



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة / قسم المحاسبة والتمويل

دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

The Role of Budget as A Financial Planning Tool In the NGO, s In Gaza Strip

رسالة ماجستير

مقدمة من الطالب

محمد حسن محمد الجد يلي

إشراف الدكتور

عصام محمد البحيصي

رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي

لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

٢٠٠٥م - ١٤٢٦هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ

فِي سَبِيلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ

ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُمْ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا

تَحْصِنُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَارِثُ

النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ *)) صدق الله العظيم

سورة يوسف (٤٧-٤٩)

الإهداء

إلى المعلم الأول... وإمام المتقين

إلى الحبيب الشفيق صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً

إلى كل من أمر بمعروف... وكل من نهى عن منكر...

إلى اللذين دافعوا عن شرف الأمة... ولا يزالون

إلى سر وجودي ورضاهم بعد الله ورسوله أبغي

إلى أمي الحنون صاحبة الفضل العظيم عليّ

إلى من صبرت بجانبى طوال أيام دراستي .. إلى زوجتي.

وإلى ولدي وقرّة عيني ...الحسن وأخته ملك

إلى كل أبناء فلسطين المجاهدين.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.. والله أسأل أن يجعله في ميزان حسناتنا يوم
القيامة.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي يسر لي إتمام أمر هذا البحث وكان عوناً لي في تحمل أعباءه والسعي وراء المعرفة، والصلاة والسلام على المعلم الأول والنبي الخاتم سيد البشر سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً.

إنه لمن دواعي حبي وسعادتي أن أتقدم بهذا الجهد المتواضع إلى كل من يهيمه أمر المنظمات غير الحكومية في فلسطين كمكون مهم من مكونات التنمية للمجتمع الفلسطيني.

ويسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي القدير المشرف على هذه الرسالة، الدكتور /عصام محمد البحيصي، وذلك لتكريمه بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وللجهد الكبير والوقت الثمين الذي بذله من خلال توجيهاته ومتابعته لي من بداية هذه الرسالة وحتى إكمالها وخروجها إلى النور.

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير لأساتذتي الكرام جميعاً على كل ما قدموه من نصح ومساعدة. كما أتوجه بالشكر العميق لإدارة الجامعة الإسلامية وأخص بالذكر قسم الدراسات العليا لجهودهم المخلصة لجعل الباب مفتوحاً أمام أبناء فلسطين لاستكمال الدراسات العليا في حين تغلق في وجوههم أبواب أخرى تفرضها ظروف الاحتلال والمعاناة وإغلاقات المعابر والحدود.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
III	الإهداء	
III	شكر وتقدير	
III	قائمة المحتويات	
III	قائمة الجداول	
III	قائمة الأشكال	
III	قائمة الملاحق	
III	ملخص البحث باللغة العربية	
III	ملخص البحث باللغة الإنجليزية	
١	الفصل الأول	١
	الإطار العام للبحث	
٢	المقدمة	١/١
٤	أهداف البحث	١/٢
٤	أهمية البحث وأسباب اختيار الموضوع	١/٣
٥	مشكلة البحث	١/٤
٦	فروض البحث	١/٥
٧	مجتمع البحث	١/٦
٧	منهجية البحث وأدواته	١/٧
٨	الدراسات السابقة	١/٨
١٣	الفصل الثاني	٢
	ملامح المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة	
١٤	المقدمة	٢/١
١٦	توصيف المنظمات غير الحكومية	٢/٢
١٩	المنظمات غير الحكومية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية	٢/٣
٢١	المنظمات غير الحكومية ما بعد اوسلو	٢/٤
٢٢	المنظمات غير الحكومية وانتفاضة الأقصى	٢/٥
٢٤	الهيكل القانوني للمنظمات غير الحكومية	٢/٦
٢٦	المنظمات غير الحكومية من حيث الأهداف	٢/٧
٢٧	علاقة المنظمات غير الحكومية بالسلطة الوطنية الفلسطينية	٢/٨
٢٧	السلطة التشريعية	٢/٨/١
٢٨	وزارة الداخلية	٢/٨/٢
٢٨	هيئة شئون المنظمات الأهلية	٢/٨/٣
٢٩	هيئة الرقابة العامة(ديوان الرقابة المالية والإدارية)	٢/٨/٤

٣٠	الفصل الثالث	٣
	مدخل إلى الموازنة	
٣١	المقدمة	٣/١
٣٢	مفهوم الموازنة	٣/٢
٣٤	تعريف الموازنة	٣/٣
٣٧	خصائص الموازنة	٣/٤
٣٩	أهمية الموازنة في التخطيط المالي	٣/٥
٤١	الأهداف الرئيسية للموازنة	٣/٦
٤٢	أداة تخطيط ورقابة واتخاذ قرار	٣/٦/١
٤٣	التنسيق والاتصال بين المستويات الإدارية	٣/٦/٢
٤٥	أساس لإعداد دراسات الجدوى	٣/٦/٣
٤٦	الجوانب السلوكية للموازنة	٣/٧
٤٦	أساليب إعداد الموازنة	٣/٧/١
٤٦	الأسلوب التقليدي	٣/٧/١/١
٤٧	الأسلوب الموجه	٣/٧/١/٢
٤٧	مبدأ المشاركة في إعداد الموازنة	أ
٤٩	روح الجماعة وتفاعلها	ب
٥٠	الرضا والروح المعنوية	ج
٥٠	الشخصية	د
٥١	الاعتبارات السلوكية الواجب مراعاتها في إعداد الموازنة	٣/٧/٢
٥١	عند الإعداد للموازنة	٣/٧/٢/١
٥٢	عند تنفيذ الموازنة	٣/٧/٢/٢
٥٢	إعداد الموازنة	٣/٨
٥٢	أسس إعداد الموازنة	٣/٨/١
٥٢	ملائمة الموازنة لأهداف المنظمة	٣/٨/١/١
٥٢	ملائمة الموازنة للهيكل التنظيمي للمنظمة	٣/٨/١/٢
٥٣	ملائمة الموازنة للنظام المحاسبي ودليل الحسابات	٣/٨/١/٣
٥٣	الحصول على تأييد المستويات الإدارية للمنظمة	٣/٨/١/٤
٥٣	ربط الموازنة بنظام الحوافز لتنفيذ الموازنة	٣/٨/١/٥
٥٤	قواعد الموازنة	٣/٩
٥٤	قاعدة السنوية	٣/٩/١
٥٥	قاعدة وحدة الموازنة	٣/٩/٢
٥٦	قاعدة الشمول	٣/٩/٣
٥٧	قاعدة المرونة	٣/٩/٤
٥٨	تحديد إطار الموازنة	٣/١٠

٥٨	تحديد هدف المنظمة	٣/١٠/١
٥٩	تحديد أهداف الموازنة	٣/١٠/٢
٥٩	تجميع البيانات وإعداد الجداول الأولية والتنسيق بينها	٣/١٠/٣
٥٩	توزيع الجداول الأولية	٣/١٠/٤
٦٠	تشكيل الموازنة في شكلها النهائي	٣/١٠/٥
٦٠	الموافقة على الموازنة وإعلانها	٣/١٠/٦
٦٠	البدء بتنفيذ الأنشطة وفقاً للموازنة	٣/١٠/٧
٦٠	قياس النشاط الفعلي ومقارنته بخطة الموازنة	٣/١٠/٨
٦١	دراسة أسباب الانحرافات	٣/١٠/٩
٦١	تجميع البيانات والاستعداد لإعداد خطة الموازنة للفترة القادمة	٣/١٠/١٠
٦٢	تصنيف وتبويب الموازنة	٣/١١
٦٢	أنواع الموازنات	٣/١١/١
٦٢	من حيث الفترة الزمنية	٣/١١/١/١
٦٣	موازنة قصيرة الأجل	١
٦٣	موازنة طويلة الأجل	٢
٦٤	من حيث طبيعة المجال	٣/١١/١/٢
٦٤	موازنة تشغيلية	١
٦٤	الموازنة الرأسمالية	٢
٦٤	من حيث طبيعة المعاملات التي تغطيها	٣/١١/١/٣
٦٥	الموازنة العينية	١
٦٥	الموازنة المالية	٢
٦٥	موازنة التدفقات النقدية	٣
٦٥	من حيث الوحدة المحاسبية التي يتم إعداد الموازنة على أساسها	٣/١١/١/٤
٦٥	موازنات البرامج	١
٦٥	موازنات المسئوليات	٢
٦٦	موازنات المنتجات	٣
٦٦	الموازنات الشاملة	٤
٦٦	من حيث مستوى النشاط الذي يتم إعداد الموازنة على أساسه	٣/١١/١/٥
٦٦	الموازنة الثابتة	١
٦٧	الموازنة المرنة	٢
٦٧	تقدير الإيرادات	٣/١٢
٦٧	الإيرادات الثابتة	٣/١٢/١
٦٧	الإيرادات غير الثابتة	٣/١٢/٢
٦٧	تقدير النفقات	٣/١٣
٦٨	النفقات التحديدية	٣/١٣/١

٦٨	النفقات التقديرية	٣/١٣/٢
٦٨	الطريقة التاريخية (التقدير الآلي)	٣/١٣/٢/١
٦٨	طريقة المتوسطات	٣/١٣/٢/٢
٦٩	طريقة التقدير المباشر	٣/١٣/٢/٣
٦٩	الرقابة على تنفيذ الموازنة	٣/١٤
٧٠	عوامل نجاح الموازنة	٣/١٥

الفصل الرابع

الموازنة في المنظمات غير الحكومية

٧٢	المقدمة	٤/١
٧٢	أهداف المنظمات غير الحكومية	٤/٢
٧٣	الأهداف العامة للمنظمات غير الحكومية	٤/٢/١
٧٣	الأهداف الخاصة للمنظمات غير الحكومية	٤/٢/٢
٧٤	موارد المنظمات غير الحكومية	٤/٣
٧٦	خصائص موازنات المنظمات غير الحكومية	٤/٤
٧٧	عملية الموازنة في المنظمات غير الحكومية	٤/٥
٧٩	تحديد الخطوات الرئيسية لإعداد الموازنة	٤/٥/١
٧٩	تحديد أهداف المنظمة	٤/٥/١/١
٧٩	تقدير موازنة الإيرادات	٤/٥/١/٢
٧٩	تقدير موازنة النفقات	٤/٥/١/٣
٨٠	مراجعة وتعديل الموازنة	٤/٥/١/٤
٨٠	الحصول على الاعتماد النهائي	٤/٥/١/٥
٨٠	تقارير الموازنة	٤/٦
٨٠	إصدار تقارير رقابة الموازنة	٤/٦/١
٨١	مراجعة التقارير وتحليل الانحرافات	٤/٦/٢

الفصل الخامس

الإطار العملي للبحث- التحليل ومناقشة أسئلة البحث واختبار الفرضيات

٨٣	المقدمة	٥/١
٨٤	المبحث الأول- المنهجية والإجراءات	٥/٢
٨٤	منهجية البحث	٥/٢/١
٨٥	مجتمع وعينة البحث	٥/٢/٢
٨٦	أداة البحث الرئيسية	٥/٢/٣
٨٦	صدق الإستبانة وثباتها	٥/٢/٤
٨٦	صدق الإستبانة	٥/٢/٤/١
٨٧	صدق المحكمين	أولاً
٨٧	صدق الاتساق الداخلي	ثانياً

