المالية للمنظمة غير الحكومية.
  - ١٠) تدريب العاملين بالمنظمة غير الحكومية على كيفية تعبئة وتنمية الموارد المالية بالمنظمة.
  - ١١) توزيع الأدوار والمسؤوليات على المعنيين بجمع وإدارة الأموال بالمنظمة.
  - ١٢) اتخاذ القرارات المالية المناسبة في الوقت اللازم للحفاظ على موارد المنظمة.
- ٤ - متطلبات تحسين السياسة المالية بالمنظمة غير الحكومية:**
- ١) توافر الرؤية الاستراتيجية المستقبلية عن الموارد المالية للجمعية.
  - ٢) الاستعانة بالخبراء عند وضع السياسة المالية للمنظمة غير الحكومية.
  - ٣) تحديد البرامج التدريبية اللازمة لأعضاء المنظمة غير الحكومية والتي من شأنها تحسين المستقبل المالي للمنظمة.
  - ٤) وضع سياسة مالية طويلة الأجل لضمان استمرارية التمويل بالمنظمة غير الحكومية.
  - ٥) أم تتسق الإدارة المالية للمنظمة غير الحكومية مع رسالتها وأهدافها.
  - ٦) تحديد السياسات والإجراءات الخاصة بدور مجلس الإدارة فيما يتصل بطلب المنح واستلامها.
  - ٧) تحديد السياسات المالية الخاصة بالتعرف في أصول المنظمة غير الحكومية سواء بالاستئجار أو الشراء.
  - ٨) أن تكون لدى إدارة المنظمة غير الحكومية دراسة تامة بالجوانب القانونية عند جمع وإدارة المال خاصة في حالات المنح الخارجية.
  - ٩) أن تراعي المصلحة للمنظمة غير الحكومية عن وضع سياستها المالية.
  - ١٠) وضع نظام السياسة المحاسبية للمنظمة غير الحكومية.

## المراجع

- ١- نجوى الفوال (محررا): دور الجمعيات الأهلية وأندية الدفاع الاجتماعي في مكافحة الإدمان، المركز القومي لمكافحة وعلاج الإدمان، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٢.
- ٢- أماني قنديل: تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للجمعيات الأهلية العربية، دراسة لواقع ومستقبل تدريب الجمعيات في العالم العربي، القاهرة، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، ١٩٩٧، ص ١١.
- ٣- أماني قنديل: تفعيل دور الجمعيات الأهلية في إطار السياسة العامة، تحرير كمال المنوفي، منتدى السياسات العامة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، يناير ٢٠٠٥، ص ٢١.

## دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

- ٤- وزارة الشؤون الاجتماعية: المؤشرات الإحصائية السنوية في مجالات الرعاية والتنمية، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٥.
- ٥- محافظة الفيوم: مديرية الشؤون الاجتماعية: نشر المعلومات الدورية، مركز المعلومات، مارس ٢٠٠٥.
- ٦- الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين: دور المرأة الفلسطينية في الهيئات والمنظمات غير الحكومية، فلسطين، فبراير ٢٠٠٣.
- ٧- الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، تدير التمويل في المنظمات الأهلية العربية، مادة تدريبية، القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠٠٥، ص ٣٢.
- ٨- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية: المشكلات المؤسسية للعمل الأهلي العربي، أبحاث ودراسات، العدد ١٥، (١٢ نيسان) ٢٠٠٣، وأيضا
- 9- [WWW.NGOCE.ORG](http://WWW.NGOCE.ORG).
- ١٠- أحمد مصطفى خاطر، محمد بيجت كاشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٩، ص ٢٥٢.
- ١١- تيري لويس: دليل الإدارة المالية العملية في المنظمات غير الحكومية، ترجمة منظمة مانغو، أكسفورد، المملكة المتحدة، ٢٠٠٦، ص ١، ٢.
- ١٢- الشبكة العربية للمنظمات الأهلية: برنامج التطوير الإداري والبناء المؤسسي للمنظمات الأهلية التطوعية، مادة تدريسية تصدرها الشبكة، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٥٢.
- ١٣- رابطة المبرات العراقية: مصادر التمويل الدولية للمنظمات غير الحكومية، في <http://iraqicharities.Org/News-2007-01-18>.
- ١٤- حسان أبو: التمويل وأبعاده، الإنترنت، موقع الحوار المتمدن : العدد ١٦٨٨
- [www.Achewdr.Org/dubat/chow.Art.Aspraid=46893](http://www.Achewdr.Org/dubat/chow.Art.Aspraid=46893)
- ١٥- أماني قنديل: المجتمع المدني في العالم العربي، القاهرة، دار المستقبل العربي، ١٩٩٤، ص ٨٢
- ١٦- عطية حسن الأفندي: المنظمات غير الحكومية والتنمية، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٩.
- ١٧- أنيس البياع: الجمعيات الأهلية شريك في عملية التنمية الاجتماعية في مصر، في الجمعيات الأهلية وأزمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر، مركز البحوث العربية، الجيزة، دار الأمين، ص ١٩١.
- ١٨- أماني قنديل: المجتمع المدني في العالم العربي، دراسة الجمعيات الأهلية العربية، القاهرة، مستقبل العربي، ١٩٩٤، ص ١٠١.
- ١٩- إبراهيم عبد الهادي المليجي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٣٣٧.
- ٢٠- محمد محمود سامي: فعالية مشروعات المنظمات غير الحكومية في مواجهة المخاطر والسلوكيات السلبية البيئية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات البيئية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.