٨٨	معامل الاتساق الداخلي بين كل مجال من مجالات المجموعة الثلاثية	أ
٨٨	معامل الاتساق الداخلي بين كل مجال من مجالات المجموعة الخماسية	ب
٨٩	معامل الاتساق الداخلي بين كل فقرة والدرجة الكلية لمجالها	ج
٨٩	الموازنة كأداة تخطيط	١
٩٠	سبب المشاكل في عملية وضع الخطط المالية	٢
٩١	أهداف المنظمة من استخدام الموازنة	٣
٩١	العوامل المؤثرة في استخدام الموازنة	٤
٩٢	أهداف ورسالة المنظمة	٥
٩٣	مقومات وعناصر الهيكلية	٦
٩٤	البرامج وتغطية الاحتياجات	٧
٩٤	اتجاهات الاعتماد في التمويل	٨
٩٥	ثبات الإستبانة	٥/٢/٤/٢
٩٦	المبحث الثاني - تحليل خصائص عينة البحث	٥/٣
٩٦	تعريف المنظمة	٥/٣/١
٩٦	عمر المنظمة	٥/٣/١/١
٩٧	جهة الترخيص	٥/٣/١/٢
٩٧	القطاع الذي تعمل فيه المنظمة	٥/٣/١/٣
٩٨	مجلس الإدارة	٥/٣/١/٤
٩٩	نوع الهيئة المرجعية للمؤسسة	٥/٣/١/٥
٩٩	إدارة المنظمة	٥/٣/١/٦
١٠٠	عدد العاملين في المنظمة	٥/٣/١/٧
١٠١	معلومات تتعلق بالشخص الذي قام بتعبئة الإستبانة	٥/٣/٣
١٠١	المركز الوظيفي	٥/٣/٣/١
١٠٢	الخبرات العملية داخل المنظمة	٥/٣/٣/٢
١٠٢	العمر	٥/٣/٣/٣
١٠٣	المؤهل العلمي	٥/٣/٣/٤
١٠٣	التخصص	٥/٣/٣/٥
١٠٤	التدريب والتأهيل	٥/٣/٣/٦
١٠٦	المبحث الثالث - تحليل ومناقشة أسئلة البحث	٥/٤
١٠٦	الموازنة كأداة تخطيط	٥/٤/١
١٠٩	مدى قيام المنظمة بتحليل الانحرافات في الموازنة	٥/٤/٢
١١٠	المشاكل في عملية وضع الخطط المالية	٥/٤/٣
١١١	سبب المشاكل التي تواجهها المنظمات غير الحكومية في عملية وضع الخطط المالية	٥/٤/٤
١١٢	معاونة المنظمة من المشاكل المالية	٥/٤/٥
١١٣	تأثير هذه المشاكل على قدرة المنظمة على تقديم خدماتها بشكل متواصل	٥/٤/٦

١١٤	الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات من استخدام الموازنة	٥/٤/٧
١١٦	تأثير عوامل حجم المنظمة وزيادة احتياجاتها على استخدام الموازنة	٥/٤/٨
١١٩	توفر العوامل التي تشير إلى أهداف ورسالة المنظمة	٥/٤/٩
١٢١	الهيكلية الإدارية والتنظيمية للمنظمة	٥/٤/١٠
١٢٢	المقومات الأساسية للهيكلية التنظيمية	٥/٤/١١
١٢٤	العوامل المتعلقة بالبرامج وطرق تغطية الاحتياجات	٥/٤/١٢
١٢٦	اتجاهات اعتماد المنظمات في التمويل	٥/٤/١٣
١٢٧	تبنى وسائل تمويل جديدة	٥/٤/١٤
١٢٩	الاعتماد على مصدر واحد للتمويل يشكل خطر على المؤسسة استمراريتها في العمل	٥/٤/١٥
١٢٩	ارتباط التمويل بوجود الموازنة	٥/٤/١٦
١٣١	المبحث الرابع - اختبار الفرضيات	٥/٥
١٣١	اختبار الفرضية الأولى	٥/٥/١
١٣٢	اختبار الفرضية الثانية	٥/٥/٢
١٣٣	اختبار الفرضية الثالثة	٥/٥/٣
١٣٥	اختبار الفرضية الرابعة	٥/٥/٤
١٣٦	اختبار الفرضية الخامسة	٥/٥/٥
١٣٧	اختبار الفرضية السادسة	٥/٥/٦
١٣٨	اختبار الفرضية السابعة	٥/٥/٧
١٣٩	اختبار الفرضية الثامنة	٥/٥/٨
١٤١	اختبار الفرضية التاسعة	٥/٥/٩
١٤٢	اختبار الفرضية العاشرة	٥/٥/١٠
١٤٤	الفصل السادس	٦
	النتائج والتوصيات	
١٤٥	نتائج البحث	٦/١
١٤٩	توصيات البحث	٦/٢
١٥١	المراجع	
١٥٨	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	صفحة
٢/١	توزيع المنظمات حسب النشاط مقرونا بعدد الموظفين والمتطوعين	٢١
٥/١	توزيع الاستجابات من عينة البحث حسب القطاعات العاملة	٨٥
٥/٢	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات المجموعة الثلاثية والدرجة الكلية للمجموعة	٨٨
٥/٣	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات المجموعة الخماسية والدرجة الكلية للمجموعة	٨٨
٥/٤	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة ومجالها	٨٩
٥/٥	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة ومجالها	٩٠
٥/٦	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة ومجالها	٩١
٥/٧	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة ومجالها	٩٢
٥/٨	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة ومجالها	٩٢
٥/٩	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة ومجالها	٩٣
٥/١٠	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة ومجالها	٩٤
٥/١١	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة ومجالها	٩٤
٥/١٢	توزيع مفردات العينة حسب عمر المنظمة	٩٦
٥/١٣	توزيع مفردات العينة حسب جهة الترخيص	٩٧
٥/١٤	توزيع مفردات العينة حسب القطاع	٩٨
٥/١٥	توزيع مفردات العينة حسب مجلس الإدارة	٩٨
٥/١٦	توزيع مفردات العينة حسب المرجعية الإدارية	٩٩
٥/١٧	توزيع مفردات العينة حسب إدارة المنظمة	١٠٠
٥/١٨	توزيع مفردات العينة حسب عدد العاملين	١٠٠
٥/١٩	توزيع مفردات العينة حسب المركز الوظيفي	١٠١
٥/٢٠	توزيع مفردات العينة حسب الخبرة العملية	١٠٢
٥/٢١	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	١٠٢
٥/٢٢	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	١٠٣
٥/٢٣	توزيع مفردات العينة حسب التخصص	١٠٤
٥/٢٤	توزيع مفردات العينة حسب التدريب والتأهيل	١٠٤
٥/٢٥	التكرارات ومجموع المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات السؤال المتعلق بمحور الموازنة كأداة تخطيط	١٠٦
٥/٢٦	التكرارات ومجموع المتوسط الحسابي للسؤال المتعلق بتحليل الانحرافات	١٠٩
٥/٢٧	التكرارات ومجموع المتوسط الحسابي للسؤال المتعلق بمشاكل وضع الخطط المالية	١٠٩
٥/٢٨	التكرارات ومجموع المتوسط الحسابي للسؤال المتعلق بسبب مشاكل وضع الخطط المالية	١١٠
٥/٢٩	التكرارات لمعاونة المنظمة من المشاكل المالية	١١١
٥/٣٠	التكرارات لتأثير المشاكل المالية على قدرة المنظمة في تقديم الخدمات	١١٢
٥/٣١	التكرارات ومجموع المتوسط الحسابي لأهداف استخدام الموازنة	١١٣

١١٥	التكرارات ومجموع المتوسط الحسابي لعوامل زيادة حجم المنظمة	٥/٣٢
١١٧	التكرارات ومجموع المتوسط الحسابي لأهداف المنظمة ورسالتها	٥/٣٣
١١٩	التكرارات للسؤال المتعلق بالهيكلية	٥/٣٤
١١٩	التكرارات للسؤال المتعلق بتطبيق الهيكلية	٥/٣٥
١٢٠	التكرارات ومجموع المتوسط الحسابي لمقومات الهيكلية	٥/٣٦
١٢٢	التكرارات ومجموع المتوسط الحسابي المتعلقة بعوامل تغطية الاحتياجات	٥/٣٧
١٢٤	التكرارات لاتجاهات المنظمات في التمويل	٥/٣٨
١٢٥	التكرارات لتبني وسائل تمويل جديدة	٥/٣٩
١٢٦	التكرارات للاعتماد على مصدر تمويل وحيد	٥/٤٠
١٢٧	التكرارات لارتباط التمويل بوجود موازنة	٥/٤١
١٣١	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب للكشف عن أثر قطاع عمل المنظمة في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي	٥/٤٢
١٣٢	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب للكشف عن أثر عدد العاملين في المنظمة في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي	٥/٤٣
١٣٣	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب للكشف عن أثر المؤهل العلمي لصانعي القرار في المنظمة في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي	٥/٤٤
١٣٤	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe Test) للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في بعد استخدام الموازنة تعزي لمتغير المؤهل العلمي	٥/٤٥
١٣٥	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب للكشف عن أثر عمر المنظمة الزمني في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي	٥/٤٦
١٣٦	اختبار T للمقارنة بين متوسطات وجود هيكلية إدارية تنظيمية في بعد استخدام الموازنة	٥/٤٧
١٣٧	معامل ارتباط بيرسون بين درجة وجود أهداف في المنظمة محددة بوضوح واستخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي.	٥/٤٨
١٣٨	معامل ارتباط بيرسون بين درجة وجود برامج تمويلية (تدر دخلاً) في المنظمة واستخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي.	٥/٤٩
١٣٩	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب للكشف عن أثر الحصول على التمويل في المنظمة في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي	٥/٥٠
١٤٠	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe Test) للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في بعد استخدام الموازنة تعزي لمتغير الحصول على التمويل	٥/٥١
١٤١	معامل ارتباط بيرسون بين درجة استخدام الموازنة في المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة من الموازنة	٥/٥٢
١٤٢	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب للكشف عن أثر وجود مشاكل في عملية وضع الخطط المالية في المنظمة في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي	٥/٥٣
١٤٣	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe Test) للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في بعد استخدام الموازنة تعزي لمتغير وجود مشاكل في عملية وضع الخطط المالية في المنظمة	٥/٥٤

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٤٧	الدور التقليدي للموازنة	٣/١
٤٨	الدور المعاصر للموازنة	٣/٢
٥٠	العوامل السلوكية في الموازنة	٣/٣

ملخص البحث

تناول هذا البحث دراسة دور الموازنة في المنظمات غير الحكومية في فلسطين وبالتحديد في قطاع غزة، وأهميتها كأداة تخطيط مالي تمكن المنظمة من الاستمرار في تقديم خدماتها للجمهور، ومواجهة المشاكل المالية المستقبلية المتوقعة، والى أي مدى تؤثر الموازنة على القرارات المتخذة والتخطيط المالي بالتحديد في إدارة تلك المنظمات في قطاع غزة ومدى استخدامها في ترشيد القرار وتحديد المعوقات لاستخدام بيانات الموازنة في اتخاذ القرارات والتخطيط المالي في المنظمات غير الحكومية، واختار الباحث مجتمع الدراسة من دليل المنسق الخاص للأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية لسنة ٢٠٠٣، واستخدم المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية، واعتمد المنهج التحليلي للدراسة الميدانية والذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها وتحليلها لتصبح معلومات تفيد البحث.

وجمعت البيانات الأولية من خلال الإستبانة المعدة لذلك، حيث استخدم البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات الأولية وباستخدام الاختبارات التي تتناسب مع أسئلة وأبعاد الإستبانة وفروض البحث، كما وضعت معايير لاختيار عينة البحث، من أبرزها أن لا يقل عدد العاملين في المنظمة عن ٥ موظفين.

ومن أهم النتائج التي وصل إليها البحث:-

- إن معظم المنظمات غير الحكومية لديها رؤية ايجابية نحو استخدام حملة الشهادات العلمية وخاصة بكالوريوس العلوم المالية للعمل في المجال المالي للمنظمة.

- وأن استخدام الموازنة يرتبط إلى حد ما بالمؤهلات العلمية لصانعي القرارات.

- أن لدى العاملين في المجال المالي في المنظمات ضعف في التدريب والتأهيل في مجال الإدارة المالية

- إن المنظمات لا تهتم عادة بوجود لجنة مختصة بصياغة الموازنة وإعدادها.

- تعطي المنظمات الاهتمام الأكبر لإعداد الموازنات على أساس المشاريع وبشكل مستقل، في حين يوجد ضعف في إعداد الموازنة على أساس سنوي وللمنظمة كوحدة واحدة.

- تعاني المنظمات من عدم الاستفادة من تحليل الانحرافات التي قد تظهر بين المخطط في الموازنة والفعلي.

- إن للمنظمات هيكليات إدارية وتنظيمية مكتوبة أو غير مكتوبة، كما توجد في المنظمات المقومات الأساسية التي يمكن أن يعتمد عليها في الهيكليات الإدارية والتنظيمية، إلا أن هذه الهيكليات ليست مطبقة بشكل كامل وفعلي على أرض الواقع.

- تقوم المنظمات بمحاولات لدراسة احتياجاتها السنوية من الموارد المالية والبشرية، وذلك سعياً منها لتحسين أوضاعها، ولكنها غير كافية.

- تقوم المنظمات بالبرامج والأنشطة غالباً حسب توفر التمويل لتلك البرامج أو الأنشطة، والقليل من المنظمات لديها مشاريع تدر دخلاً ثابتاً.

وفي ختام البحث تقدم الباحث بعدة توصيات منها:

- لا بد للمنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة أن تراجع رؤيتها للمستقبل بما يمكنها من مواكبة التطورات على الصعيدين المحلي والدولي، وبالتحديد مراجعة سياسات التخطيط المالي المعتمدة لديها، بحيث تتمكن من الإلمام بمتطلبات العصر من أدوات التخطيط المالي السليم، لتحافظ على بقائها.

- لا بد للمنظمات من انتهاز أسلوب الموازنة في التخطيط المالي للمستقبل، وتفعيل دورها، ومتابعة الانحرافات بينها وبين الإنتاج الفعلي كل فترة.

- الاهتمام بتدريب العاملين في الإدارة المالية بالمنظمة، ورفع مستواهم المهني، من خلال برامج تدريب داخل المنظمة وحثهم دائماً على الإطلاع على كل ما هو جديد في عالم الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية.

ABSTRACT

The research articulates the role of the budget in non-governmental organizations(NGO,s),in Palestine, specially in the Gaza strip and its importance as a financial planning tool which enables the organization to go on representation service to the public , solve the prospective financial issues and to which attend the budget effects the decision-making and financial planning particularly in the administration of those NGOs in the Gaza Strip and also the use of budget in adjusting the decisions and identifying the obstacles to use the contents of the budget in decision making and financial planning in the NGOs .

Therefore, the nature of the research required us to use the analytical descriptive method as it depends on the actual study of the phenomenon on the ground and accurately describe it.

The descriptive method is applied to study the theoretical aspect of the research, whereas the analytical method is applied for filed study which depends on collecting data about this phenomenon, explain then analyses them to make these data more useful to the research.

The primary data was collected through especial questionnaire, where the statistical program, SPSS, was used to analyses the primary data the tests which suits the questions, the purpose of the questionnaire and basis of the research, some standard were applied to select the sample of the research mainly the number of working force in any NGOs should be five persons and above.

- The main conclusion of the research the most of the NGOs have positive views towards the hiring of high graduate staff, especially the Bachelor degree to work in the financial sector of the organization.

- To some extent, the use of budget is affected by the academic level of the decision-maker.

- People who work in financial sector suffer of lack of training and capacity in financial management.

- NGOs do not occasionally regard a professional budget committee for budget preparation and implementation.

- The greatest concern is given for the preparation of budget on project and individual bases. A considerable weakness was observed in Budget preparation on annual basis for the entire organization.

- The organization do not benefit from analysis of variances, which represent the difference between the projected and the actual items.

- NGOs have administrative and organization chart, written or not written. In addition, they have the proper basis which may be of a great benefit for the administrative and organizational chart. However, these charts are not totally applied on reality.

- NGOs seriously are trying to study their needs of annual financial and human resources in order to enhance and improve their situation. However, the efforts are not enough.

- NGOs prefer to implement funded and budgeted programmes and activities and they rarely have income generation program.

The main Recommendation of the research, NGOs should review their prospective vision to be updated with local and international developments, particularly in reconsidering there approved financial planning policies. These will enable them to acquire the modern requirements of the best financial planning tools for their surviving.

- NGOs must adopt the budgeting system for future financial planning and activate the role of budgeting system and follow up the discrepancies between the budgeted and actual items.

- Training in financial management must be given a thoughtful concern in the NGOs to improve the professional level through well-established training programmes and encourage the staff to follow up and look for the recent and latest knowledge in financial management of the NGOs.

1- الفصل الأول

الإطار العام للبحث

ويحتوي هذا الفصل على:

- ١/١ - مقدمة البحث.
- ١/٢ - أهداف البحث.
- ١/٣ - أهمية البحث وأسباب اختيار الموضوع.
- ١/٤ - مشكلة البحث.
- ١/٥ - فرضيات البحث.
- ١/٦ - مجتمع الدراسة.
- ١/٧ - منهجية البحث وأدوات.
- ١/٨ - الدراسات السابقة

تميز العمل التنموي في الأراضي الفلسطينية تاريخياً باعتماده بدرجة كبيرة على المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، نظراً لغياب سلطة وطنية وتعاقب الولايات على الشعب الفلسطيني بدءاً بالاحتلال البريطاني، وانتهاءً بالاحتلال الإسرائيلي، حيث قامت المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بدورين أساسيين هما: المساهمة في مقاومة الاحتلال الإسرائيلي من جهة، ودعم المجتمع الفلسطيني وحمایته من آثار الاحتلال من جهة أخرى من خلال عدة برامج تسعى لتنفيذها (فلسطين تقرير التنمية البشرية، ١٩٩٩، ص ٧٨).

وينبع تعاضم الاهتمام بقطاع المنظمات غير الحكومية من اتجاهات موضوعية، تتعلق بتطور المجتمع الفلسطيني من جهة، والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، لذلك يلاحظ انتشار واتساع نطاق المنظمات غير الحكومية وازدياد أهمية الدور الذي تقوم به هذه المؤسسات في المجتمع الفلسطيني، حيث تساهم مساهمة فعالة في حل كثير من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والحياة التعليمية القائمة في المجتمع.

لقد ساهم عمل تلك المنظمات غير الحكومية في التخفيف من وطأة الأزمة الاقتصادية للسكان، وفي تقرير للمنسق الخاص لعملية السلام في الشرق الأوسط للأمم المتحدة (تيري روود لارسن) الذي ألقاه أمام مجلس الأمن في لقاء مفتوح، بتاريخ ١٩/أيار ٢٠٠٣، انه من المأمول به أن تعمل المنظمات غير الحكومية مع الجهات المانحة الدولية لتستمر الجهود من أجل توفير الخدمات الطارئة والاعاثة للفئات المعوزة في الضفة الغربية وقطاع غزة. (انسكو، ٢٠٠٣، ص ٣)

ولأن للمنظمات غير الحكومية دوراً حيوياً وهاماً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في قطاع غزة، فكان لزاماً على العاملين في تلك المنظمات الاهتمام بالتخطيط المالي، والذي تتطلب اهتماماً متميزاً

خصوصاً إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الظروف البيئية السياسية والاقتصادية التي يحياها المجتمع الفلسطيني الذي تقوم تلك المنظمات من أجل خدمته، تلك الظروف تجعل مهمة اتخاذ القرار صعبة وأكثر تعقيداً.

فعلى الرغم من اختلاف المتخصصين وتباين وجهات النظر المختلفة حول مفهوم عملية التخطيط المالي ومكوناته إلا أن هناك شبه اتفاق على أن إتقان عملية التخطيط من الأمور الحيوية لنجاح المنظمات بشكل عام والأهلية بشكل خاص، ويقول حمزاوي في هذا المضمون:

وإنه لمن المتفق عليه أنه بدون كفاءة المنظمات وفعاليتها لن تكون هناك استمرارية لها وذلك بوجود خطط واضحة ومعلنة تحكم سير العمل وتوجه أغراضه وتسوس مختلف أنواع القرارات فيه وترشدها وتختصر الكثير من الوقت الضائع لتمكن في النهاية من تحقيق الأهداف بصورة مثالية (حمزاوي، ١٩٨٨، ص ١٨)

فالتخطيط يساعد في توجيه الجهود التي ستبذل في تنمية الأموال، وفي تحديد المصادر و التكاليف، إضافة إلى أنه يجعل المنظمة قادرة على وضع برامج لتنمية أموالها للفترة القادمة على نحو يتضمن البحث والعمل والتقويم، فهو يعمل كمصدر ومرشد للإدارة والموظفين والمتطوعين، ويساعد في إحداث توافق بين برامج تنمية الأموال ودور وأهداف المنظمة. (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٢، ص ٢)

ويوضح اللوزي أن من أبرز أدوات التخطيط المالي في الأعمال المختلفة هي الموازنة، التي تمكن الإدارة من تخطيط نشاطات المنظمة من أجل تحقيق أهدافها في تأدية رسالتها التي وجدت من أجلها، وعلى الرغم من اختلاف التعاريف وتفاوتها بشأن الموازنة التخطيطية بين القطاعين العام والخاص حسب الغرض منها فهناك تعريفات شملت الهدف العام للموازنة على أنها (خطة شاملة، متمثلة بأرقام يتم تحديد برنامج كامل لفترة محددة، وهي تتضمن تقديراً للخدمات والنشاطات والمشاريع، ونفقات ومصادر ضرورية للإنفاق). (اللوزي، ١٩٩٧، ص ٣٤).

وبناءً على ما سبق ومن واقع عمل الباحث كمفتش في هيئة الرقابة العامة على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وما لمس من ضعف في التخطيط المالي واعتماد أدواته بشكل عام والموازنة بشكل

خاص وجد من الضروري دراسة المشاكل الأساسية التي تعوق أحياناً استخدام الموازنة في التخطيط من جهة وتلك التي تؤدي أحياناً أخرى إلى عدم تبني الموازنة كأداة تخطيط في المنظمات غير الحكومية.

١/٢ - أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على دور الموازنة في المنظمات غير الحكومية وإلى أي مدى تؤثر الموازنة على القرارات المتخذة والتخطيط المالي بالتحديد في إدارة تلك المنظمات في قطاع غزة ومدى استخدامها في ترشيد القرار وتحديد المعوقات لاستخدام بيانات الموازنة في اتخاذ القرارات والتخطيط المالي في المنظمات غير الحكومية. ويمكن تلخيص الأهداف كالتالي:

- إظهار دور الموازنة كأداة تخطيط مالي ودرجة اعتماد المنظمات غير الحكومية عليها .
- إيضاح وكشف أسباب الضعف في اعتماد الموازنة كأداة تخطيط مالي.
- التعرف على درجة اعتماد المنظمات غير الحكومية على الموازنة في التخطيط المالي.