- ٢١- أحمد علي مصطفى حجازي: المنظمات غير الحكومية ودورها في التنمية بالمجتمع المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة طنطا، ٢٠٠٣.
- ٢٢- الهيثم محمد سفعان: تحليل سياسات الجمعيات الأهلية العلمية في مصر في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٤.
- ٢٣- هزاع بن ضاوي المطيري: دور المنظمات غير الحكومية في المجتمع السعودي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤.
- ٢٤- فريد حسانين سلامة بحيت: التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور الجمعيات الأهلية في مناهضة سوء استغلال الأطفال العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠٠٦.
- 25- Caronlire Sahly: Strengthening the Capacity of NGOs, Cases of Small Enterprise Development Agencies in Africa, Oxford, Intrac, 1995, p. 67.
- 26- Annc Hudock: NGOs Seat at the Donor Table: Enjoying the Food or Serving the Dinner? Ids Bulletin, United Kingdom, 2000.
- ٢٧- نهي أحمد صلاح: إقامة شبكات المنظمات غير الحكومية، مع دراسة مقارنة للشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ومنظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطن " سيفيكس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤.
- ٢٨- الاتحاد البرلماني العربي: إسهام البرلمانات العربية في دعم المنظمات غير الحكومية وتوسيع دورها في عملية التنمية وبناء دول المؤسسات، مذكرة الأمانة العامة للاتحاد، الدورة السادسة والأربعون لمجلس الاتحاد العربي، الجزائر، ١١-١٢ يوليو ٢٠٠٥.
- 29- Caronline Sahly: Strength Lening the Capacity of NGOs: Cases of Small Enter Prise Development Agencies in Africa. Oxford. Interace, 1995, p. 67.
- 30- INTRAC: Supporting the Development of NGO, Internationally United Kingdom, Oxford, INTRAC, 1995, p.10.
- ٣١- مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: دراسة حالة رقم (٣): إعادة اكتشاف الجمعية لذاتها من خلال بناء القدرات، دراسة مطبقة على جمعية مفتاح الحياة بأرمنت في: دراسة حالات الجمعيات الأهلية غير حكومية عاملة في مجال الصحة، سلسلة الأدلة الإرشادية التي يصدرها المركز، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٣٢- مديحة مصطفى فتحي: فعالية جهود شبكة العمل لمواجهة ظاهرة أطفال الشوارع في بناء قدرات المنظمات الأعضاء في الشبكة، بحث منشور في المؤتمر العلمي الخامس عشر، الخدمة الاجتماعية والسلام الاجتماعي، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠٠٢.
- ٣٣- أحمد حسن سعيد: دور الصندوق الاجتماعي في رفع كفاءة المنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢.