١/٣ - أهمية البحث وأسباب اختيار الموضوع:

تكمن أهمية البحث في الأسباب التالية:-

- ١- تكتسب هذه الدراسة أهمية بسبب دور المنظمات غير الحكومية المساند لدور السلطة الوطنية الفلسطينية تجاه المجتمع الفلسطيني، فلقد بات من الواضح الدور الكبير والفعال في الإغاثة و دعم النمو الاجتماعي والاقتصادي في النسيج الفلسطيني، نظراً للظروف التي يعيشها الشعب الفلسطيني من احتلال لأرضه وانتهاك لحقوقه وبرز هذا الدور في السنوات الأخيرة وبشكل كبير.
- ٢- أضحت للمنظمات غير الحكومية دوراً بارزاً في المجتمع المحلي سواءً على صعيد التنمية الاجتماعية أو على صعيد رسم السياسات العامة وحتى المشاركة في وضع القوانين، ولما للتخطيط

المالي من دور مهم في إدارة الموارد المادية والبشرية، بهدف تحقيق أهداف المنظمة، حيث يعتبر العنصر المادي من أهم العناصر التي يقوم عليها نجاح المنظمة.

٣- إمكانية كونه أداة تعريفية على مدى وعي الأشخاص القائمين على إدارة المنظمات غير الحكومية ومعرفتهم بالأدوات المالية وأساليبها، والتعرف على مدى التفاعل والارتباط الموجودين بين الإدارة المالية و صنع القرار الإداري، ولعل هذه الدراسة تكون مدعاة لصناع القرار في تلك المنظمات غير الحكومية للاهتمام أكثر بالإدارة المالية وأدواتها (الموازنة) وبشكل أفضل في عملية اتخاذ القرار.

١/٤ - مشكلة البحث:

لقد شعر الباحث بالمشكلة وذلك من خلال عمله كمفتش في ديوان الرقابة المالية والإدارية، ضمن دائرة الرقابة على المنظمات غير الحكومية بوجود مشكلة حقيقية لدى تلك المنظمات في عملية التخطيط وإعداد الموازنات، وعمل على صياغة مشكلة البحث بحيث تجيب على السؤال التالي:-

إلى أي مدى يتم استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وما هي أهم المشاكل التي تعوق استخدامها؟

١/٥ - فرضيات البحث:

تبحث الدراسة في الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة وطبيعة نشاط المنظمة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي وعدد العاملين بالمنظمة

الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين استخدام الموازنة والمؤهل العلمي لصانعي القرار في المنظمة

الفرضية الرابعة: - توجد علاقة بين استخدام الموازنة وعمر المنظمة الزمني

الفرضية الخامسة: يوجد علاقة بين استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي ووجود هيكلية إدارية واضحة

الفرضية السادسة: توجد علاقة بين تحديد أهداف المنظمة بوضوح وإعداد الموازنة:

الفرضية السابعة: توجد علاقة بين وجود برامج تمويلية (تدر دخلاً) في المنظمة واستخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي.

الفرضية الثامنة: يوجد علاقة بين استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي والحصول على التمويل.

الفرضية التاسعة: توجد علاقة بين استخدام الموازنة كأداة تخطيط وفهم المنظمة للأهداف التي تسعى لتحقيقها من الموازنة.

الفرضية العاشرة: توجد علاقة بين استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية ووجود مشاكل في عملية وضع الخطط المالية.

١/٦ - مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث في المنظمات غير الحكومية المسجلة في دليل المنظمات غير الحكومية للعام ٢٠٠٣ الصادر عن مكتب المنسق العام للأمم المتحدة والبالغ عددها (٢٨٠ منظمة) والتي تعمل في محافظات قطاع غزة.

١/٧ - منهجية البحث وأدواته:

من خلال اطلاع الباحث على الأدبيات السابقة، حيث ظهر أن نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية مرتبط بشكل كبير بتطور المجتمع ككل. ولهذا تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس الوضع الراهن للمنظمات مع الأخذ بعين الاعتبار البعد التاريخي لنشأتها وتطورها، ومحاولة ربط ذلك بعملية التخطيط السليمة والمنظمة. وقد اعتمد البحث على الأدوات التالية:

- ١- بحث مكتبي للمصادر الثانوية يتضمن النشأة والتطور التاريخي والسمات العامة للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة).
- ٢- دراسة ميدانية تعتمد على تطبيق استمارة استبيان موحدة لكل منظمة تشمل أسئلة حول محاور وإشكاليات البحث موجهة إلى العاملين في المنظمات غير الحكومية وخاصة في التخطيط والإدارة المالية.

١/٨ - الدراسات السابقة

لا شك أن هناك دراسات سبقت تناولت جوانب عدة تتعلق بالمنظمات غير الحكومية من جهة سواءً على صعيد إداري أو اجتماعي والموازنات التخطيطية من جهة أخرى ومن تلك الدراسات:

١/٨/١ - دراسة Chwen Sheu .and others (1994)

هدفت الدراسة إلى بيان أن إدارة المنظمات غير الربحية تركز عادة على تحقيق أهداف الرفاهية الاجتماعية بالدرجة الأولى، وتغفل في كثير من الأحيان دور التركيز على تحقيق الكفاءة للعمليات والرقابة على التكاليف وعمليات التشغيل.

كما هدفت الدراسة إلى تزويد إدارة المنظمة بأسلوب تخطيط أفضل وقاعدة لتقييم الأداء باستعمال البيانات الحقيقية في المنظمة غير الربحية مع الأخذ في الاعتبار أهداف رفاهية الفرد. وسعت الدراسة إلى وضع إطار لتخطيط العمليات والرقابة على تكاليفها في المنظمة غير الربحية الصغيرة، وتشير نتائج الدراسة إلى إمكانية إحداث تحسينات كبيرة على كفاءة الأداء مع تخفيض التكاليف المالية للمنظمة غير الربحية الصغيرة من خلال استخدام تخطيط العمليات المعدل ونشاطات السيطرة والرقابة.

١/٨/٢ - البياز (١٩٩٧)

قام بهذه الدراسة فرق عمل من مصر ودول الخليج وتونس ولبنان وفلسطين والسودان والمغرب، وتناولت الدراسة عدة محاور منها معوقات الانطلاق والمشكلات والاحتياجات المؤسسية وكفاءة الأداء في المنظمات الأهلية وإشكالية التمويل، وقد حاولت الدراسة معرفة ما ينقص المنظمات الأهلية من

خبرات تعوق أداء العمل، وكذلك الخبرات التي تحتاجها المنظمات، أو تحتاج إلى تطويرها بالشكل الذي يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتعظيم قدراتها على تحقيق أهدافها.

وقد تضمنت الدراسة الخبرات البحثية والمحاسبية، والتخطيط، والاتصال، والإنتاج، والتسويق، والتعاون الدولي، والإعلام، العلاقات العامة، والتدريب، والتعبئة، الإدارة وحشد التمويل، وإعداد مخطط المشروعات.

واستنتجت الدراسة الآتي:

- اشتركت كل المنظمات الأهلية المبحوثة في الأقطار المختلفة (الحجم الكلي للعيينة ١٥٦٥ منظمة أهلية منها ٢٠٠ منظمة فلسطينية) في نوعية الاحتياجات المؤسسية وبالتالي في نوعية المشكلات والصعوبات التي تواجهها.

- ارتفاع نسبة الاحتياج إلى توفير المزيد من الخبرات مما يدل على وعي العاملين في المنظمات الأهلية بأهمية تحسين مستوى الخبرات للارتفاع بمستوى أداء المنظمة.

- ارتفاع نسبة الخبرات الخاصة بالتدريب مما يعكس تزايد الوعي بأهمية دور المنظمة الأهلية في تدريب الفئات الاجتماعية المختلفة، في إطار العمل على رفع قدراتها العملية ودعمها وحثها على المشاركة الفعالة.

- القصور الكبير في القدرات والمهارات الإدارية والمالية.

١/٨/٣ - دراسة P Verheyen (1998)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المنظمات غير الربحية كجزء من الاقتصاد الكلي في هولندا إلى جانب السوق والإدارة الحكومية ، وتبحث الدراسة في تحديد كيف أن مفهوم اقتصاد السوق يؤثر في مجالات التربية والصحة والفنون، ويبدأ البحث بمناقشة خصائص المنظمات غير الربحية المستقلة، وتستعمل الدراسة أمثلة لطرق وضع ميزانيات الجامعات والمستشفيات الهولندية لتصوير التوترات التي

تحدث وتستجد في عملية وضع الموازنة، محاولة بذلك صياغة نموذج سعر جديد يربط الموازنات بمقياس المهام.

١/٨/٤ - الأتصاري (٢٠٠١)

هدفت الدراسة إلى توصيف الوحدات غير الهادفة للربح وتحديد السمات الأساسية لها، مع تجلية أهميتها، وحاجتها إلى ترشيد الإنفاق وأهميته لها، وإلى التعرف على المنهج الإسلامي ومفاهيمه حول النفقة والترشيد واستتباط خصائصه وتميزه، والتحقق من توائمه ونفعيته للوحدات غير الهادفة للربح، كما هدفت الدراسة إلى تقويم الأداء في الوحدات غير الهادفة إلى الربح محل التطبيق، على ضوء الأنشطة بها، وتقديم نموذج لترشيد الإنفاق في هذه الوحدات في إطار الفكر المحاسبي والفكر الإسلامي على أن يكون متوافقاً مع طبيعة الأنشطة محل التطبيق.

وخلصت الدراسة إلى أن المنهج الإسلامي اهتم بترشيد الإنفاق في الوحدات غير الهادفة إلى الربح لدورها الفاعل في التنمية الاجتماعية، وقدم منهج توصيفياً واضحاً للنفقة وترشيدها، حيث يلزم أن تكون النفقة من مال حلال طيب، وتوجه لإشباع حاجة مباحة شرعاً، وتحقق منفعة مادية أو معنوية، على أن يكون ذلك في حدود الاستطاعة والاعتدال، كما أن للمنهج الإسلامي الخصائص المميزة له عن غيره من المناهج.

١/٨/٥ - دراسة Kern (2002)

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الموازنة كأداة تخطيط مالي للمستقبل، وأن المنظمة غير الربحية إذا لم تخطط وتضع ميزانية للسنة القادمة بشكل صحيح فإنها في هذه الحالة لن تكون لديها القدرة على مواجهة المستقبل مالياً بشكل صحيح، كما بحثت الدراسة في كيفية استخدام الموازنة في المنظمة غير الربحية

كدليل لها لضمان مستقبل مالي أفضل. كما ركزت الدراسة على أن فعالية الموازنة كأداة تخطيط تكمن في إعدادها قبل بدء السنة المالية وتجهيزها قبل عدة أشهر، والسماح لرؤساء الأقسام بجمع ومقارنة ميزانية السنة الجارية بنتائج السنة الجارية الفعلية

١/٨/٦ - دراسة Mel Morgan (2003)

تهدف الدراسة إلى بيان كيفية التعامل مع المنح المطروحة من حيث إعداد الموازنة الخاصة بها من جهة والقبول بها من جهة أخرى، وترشد الدراسة إلى مجموع من الإرشادات على المنظمة الأخذ بها قبل تقديم خطة موازنة للمنحة:

بعد قراءة طلب المنحة بعناية وخاصة الجزء المتعلق بالموازنة وقائمة البنود والاستثناءات، والتعرف على متطلبات الموازنة وما هو غير مسموح به فيها، ويجب على المنظمة أن تتعرف على الأمور التالية من خلال الموازنة للمنحة وهي:

- ما قيمة المنحة؟
 - ما هو الجزء المباشر فيها؟
 - ما الخدمات التي قوم المنحة وموازنتها بتزويدي بها (القيمة الإضافية من المنحة وموازنتها)؟
- كما بينت الدراسة ضرورة استئجار قسم المحاسبة أو القسم المسؤول عن إدارة المنح لتأكيد أن المنحة ضمن التعليمات والسياسات الموجودة في المنظمة.

١/٨/٧ - حلس (٢٠٠٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية العاملة في قطاع غزة بفلسطين، وقد توصل الباحث إلى أن معظم مؤسسات المجتمع

المدني الفلسطينية لديها خطط طويلة الأجل وتقوم بإعداد موازنات سنوية وهي تهدف من وراء إعداد هذه الموازنات إلى تحقيق الآتي:-

- ١ - استخدام الموازنة كأداة اتصال وتواصل.
- ٢ - تقييم أداء الإدارة ومساعدتها على التنبؤ.
- ٣ - المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام،
أداة فاعلة لتخصيص الموارد.

١/٨/٨ - التعليق على الدراسات السابقة

يمكن القول أن الدراسات السابقة حققت أهدافها البحثية في ضوء ما حددته لنفسها من مسارات، حيث أن بعضها ركزت على محددات العمل في المنظمات غير الحكومية، ومنها من ركز على تعريف الموازنة في المنظمة الأهلية والمزايا من استخدامها، وأوضحت مسئولية إعدادها ومراحلها، وذهبت بعض الدراسات إلى توضيح بعض المصطلحات المتعلقة بالموازنة وإعدادها إعداد الموازنات في الوحدات الحكومية، ومنها من حاول أن يضع نموذجاً للموازنة المقبولة عند المانحين... الخ.

إلا أنه وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الموازنة، إلا أنها جميعاً لم تعالج الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية وعلى الخصوص في المجتمع الفلسطيني، وبالتحديد في قطاع غزة، باستثناء دراسة حلس التي تعتبر من الدراسات القليلة في هذا المجال، مما يجعل هذا البحث يحظى بالأهمية لكونه يمكن يشكل نواة جيدة للعاملين في المجال المالي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة يمكنهم الاسترشاد به عندما يقومون بالتخطيط المالي لمنظماتهم، وبالتالي تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى في هذا المجال.

٢ - الفصل الثاني

ملاح المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة

ويحتوي هذا الفصل على الآتي:-

٢/١ - مقدمة.

٢/٢ - توصيف المنظمات غير الحكومية.

٢/٣ - المنظمات غير الحكومية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٢/٤ - المنظمات غير الحكومية والتنمية ما بعد أسلو.

٢/٥ - المنظمات غير الحكومية وانتفاضة الأقصى.

٢/٦ - مصادر التمويل.

٢/٧ - الهيكل القانوني للمنظمات غير الحكومية.

٢/٨ - المنظمات غير الحكومية من حيث الأهداف.

٢/٩ - علاقة المنظمات غير الحكومية بالسلطة الوطنية الفلسطينية

٢/٩/١ - السلطة التشريعية.

٢/٩/٢ - وزارة الداخلية.

٢/٩/٣ - هيئة شئون المنظمات.

٢/٩/٤ - هيئة الرقابة العامة.

٢/١ المقدمة:

يعتبر العمل الخيري في الأراضي الفلسطينية الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية واحداً من أبرز أشكال التضامن والتكافل لدى الشعب الفلسطيني على مدار تاريخه، حيث كرس العمل الخيري والتعاوني كل خصائص الشعب الفلسطيني، المبنية على التعاون وروح الجماعة والجهد الجماعي، من أجل رفع مستوى معيشة جماهيرنا اقتصادياً وصحياً واجتماعياً، كل ذلك ساهم في خلق وتطوير المنظمات غير الحكومية الوطنية القائمة في قطاع غزة (أبو الرب، ١٩٩١، ص ٢٨٣)

وتعود مسيرة عمل المنظمات غير الحكومية في فلسطين لعقود عديدة مضت، منذ أن كان الانتداب البريطاني قائماً في فلسطين، وقد كان أول تعبير رسمي للنشاط السياسي-الاجتماعي-الأهلي بالإعلان عن تأسيس اتحاد نساء فلسطين في مدينة القدس عام ١٩٢١. في حين شهدت عقود الثلاثينات والأربعينات حالة انتشار واسع لهذا النشاط بحكم التفاعلات التي شهدتها فلسطين في ذلك الوقت. مروراً بعام ١٩٤٨م الذي اتسم فيه عمل المنظمات غير الحكومية بالطابع الخيري الإغاثي حيث شكلت الجمعيات الخيرية السمة الأبرز في النشاط الأهلي إلى جانب الأندية الثقافية والاجتماعية والرياضية والنشاط النقابي. (شبكة المنظمات الأهلية، ١٩٩٩، ص ٥)

ولعبت المنظمات غير الحكومية الفلسطينية أدواراً مختلفة ومتباينة انسجمت مع الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مر بها المجتمع الفلسطيني، كما ارتبط عمل تلك المنظمات تاريخياً بالعوامل الوطنية، والسياسية، وظل رافداً هاماً من روافد العمل الوطني وداعماً له، ومستنداً للحركة الوطنية الفلسطينية خلال المرحلة (١٩١٧-١٩٤٨) حيث لعبت المنظمات غير الحكومية دوراً هاماً على صعيد مقاومة الهجرة اليهودية، ومصادرة الأراضي باعتبارها الخط الأساسي الذي كان يهدد المجتمع العربي الفلسطيني آنذاك، وبالتالي تركز مضمون العمل الأهلي على المطالبة بالاستقلال والوحدة العربية. (٢٠٠٣، سنونو، ص ١٠٧).

كما نشأت العديد من المنظمات غير الحكومية الفلسطينية التي قامت بتقديم جميع أنواع المساعدات الإغاثية والإنسانية إلى اللاجئين الفلسطينيين، كما شهدت الفترة ما بين (١٩٤٩-١٩٦٧) وخلال التواجد الأردني في الضفة الغربية والتواجد المصري في قطاع غزة وبعد قيام دولة الكيان المسخ (إسرائيل) شهدت هبوطاً ملحوظاً في منسوب العمل للمنظمات غير الحكومية نتيجةً لظروف مختلفة من أهمها: حالة الإحباط الواسع في صفوف المجتمع الفلسطيني التي رافقت أوضاع النكبة عام ١٩٤٨، إضافة إلى ضعف الأحزاب السياسية، وكذلك تشديد قبضة النظام الأردني والمصري على حرية وحركة المواطنين الفلسطينيين في الضفة وقطاع غزة. (عبد الهادي، ٢٠٠٢، ص ٢٢)

أما مرحلة السبعينيات، فقد شهدت تطوراً هاماً على صعيد إعادة تنظيم العمل الأهلي الفلسطيني وخاصة مع بروز قوة منظمة التحرير الفلسطينية التي قامت بإنشاء العديد من الاتحادات الشعبية بالخارج والتي هدفت إلى تعزيز صمود الشعب الفلسطيني، كما دعمت إنشاء لجان العمل التطوعي في الضفة الغربية وقطاع غزة، والتي استجابت بشكل خلاق لبعض الاحتياجات والأولويات التنموية المختلفة بدون أن تتبلور لدى هذه اللجان رؤية تنموية شاملة (سنونو، ٢٠٠٣، ص ١٠٨)

وبدأت حركة العمل الاجتماعي تمر بمرحلة جيدة في قطاع غزة، وشهدت هذه الفترة منذ عام ١٩٧٥م قفزة نوعية في هذا المجال، فتنادى الكثيرون من أبناء شعبنا إلى إنشاء جمعيات خيرية جديدة، حيث وصل عدد الجمعيات الخيرية في قطاع غزة عام ١٩٨٧ إلى ٣٧ جمعية خيرية بمختلف الأهداف، منها الاجتماعية والثقافية والصحية والاقتصادية وكان فرع غزة لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الطليعة. (أبو الرب، ١٩٩١، ص ٢٨٣)

٢/٢ - توصيف المنظمات غير الحكومية

تعتبر الوحدة الاقتصادية منظمة أعمال تمول مالياً من ملاكها في ضوء الشكل القانوني الخاص بها، وتدار بشرياً بمعرفة إدارة مؤهلة قد تكون من ملاكها أو إدارة متخصصة مكلفة بذلك، ويتمثل نشاطها في تقديم سلع ملموسة أو خدمات، وتسعى لتحقيق أهداف اقتصادية أو غير مادية اجتماعية. ولقد جرى العرف في الفكر الاقتصادي والإداري المعاصر على تبويب الوحدات الاقتصادية، في ضوء أهدافها إلى نوعين أساسيين هما:

أولاً: الوحدات الهادفة للربح: والتي تسعى دائماً إلى زيادة العائد النقدي عن نفقات تحقيقه، ومنها وحدات القطاع الخاص ووحدات قطاع الأعمال العام.

ثانياً: الوحدات غير الهادفة للربح: والتي تسعى دائماً إلى إتاحة السلع والخدمات ذات الطابع الاجتماعي التتموي، دون الاهتمام بتحقيق الربحية، وإن كان هذا لا يحجب إمكانية تحقيق فائض في بعضها، إلا أنه فائض غير مستهدف، ومنها وحدات الجهاز الإداري الحكومي، والمنظمات غير الحكومية (وحدات المجتمع المدني) التي تقدم خدمات مجتمعية متنوعة ومنها النقابات والجمعيات والاتحادات والنوادي بكافة أنواعها وأغراضها.

وسوف تختص الدراسة في هذا الصدد بالوحدات غير الحكومية (غير الهادفة للربح) مع تعدد أنواعها. فقد استخدم مجلس معايير المحاسبة المالية FASB مصطلح التنظيمات التي لا تنتمي إلى قطاع الأعمال، ليعني بها الوحدات الحكومية والتنظيمات الاجتماعية الأخرى التي لا تسعى إلى تحقيق أرباح، وهذه النوعية من الوحدات توفر خدمات ومنافع اجتماعية، دون سعي إدارتها إلى تحقيق أرباح، وإن حققت فإنه يوجه لتحسين الخدمة وتوسيع نطاق أدائها (الأنصاري، ٢٠٠١، ص ٤)

وأوردت إحدى لجان AAA تعريفاً يشير إلى الوحدات غير الهادفة للربح، هي التي ليس لديها الرغبة المتعمدة في تحقيق فائض من نشاطها، ولا توجد حقوق ملكية لأشخاص معينين، ومن ثم فإنها لا تنتقل بالبيع أو المبادلة (الأنصاري، ٢٠٠١، ص ٤)

ويقصد بكلمة "منظمة غير حكومية" عند الراوي أية هيئة مؤلفة من سبع أشخاص فأكثر، غرضها الأساسي تنظيم مساعيها لتقديم الخدمات الاجتماعية أو الثقافية أو التعليمية أو أي نوع آخر للمواطنين دون إن تستهدف من نشاطها أو عملها جني الربح المادي واقتسامه أو تحقيق المنفعة الشخصية. (الراوي، ١٩٩٦، ص ١١١)

والمنظمات غير الحكومية مجموعات طوعية لا تستهدف الربح ينظمها مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولي. ويتمحور عملها حول مهام معينة ويقودها أشخاص ذوو اهتمامات مشتركة، وهي تؤدي طائفة متنوعة من الخدمات والوظائف الإنسانية، وتطلع الحكومات على شواغل المواطنين، وترصد السياسات وتشجع المشاركة السياسية على المستوى المجتمعي. وهي توفر التحليلات والخبرات وتعمل بمثابة آليات للإنذار المبكر، فضلاً عن مساعدتها في رصد وتنفيذ الاتفاقات الدولية. ويتمحور عمل بعض هذه المنظمات حول مسائل محددة من قبيل حقوق الإنسان أو البيئة أو الصحة. وتختلف علاقاتها بالمكاتب والوكالات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة باختلاف أهدافها ومكانها وولايتها. (عنان، ١٩٩٧، ص ١)

إذا فالمنظمة غير الحكومية (الأهلية) هي هيئة ذات شخصية اعتبارية مستقلة لا تهدف إلى تحقيق ربح من مزاوله نشاطها، وإنما تهدف إلى تحقيق أغراض اجتماعية أو علمية أو اقتصادية تنموية، ومن أمثلتها الجمعيات الخيرية والاجتماعية والاعاثية والصحية والتربوية... الخ.