- 34- International Human Rights net Work: Human Rights NGO Capacity Building in Iraq, Next Steps Report, Glonboy House, Old castle, Comeeth, Ireland 2005.  
<http://www.Ihrnet Work. Org. info @ Ihrnet Work. Org.>
- 35- Hok Bun ku, Sik Chung Yeung: Paulinsungchan: Searching for A capacity Building Model in Social Work Education v24 Issue2, China, March 2005.
- ٣٦ - هالة مصطفى السيد: دور طريقة تنظيم المجتمع في دعم قدرات المنظمات التطوعية، مدخل لتنمية المجتمع المحلي، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية، "الخدمة الاجتماعية بين المتغيرات المحلية والعالمية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مارس ٢٠٠٧.
- ٣٧ - أحمد صادق رشوان: العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية، الخدمة الاجتماعية بين المتغيرات المحلية والعالمية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مارس ٢٠٠٧.
- ٣٨ - نيفين عبد المنعم محمد إبراهيم: التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لبناء قدرات الجمعيات الأهلية العاملة في مجال محو أمية المرأة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠٠٧،
- ٣٩ - رشاد أحمد عبد اللطيف: أخطاء أساليب الموارد المالية بالمؤسسات الأهلية، بحث منشور في المؤتمر العملي السادس، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٩-١٢ ديسمبر ١٩٩٢.
- ٤٠ - أبو النجا العمري: تقويم فاعلية دور المساعدات الخارجية في تنمية الجهود الذاتية، دراسة في مشروعات جهاز بناء وتنمية القرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، ١٩٩٥.
- ٤١ - إيمان عطا الله: العوامل المؤثرة على التمويل الذاتي للجمعيات الأهلية، دراسة وصفية مطبقة على محافظة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠٠١.
- ٤٢ - صلاح أحمد هاشم: مؤشرات تخطيطية لتحقيق العدالة في توزيع الخدمات الاجتماعية في الحضر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم. ٢٠٠٤.
- ٤٣ - أبو النجا محمد العمري: المنح الدولية ودورها في التنمية المؤسسية للجمعيات الأهلية، نحو نموذج للممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، بحث منشور في مؤتمر الاتجاهات المعاصرة في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، القاهرة، ٦-٨ مارس ٢٠٠٤.
- 44- Mark Robinson: the Role of aid Donors in String Thening Civil Society: in the International non - governmental Organization Training and Research Center (INTRAC): NGO, Civil Society and the State, Building Democracy in Trousit and Society, United Kingdom, Oxford, INTRAC, first published, 1996, p. 204.
- 45- Ropert j latowsky: Egypt's NGO, sector, A briefing paper, Education for, (England), united kingdom, 1997.
- 46- Yonekura Ynkiko: Partner Ship for Whom? Cambodian NGO: Supporting Schemes, Oxfam International, Japan,2000.

- 47- Teich ira: A marking perspective of Denation Attitudes and Intention, An analysis of Selected Factors which may impact Alumni Contributions, New Yourk University, New Yourk, U. S. A, 2001.
- 48- Thrandardottir Erla: Evolution of Foreign aid thinking, Implications for the Icelandic Red Cross, Mc Allister - Ian, Dalhousie University - Canada, 2003.
- ٤٩ - المعهد الديمقراطي الوطني للشئون الدولية: كيف تبين منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة، بيروت- لبنان، ٢٠٠٦، ص ٥٦.
- ٥٠ - مفلح عقل: مقدمة في الإدارة المالية، البنك العربي، الأردن، ط ١، ١٩٩٥، ص ٢٥.
- 51- Terry Lewis, Alex Jacobs: practical financial management for NGOs, mango, Oxford, united kingdom, 2005, P.2.
- ٥٢ - مركز تنمية المشاريع الصغيرة (قدرات): دليل المحاسبة والإدارة المالية الأساسية، الصندوق الأردني الهاشمي لتنمية البشرية، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٤.
- 53- Gaston Jeze: financial management guide for non-profit organizations, national endowment for the arts-Washington,-U.S.A., 2008, P.3.
- ٥٤ - رضا إسماعيل البسيوني: الإدارة المالية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط ١، ٢٠٠٨، ص ٧٠.
- ٥٥ - جميل أحمد توفيق: أساسيات الإدارة المالية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة، النشر، ٢٠٠٥، ص ١٧.
- ٥٦ - منير إبراهيم هندي: الإدارة المالية" مدخل تحليلي معاصر"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط ٤، ٢٠٠٠، ص ٨، ٧.
- ٥٧ - أحمد الصوراني: تطوير مهارات الإدارة المالية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، غزة- فلسطين، ط ١، ٢٠٠٣، ص ١.
- ٥٨ - الشبكة العربية للمنظمات الأهلية: برنامج التطوير الإداري والبناء المؤسسي للمنظمات الأهلية، مادة تدريبية وإرشادية، القاهرة، تصدر عن الشبكة، ص ٤٨.
- ٥٩ - مسعد الفاروق محمد حمودة: إدارة المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، ١٩٩٥، ص ١١١.
- ٦٠ - رياض أمين حمزوي وآخرون: الإدارة في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر، ١٩٩٤، ص ١٤٧.
- ٦١ - علاء عبد الرازق السالمى: نظم إدارة المعلومات، قطر، معهد التنمية الإدارية، ٢٠٠٣، ص ٣٥١.
- ٦٢ - عطية حسين الأفندي: المنظمات غير الحكومية، إعادة التفكير من أجل دور أكثر فاعلية، مكتبة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ١٩٩٨، ص ٤.
- ٦٣ - فاطمة خفاجي: الآليات التي تتيح التقدم للمرأة في المنظمات غير الحكومية، القاهرة، المجلس القومي للطفولة والأمومة، ١٩٩٤، ص ٤٧.
- ٦٤ - شهيدة الباز: المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين، محددات الواقع وآفاق المستقبل، القاهرة، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، ١٩٩٧.
- 65- - Robert I. barker: the social work dictionary, NASW, U. S. A, 1987, P. 108.
- 66- felice Davidson perlmlvter: non profit management issu, encyclopedia of social work, NASW, 1995, P. 1772.
- 67- Ibid, P. 1778.