والوحدة غير الهادفة إلى تحقيق الربح يعنى بها الوحدة التنظيمية التي تقوم بتقديم الخدمات دون أن تبغى من وراء ذلك تحقيق الربح، ويتم تمويلها عن طريق موارد من مصادر غير قابلة للتداول أو للتعامل فيها من قبل الأشخاص، وقد تقوم هذه المنظمات بالتخطيط لتحقيق فائض قي إيراداتها عن

مصروفاتها ليتم استخدام هذا الفائض في التوسع في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. (بدوي ونصر، ٢٠٠٣، ص ١١)

ويعرف قانون الجمعيات الأهلية الفلسطيني رقم (١) لعام ٢٠٠٠ "على أنها هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية" (الوقائع الفلسطينية، ٢٠٠٠، ص ٧١)

وقد شملت تعريفات المنظمة غير الحكومية على عناصر أساسية هي:

• هيئة اجتماعية: والهيئة مؤلفة من سبعة أشخاص أو أكثر يقدمون خدمات اجتماعية سواء كانت تلك الخدمات علمية أو تدريبية أو خيرية، ويشمل مفهوم الهيئة الاجتماعية كافة المراكز الاجتماعية غير الهادفة للربح المادي، والجمعيات الخيرية والتعاونية والاجتماعية والنقابات والاتحادات. (الراوي، ١٩٩٦، ص ١١١)

• غير الربحية: أي أن هذا المعنى ينطوي على تقديم خدمات لا تنطوي على الربحية وإنما على إدارة تطوعية أهلية. وبهذا يشير هذا المفهوم إلى نمط مختلف من المنظمات التي لها أدوار مختلفة، وهي بذلك تعتبر القطاع الثالث المختلف عن قطاعي الدولة والخاص.

• غير الحكومية: المنظمة أهلية تنشأ بجهود أشخاص معنيون بتقديم خدمة أو تحقيق هدف خيري أو اجتماعي من هذه المنظمة، ولا تكون للمنظمة صفة الحكومية.

• لا ينتظر مقدمي الموارد النقدية أي عائد مالي أو منافع اقتصادية تتناسب والقيمة المالية المقدمة (بدوي ونصر، ٢٠٠٣، ص ١٢).

• انعدام مصالح الملكية المحددة التي يمكن بيعها أو التنازل عنها أو استهلاكها أو اشتراكها في الموارد المتبقية في حالة التصفية (فائض التصفية). (بدوي ونصر، ٢٠٠٣، ص ١٢).

ويكون لكل منظمة مجلس إدارة يقف على شؤونها المالية والإدارية، هذا المجلس منتخب من الأعضاء المنتسبين للجمعية العمومية التي تعتبر حسب القانون هي المكونة من مجموع أعضاء الجمعية

والمفترض أن تكون هي السلطة العليا في الجمعية أو المنظمة، ويعمل مجلس الإدارة على تحقيق الرسالة التي من أجلها أنشئت المنظمة أو الهيئة، بيد أن هذه الإدارة لن تستطيع تحقيق الأهداف التي تسعى إليها إلا إذا كان هناك نظام محاسبي سليم يحقق الرقابة على الإيرادات والمصروفات ويمكنها من الوقوف على حقيقة المركز المالي وما إذا كانت الإيرادات تغطي النفقات أم لا.

٢/٣ - المنظمات غير الحكومية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

تصنف القطاعات الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات اقتصادية هي: قطاع الدولة العام، والقطاع الخاص، والقطاع الأهلي (العمل الاجتماعي التطوعي).

والقطاع محل الدراسة (القطاع الأهلي) أو المنظمات غير الحكومية الفلسطينية على اختلاف أنواعها، لعبت خلال العقود الماضية، دوراً مركزياً في حماية النسيج الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع الفلسطيني من كافة التحديات والمخاطر التي كانت ولا تزال تهدد كيانه ووجوده، وان غياب الدولة الفلسطينية أعطى المنظمات الأهلية والقطاع الأهلي خصوصية فريدة من نوعها، ميزته عن غيره من الأقطار العربية والعالمية. فقد لعب هذا القطاع دوراً رائداً في مقاومة الاحتلال الصهيوني وفي التصدي لسياساته العنصرية تجاه الأرض والإنسان والمؤسسات، من خلال دعم الأسرة الفلسطينية اقتصادياً واجتماعياً، والقيام بأدوار متعددة من شأنها إن تساعد في تنمية المجتمع الفلسطيني، وتعزيز صموده في وجه ما يخطط له، ومن هنا يمكننا القول أن المنظمات غير الحكومية في فلسطين لعبت دوراً مركزياً في مجال البناء والتنمية في ظروف احتلال إجلالي، وعنصري واستيطاني.

وقد زاد الاهتمام بالمنظمات الأهلية خلال العقود الثلاثة الأخيرة في معظم دول العالم. ولعل من أهم الأسباب التي دفعت في هذا الاتجاه فشل أسلوب التنمية الموجه من القمة إلى القاعدة، والأداء الضعيف لبرامج المساعدات الخارجية في الوصول إلى الفئات المستهدفة، وما رافق ذلك من اتهام للحكومات في

الدول النامية بإساءة استعمال المعونات المخصصة لمساعدة الفئات الفقيرة والمحتاجة باستخدامها في أغراض غير إنمائية كالتسلح وغيره. كما أن تحرر معظم الدول النامية من النظم المركزية وإتباعها لاقتصاد السوق وتبنيها لإصلاحات اقتصادية اشتملت في غالبيتها على سياسات وإجراءات لتعزيز دور القطاع الخاص، ساعدت على نمو المنظمات الأهلية باعتبارها أداة اجتماعية مساعدة على التغيير المرغوب. وقد ساهمت الدول المانحة في تعزيز دور المنظمات الأهلية في الدول النامية من خلال تكليفها لهذه المنظمات بإدارة برامج مساعداتها، بغية تجاوز المتطلبات المالية والإدارية غير المرنة التي تفرضها الأنظمة الحكومية في إدارة وتنفيذ هذه البرامج. كما ركزت منظمات الأمم المتحدة في مؤتمراتها الأخيرة على دور المنظمات الأهلية في العالم بشكل عام وفي الدول النامية بشكل خاص (أسكوا، ١٩٩٩، ص٧).

"تحث المتطلبات التنموية للأراضي الفلسطينية موقعا متقدما في سلم أولويات اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا باعتبار هذه المتطلبات تمثل إسهما لا غنى عنه في إنجاح المسيرة السلمية في المنطقة وتضطلع المنظمات الأهلية بصفة خاصة بدور هام في هذا المجال باعتبارها أحد أعمدة المجتمع المدني" (أسكوا، ١٩٩٩، ص٧).

ويبقى التحدي المائل أمام هذه المنظمات الأهلية الفلسطينية في قدرتها على إعادة إنتاج ذاتها مجتمعياً وانخراطها الفاعل والجاد في العملية السياسية للدفاع عن مصالح الفئات التي تمثلها والمساهمة في ديمقراطية المجتمع والنظام السياسي الفلسطيني، وفي استمرار أدائها الوطني وتفعيله في مقاومة الاحتلال ودحره عبر أشكال وفعاليات مختلفة، وفي مجالات قد لا تستطيع السلطة الوطنية ومنظماتها العمل فيها بسبب الاتفاقيات المبرمة والالتزامات التي أخذتها على عاتقها. ومما لا شك فيه أن هذه المنظمات ستظل عاجزة عن القيام بهذه المهمات ولعب أدوارها بكفاءة عالية، ما لم تجر عملية تقييم لهياكلها الإدارية والتنظيمية وأدائها وأساليب عملها وعلاقاتها وعلى رأس ذلك كله تدعيم بنيتها الديمقراطية الداخلية، والالتزام بمبادئ الشفافية والمحاسبة وتفعيل الجانب الطوعي والجماهيري في

عملها وبرامجها وتعزيز علاقات التنسيق والتكامل والتعاون والتشبيك مع الجهات ذات الصلة (محيسن، ٢٠٠١، ص ١٦٧).

وفيما يتعلق بنشاطات الجمعيات الأهلية، فقد أظهر دليل المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة (٢٠٠٣) والصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، وجود ٢٨٠ منظمة غير حكومية في قطاع غزة، تغطي في نشاطها القطاعات المختلفة. والجدول رقم (٢/١) يبين نشاط هذه المنظمات.

جدول رقم (٢/١)

توزيع المنظمات الأهلية حسب النشاط مقرونا بعدد الموظفين والمتطوعين في قطاع غزة

النشاط	عدد المنظمات	عدد الموظفين	عدد المتطوعين
١. زراعية وبيئية	١٢	١٩١	٢١٧
٢. ثقافية ورياضية	٢٢	٢٣٨	٤٢٢
٣. ديمقراطية وحقوق إنسان	١٦	٩٧	٢٨٦
٤. تنمية اقتصادية	٢٤	٢٢٤	٢٧١
٥. تعليم وتدريب	٦٤	٩٩١	٢١٢٠
٦. صحة وإعادة تأهيل	٤٨	١٣٨٤	٢٠٦٤
٧. خدمات اجتماعية	٦١	٤٢٥	٨٠٣
٨. المرأة وطفل	٣٣	٢٩٤	١٦٥٧
المجموع	٢٨٠	٣٨٤٤	٧٨٤٠

المرجع (أعدّه الباحث بالاستناد إلى دليل المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة - ٢٠٠٢ والصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة).

٢/٤ - المنظمات والتنمية ما بعد اوسلو:

وإن قيام السلطة الفلسطينية عام ١٩٩٤، على الأرض الفلسطينية، دشن مرحلة جديدة، أدت إلى بلورة مضامين ومفاهيم وأدوار جديدة للعمل الأهلي الفلسطيني، هذه المرحلة وفي ضوء التطورات السياسية والاقتصادية التي حصلت على الصعيد الفلسطيني، وانبثاق السلطة الوطنية الفلسطينية فقد بات من الضروري على كافة المنظمات الأهلية الفلسطينية إجراء مراجعة شاملة وجذرية لرواها وأهدافها البعيدة

والقريبة المدى، وإستراتيجياتها والإبداع في تطوير برامج تنمية تنطلق من الأولويات الوطنية التنموية وتستجيب لحاجات الجماهير وخاصة الفئات الفقيرة والمهمشة، وهو ما حصل لدى بعض المؤسسات وما يسعى إليه البعض الأخر، بالإضافة إلى ترتيب أوضاعها الداخلية بما ينسجم ومواد قانون الجمعيات والمنظمات الأهلية. (عبد الهادي، ٢٠٠٢، ص٧)

٢/٥ - المنظمات وانتفاضة الأقصى

كشفت انتفاضة الأقصى التي اندلعت في نهاية سبتمبر ٢٠٠٠م مجموعة من القضايا والإشكاليات التي تتطوي عليها الحالة الفلسطينية سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وحتى قيمياً، ولعل أبرز ما يستدعي منا التوقف والتأمل، أن انتفاضة الأقصى أكدت على عوامل قوة الشعب الفلسطيني إلى حد كبير، ولا زالت كما كانت دوماً، تكمن في قوة الوجود وقوة الإرادة والإيمان بالحق والرغبة في الانتقام التي تعززها مظاهر القتل المتعمد بدم بارد من قطعان المستوطنين وجحافل جيش الاحتلال ضد أبناءنا وأطفالنا. (محيسن، ٢٠٠١، ص١٦٦)

لكن ما تمر به الأراضي الفلسطينية من أحداث سياسية منذ أواخر العام ٢٠٠٠م، أو بمعنى آخر الحرب على الشعب الفلسطيني من قبل الاحتلال الإسرائيلي تستهدف كل مقوماته للحياة من مرافق خدمية عامة وبنية تحتية، وحالة الركود الاقتصادي الشديد المترتبة على تدهور الأوضاع السياسية وانهيار الاتفاقيات الاقتصادية والتجارية المبرمة بين الجانب الفلسطيني والإسرائيلي عقب انتفاضة الأقصى، جعل الأنشطة التجارية والإنتاجية في كافة القطاعات في حالة تدهور، مسببة حالة شلل شبه تام في سوق العمل الفلسطيني، فحسب تقديرات مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة لمعدلات البطالة المعدلة حوالي ٥٠% في الضفة الغربية وقطاع غزة حتى الربع الثاني من عام ٢٠٠٢م، كما وصل التدهور في مستويات

الدخل إلى معدلات مقلقة، وبينت مؤشرات الاستهلاك إلى أن أعداد متزايدة من الفلسطينيين تعيش في ظروف يسودها الفقر الشديد والشقاء. (انسكو، ٢٠٠٢، ص ٨)

ومن هنا وفي ظل تزايد الفئة المتضررة جراء الحرب الشرسة التي يشنها الاحتلال الإسرائيلي، ومصادرة الأراضي وهدم المنازل وتشريد أهلها، وقصف المنشآت الحرفية التي تشغل مجموعات من الأيدي العاملة التي تعيل عدد من الأسر... الخ، فإن أغلب المنظمات غير الحكومية التي تعمل في المحافظات الفلسطينية أصبحت تركز في عملها على توفير المساعدات المالية والمساعدات الإنسانية (الصحية، الاجتماعية،...) للفلسطينيين، وقد لوحظ بشكل خاص إن عددا من تلك المنظمات أبدت اهتماما بالفئات التي هدم الاحتلال منازلهم ودمرت مصادر معيشتهم، كما أن عدد من هذه المنظمات تعمل في قطاع الرفاه الاجتماعي.

ويوجد أيضا عدد من هذه المنظمات التي تقدم برامج خلق فرص عمل للذين فقدوا مصدر دخلهم حيث كانوا يعتمدون على العمل في مجالات مختلفة داخل الأراضي المحتلة عام ٤٨، وبسبب الإغلاقات المتكررة للمعابر التي تفصل المناطق الفلسطينية عن أماكن عملهم، كنوع من سياسة العقاب الجماعي ضد الشعب الفلسطيني، في محاولة للضغط عليه من خلال قوته ورزقه لكي يتنازل عن حقوقه.

لقد ساهم عمل تلك المنظمات غير الحكومية في التخفيف من وطأة الأزمة الاقتصادية للسكان، وفي تقرير للمنسق الخاص لعملية السلام في الشرق الأوسط للأمم المتحدة تيري روود لارسن الذي ألقاه أمام مجلس الأمن في لقاء مفتوح، بتاريخ ١٩/أيار ٢٠٠٣، انه من المأمول به أن تعمل المنظمات غير الحكومية مع الجهات المانحة الدولية لتستمر الجهود من أجل توفير الخدمات الطارئ والاعاثية للفئات المعوزة في الضفة الغربية وقطاع غزة (انسكوا، ٢٠٠٣، ص ٧).

لقد نشأت الحاجة لدى المنظمات غير الحكومية إلى تطوير برامجها وأدائها لكي ترقى إلى المستوى الذي تقف من خلاله في وجه التحديات التي يمر بها الشعب الفلسطيني، والسعي للعمل من خلال أحلال برامج تؤدي من خلالها خدماتها والإغاثية للأسر التي فقدت المعيل أو رب الأسرة أو فقدت المسكن جراء هدمه من قبل الاحتلال لدواعي أمنية فأصبح لزاماً على تلك المنظمات الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية: (الرؤية الاستراتيجية، ٢٠٠٠، ص ٢)

- النظر في الحاجة إلى تطوير رؤى ومفاهيم واضحة عن طبيعة المجتمع الفلسطيني الذي نسعى لبنائه، وتطوير بناها الإدارية، والتخلي لدى بعضها عن التركيبيّة الفأوية السياسية أو العائلية أو الفردية.
- تطوير أنظمتها الإدارية والمالية لتعزيز من الانفتاح والمكاشفة والشفافية وبالتالي تحسين الإنتاجية.
- التطوير المؤسسي والكادر العامل في المنظمات الأهلية ليتمكن من مواجهة استحقاقات المرحلة المستقبلية وكذلك التحديات الجديدة بدخولنا للألفية الثالثة بما يعنيه من امتلاك للمعرفة والمهارات والمعلومات اللازمة لمواكبة التقدم المذهل في كافة مجالات الحياة. ويمكن المنظمة من الانتقال من العمل الخيري ذا الطابع الإغاثي إلى العمل التنموي ذا الطابع المهني وبما لا يفقد المنظمة مرونتها وإبداعها.

٢/٦ - الهيكل القانوني للمنظمات غير الحكومية:

ثمة أسباب كثيرة تجعل البلدان في جميع أنحاء العالم، ترغب في أن يكون لديها قوانين تضمن وجود قطاع قوي ونشط ومستقل للمنظمات غير الحكومية، وقد يبدو هذا التأكيد مخالفاً للمنطق بالنسبة لحكومات كثيرة، فلماذا يجب على مجتمع ما أن يقر ويحمي أنشطة لم تتم الموافقة عليها بطريقة ديمقراطية؟ ولماذا يجب على الحكومات أن تسمح وتقدم الدعم لوجود منظمات تعمل على منافسة البرامج الحكومية المختلفة أو الحلول محلها، أو تنتقد أو تعارض سياسات الحكومة؟ أضف إلى ذلك، حيث يعفى دخل المنظمات غير الحكومية من الضرائب، أو حيثما تستقطع التبرعات لتلك المنظمات من

الدخول الخاضعة للضرائب، فإن السماح بوجود تلك المنظمات يؤدي إلى تحمل الحكومات تكاليف مالية حقيقية. فلماذا تتحمل أي حكومة هذه التكاليف؟ هذه أسئلة صعبة، وتتطلب إجابات قوية فهناك ستة أسباب على الأقل تجعل أي مجتمع يفكر في اعتماد قوانين تدعم وجود قطاع نشط ومستقل للمنظمات غير الحكومية، وهي:

(أ) تطبيق مبدأي حرية التجمع (تشكيل المنظمات والانضمام إليها) والتعبير.

(ب) تشجيع التعددية والتسامح.

(ج) تعزيز الاستقرار الاجتماعي وسيادة القانون

(د) الكفاءة.

(هـ) إخفاق أسواق القطاع العام.

(و) توفير المساندة لاقتصاد السوق.

وتعد الأسباب الثلاثة الأولى أسبابا اجتماعية أو سياسية، بينما الأسباب الثلاثة الأخيرة أسباب اقتصادية (التميز، ٢٠٠٢، ص ٢)

ومنذ إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية، دارت نقاشات موسعة في المجتمع الفلسطيني حول شكل ومضمون العلاقة بين المنظمات غير الحكومية من جهة والسلطة الوطنية الفلسطينية من جهة أخرى، وأولت المؤسسات الرسمية الفلسطينية بالسلطة الوطنية الفلسطينية اهتماما خاصاً للعمل مع الهيئات والجمعيات الفلسطينية بهدف تعزيز التعاون المشترك في القطاعات التنموية المختلفة كالقطاع الزراعي والصحي والاجتماعي.. الخ (فرمند، ١٩٩٧، ص ٥)

وتعمل المنظمات غير الحكومية من خلال أقسام تنظيمية تتمثل بالهيئة، أو الجمعية العمومية والتي يتم انتخاب مجالس إدارتها، أو مجالس أمنائها، وحسب تعداد (ماس) الذي أجري على المنظمات غير الحكومية في الضفة وقطاع غزة عام ٢٠٠١ فإن ٧٠,٦% من المنظمات غير الحكومية تتوفر لديها

هيئة عمومية وخاصة المنظمات التقليدية مثل الجمعيات الخيرية، والأندية الرياضية، بالمقابل فإن ٢٩,٤% من المنظمات لا يتوفر فيها هذا النوع من الهيئات وخاصة في المنظمات الجديدة العاملة في مجالات التنمية والبحث العلمي والمراكز النسوية ولجان الزكاة المؤسسات الإغاثية. (شالبي والسعدي، ٢٠٠١، ص ٣٢-٣٠).

والجدير بالذكر أن مجالس الإدارة التي يتم اختيارها غالباً عن طريق الانتخاب هي نفسها الهيئات الإدارية، وذلك لغياب الموظفين بأجر، فالهيئات الإدارية في الجمعيات الخيرية والأندية الشبابية هي نفسها التي تقوم بالدور التنفيذي لأنشطة المنظمة.

٢/٧ - المنظمات غير الحكومية من حيث الأهداف:

تعتبر الأهداف بمثابة المؤشرات التي نتعرف من خلالها على طبيعة ودور المؤسسة المحددة من جانب، ووسيلة للحكم والتقييم على أداء تلك المؤسسة من جانب آخر لجهة تلمس مدى قدرتها على ترجمة أو اقترابها من تحقيق تلك الأهداف التي وضعتها لنفسها.

وفيما يتعلق بالمنظمات موضوع البحث يمكن القول أن كافة المنظمات قد رسمت لنفسها أهدافاً، لكن هذه الأهداف تتراوح من العمومية والاتساع إلى المحدودية والدقة.

ووفقاً للتعداد الذي قام به معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) بمرام الله في عام ٢٠٠١، فإن هدفي تمكين الشباب وتقديم المساعدات الإغاثية هما الأكثر انتشاراً بين المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، ويرتبط ارتفاع نسبة هذين الهدفين بارتفاع نسبة الأندية الشبابية من جهة، وارتفاع نسبة المنظمات العاملة في مجال الإغاثة في أشكالها النقدية والعينية والخدمية من جهة أخرى، ويأتي كهدف ثالث تنمية الطفل والارتقاء بالوعي أو الأنشطة الدعاوية، وهذا يرتبط أيضاً بعدد المنظمات العاملة في مجال العناية بالأطفال عن طريق رياض الأطفال وبرامج أخرى من جهة ، وعدد المنظمات

التي تضع ضمن أهدافها الدور الدعاوي أو التثقيف، أما الأهداف التي تتعلق بتطوير البنية التحتية والمساهمة في التنمية الزراعية، أو غيرها من القطاعات وحماية البيئة، فهي من الأهداف التي تعتمدها المنظمات غير الحكومية بشكل محدود، وبشكل عام فإن الأهداف العامة وغير المحددة تعتمدها المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بشكل أكبر من الأهداف المحددة بشكل دقيق، فكلما زاد تحديد الهدف تقل نسبة المنظمات التي تعتبره ضمن أولياتها. (سنونو، ٢٠٠٣، ص ١١٦)

٢/٨ - علاقة المنظمات غير الحكومية بالسلطة الوطنية الفلسطينية:

إن جوهر العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والسلطة الوطنية الفلسطينية، ينبع من كون السلطة هي الحاكم والمشرع للقوانين المنظمة لعمل المنظمات بما لا يتعارض مع القوانين الفلسطينية، وعلية فقد تعددت أشكال العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والسلطة الوطنية الفلسطينية ما بين سن للقوانين ومنح للمزاولة العمل، وتنسيق وتساور، ويمكن تلخيص تلك العلاقة على الأربعة التالية:

٢/٨/١ - العلاقة مع السلطة التشريعية:

رَشَّحَ عدد من قادة وإداريي المنظمات غير الحكومية أنفسهم لانتخابات المجلس التشريعي، ويمكن القول أن حوالي ثلاثين من بين المرشحين قد نجحوا وأصبحوا أعضاء في المجلس، في حين استطاع عدد منهم أن يصل إلى عضوية مجالس أمناء بعض المنظمات غير الحكومية بفضل عضويتهم في المجلس التشريعي كما تعددت عضوية البعض في مجلس أمناء أكثر من منظمة، خاصة في المنظمات الحديثة المتعلقة بالديمقراطية وحقوق الإنسان، ومن بين الأعضاء من شكل منظمة غير حكومية خاصة به، لنجد أن حوالي نصف أعضاء المجلس التشريعي منخرطون في منظمات غير حكومية. (لدادوة، وآخرون، ٢٠٠١، ص ٧٢)

وأفاد مسئولو بعض المنظمات غير الحكومية أنها نشطت في التأثير في بعض التشريعات التي سنها المجلس من خلال تقديم مقترحات أو تشكيل قوى ضاغطة خاصة في قانون الجمعيات الخيرية والمنظمات الأهلية، وقانون الأحوال الشخصية، وقوانين تتعلق بدور النساء ومكانتهن.. الخ، وتميزت شبكة المنظمات الأهلية في هذا المجال حيث نجحت في إقامة علاقة ثابتة مع المجلس التشريعي. (سنونو، ٢٠٠٣، ص ١٢١)

٢/٨/٢ - وزارة الداخلية:

وزارة الداخلية هي الجهة التي تمنح المنظمات شهادة الترخيص لمزاولة العمل، شريطة الالتزام بالقواعد العمة التي تضعها الوزارة، وينص عليها القانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠، كما تلتزم المنظمات بتقديم تقريرين لوزارة الداخلية، الأول إداري والثاني مالي، ولوزارة الداخلية سلطة رقابية على أعمال المنظمة المالية والإدارية، كما لها أن تحضر اجتماعات الجمعية العمومية للمنظمة.

٢/٨/٣ - هيئة وحقوق الإنسان وشؤون المنظمات الأهلية: -

تشكلت هيئة شؤون المنظمات الأهلية في نهاية العام ١٩٩٩، في أعقاب الأزمة التي طبعت العلاقة بين السلطة الوطنية الفلسطينية والمنظمات غير الحكومية، خصوصاً منظمات حقوق الإنسان في تموز ١٩٩٩، ومن المتوقع أن تساهم الهيئة في تشكيل رؤية موحدة للحكومة، تجاه عمل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، وقد بادرت الهيئة إلى إشراك هذه المنظمات في نقاش رؤيتها الاستراتيجية، وتعاونت مع بعض المنظمات في تنظيم نشاطات مشتركة، ودورات لرفع كفاءة أداء كادر هذه المنظمات، وعلى الرغم من ذلك إلا أن بعض العاملين في المجال غير الحكومي ينظر إلى هذه المنظمة نظرة سلبية ويعتبرها إضافة بيروقراطية جديدة تثقل عمل العمل الأهلي، أو أن هدفها السيطرة على المنظمات غير الحكومية. (سنونو، ٢٠٠٣، ص ١٢٠)

٢/٨/٤ - هيئة الرقابة العامة (ديوان الرقابة المالية والإدارية):

تهدف هيئة الرقابة العامة بالدرجة الأولى إلى الحفاظ على المال العام، ومراقبة كل من يستعمل هذا المال، ولأن المنظمات الأهلية تستخدم المال العام إما على صورة منح وتبرعات حكومية أو خارجية، تأتي للشعب الفلسطيني عبر هذه المنظمات.

فمن هذا المنطلق واستناداً إلى القانون رقم ١٧ لعام ١٩٩٥ تقوم هيئة الرقابة العامة بالرقابة على المنظمات غير الحكومية، وتسعى من خلال هذا الدور إلى تقويم أداء تلك المنظمات من النواحي الإدارية والمالية والقانونية، وضبط أية مخالفات قد توجد.

وعلى الرغم من عدم دراسة وجهة نظر العاملين في المنظمات إلى دور هيئة الرقابة العامة، إلا أنه يمكن القول أن هناك رغبة في تفعيل دور هيئة الرقابة العامة، لأن تؤدي دور الإرشاد والتوجيه إلى جانب الرقابة.

٣ - الفصل الثالث

مدخل إلى الموازنة

ويحتوي هذا الفصل على :

- ٣/١ - مقدمة.
- ٣ /٢ - مفهوم الموازنة .
- ٣/٣ - تعريف الموازنة.
- ٣/٤ - أهمية الموازنة في التخطيط المالي.
- ٣/٥ - الأهداف الرئيسية للموازنة.
- ٣/٦ - الجوانب السلوكية للموازنة.
 - ٣/٦/١ - أساليب إعداد الموازنة.
 - ٣/٦/٢ - الاعتبارات السلوكية الواجب مراعاتها في إعداد الموازنة.
- ٣/٧ - إعداد الموازنة .
- ٣/٨ - قواعد الموازنة
- ٣/٩ - تحديد إطار الموازنة.
- ٣/١٠ - تصنيف وتبويب الموازنة.
- ٣/١١ - تقدير الإيرادات.
- ٣/١٢ - تقدير النفقات.
- ٣/١٣ - الرقابة على تنفيذ الموازنة.
- ٣/١٤ - عوامل نجاح الموازنة.

يهدف هذا الفصل إلى دراسة الموازنة وتعريفها والتعرف على فكرتها، ويسعى إلى إيضاح دورها كأداة تخطيط مالي وبيان الوظائف الرئيسية للموازنة والقواعد التي تقوم عليها والأسس المتعددة لتبويبها. فأي نشاط سواء كان اقتصادي أو اجتماعي يتجه إلى تحقيق أهداف معينة ومحددة، وتتعدد الوسائل والطرق التي يمكن للنشاط أن يسلكها للتوصل إلى الهدف كما تتنوع الأساليب التي يمكن له أن ينتهجها في هذا الصدد، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى معايير للمفاضلة بين الوسائل والأساليب والطرق البديلة التي تؤدي إلى نفس الهدف، والغرض من المفاضلة أساساً هو التوصل إلى أفضل الوسائل والأساليب الممكنة في ظل الظروف المتاحة للتوصل إلى الهدف بأقل تكاليف ممكنة. (مرعي ، ١٩٨٢، ص٥)

وهذا يعني في واقع الأمر وضع خطة أو برنامج لتحقيق الهدف المرغوب.

فالموازنة تعتبر إحدى الوسائل المستخدمة في التخطيط وتنفيذ الرقابة وتقييم الأداء، وتساعد في عملية صنع القرارات في القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء. (اللوذي وآخرون، ١٩٩٧، ص١٣)

ولقد ارتبط مفهوم الموازنة عبر مراحل التاريخ المختلفة، ويكفينا القول بأن هذا التطور ارتبط ارتباطاً مباشراً بالتطور الاقتصادي والاجتماعي الذي انعكس على طبيعة ونطاق الحاجات العامة، والتي تسعى الحكومات لإشباعها، الأمر الذي انعكس على طبيعة وحجم الموارد التي تستخدم لإشباع هذه الحاجات. (حجازي، ١٩٩٥، ص١٢)

ولأهمية دور الموازنة في المنظمات غير الحكومية وارتباطها بالمساعدة على تنفيذ الخطط التنموية، خاصة وأن العديد من المنظمات غير الحكومية تنتقل من ممول إلى آخر بدون وضع برنامج واضح ومخطط له بدقة لتنمية الموارد المالية. فقبل أن تباشر المنظمة في بذل جهود لتنمية الأموال، هي بحاجة لوضع خطة تنمية مدروسة جيداً وهذا ما يمكن التعبير عنه بالموازنة.

والموازنة بصفتها نموذجاً مالياً تلعب دوراً رائداً في مجال إنشاء كل من منشآت الأعمال والوحدات غير الهادفة للربح والحكومية على حد سواء، وتعد الموازنات والتخطيط المالي موضوعين متصلين ومتكاملين، حيث تعد الموازن الإطار الملائم للتخطيط المالي للمشروعات الاقتصادية (صبري، ١٩٩٥، ص د)

ويساعد التخطيط باستخدام الموازنة في توجيه الجهود التي ستبذل في تنمية الأموال وفي صياغة عملية واضحة، وفي تحديد المصادر و التكاليف، إضافة إلى أنها تجعل المنظمة قادرةً على وضع برامج لتنمية أموالها للسنة القادمة على نحو يتضمن البحث والعمل والتقييم، فهي تعمل كمصدر ومرشد للهيئة والموظفين والمتطوعين، وتساعد في إحداث توافق بين برامج تنمية الأموال ودور وأهداف المنظمة. (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٢)

٣ / ٢ مفهوم الموازنة

يقول صبري أن كلمة موازنة تعني التوازن بين شيئين، فالفرد منا يذكر أنه لا يستطيع شراء ما بسبب ضيق حال اليد، فهو يوازن ما بين ما يملكه وما يمكن الحصول عليه وما يمكن أن ينفقه، وعليه فإن الموازنة بأبسط صورها هي المعادلة بين إيرادات ونفقات شخص أو مؤسسة أو حكومة أو منشأة أعمال ما خلال فترة قادمة، حيث أن تدفق الإيرادات والحاجة لإنفاقها لا تتزامن بشك متناسق. (صبري، ١٩٩٥، ص٣)

وتعد الموازنة من أهم أساليب المحاسبة الإدارية، وهي ترجمة لأهداف المنظمة في فترة مقبلة في صورة كمية ومالية، وتعد الموازنة الهدف النهائي لعملية التخطيط وهي الوسيلة أو الأداة التي سوف تستخدم في تحديد انحراف الأداء الفعلي عن التقديرات الموضوعية. (البلتاجي، ١٩٩٦، ص ١٩)

إن مفهوم الموازنة يعتبر من المفاهيم التي تعود جذورها للماضي البعيد، حيث ارتبط هذا المفهوم بالدولة أو الحكومة، من خلال تبلور فكرة موازنة الدولة في عصر الإقطاع بأوروبا. (اللوزي وآخرون، ١٩٩٧، ص٧).

وبزيادة التطور الاقتصادي واتساع الوحدات الاقتصادية وتضخمها، زادت الحاجة إلى إدارة هذه الوحدات بشئ من التفويض للصلاحيات وتسلسل السلطات من أعلى إلى أسفل، ولما كان من الأمر المسلم به أنه بقدر السلطة الممنوحة تنشأ المساءلة والمسئولية، مما يستدعي استخدام وسائل أو أساليب يتم بمقتضاها قياس الأداء وقبل ذلك الرقابة على الإدارات والمستويات المختلفة، وفي حدود السلطات المخولة لهم والمسئوليات المترتبة عليها.

والرقابة بطبيعتها تستلزم وضع خطة عن فترة مستقبلية يتم على أساسها متابعة التنفيذ وتقييم الأداء، فإذا ما انحرف الأداء الفعلي عن الخطة الموضوعة فيتعين على الإدارة اتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية. (شادي، ١٩٨٧، ص ١٨)

ويعتقد البعض أن فكرة الموازنة فكرة حديثة، ولكن يحدثنا التاريخ أن أول موازنة كانت موازنة سيدنا يوسف عليه السلام لمصر خلال السنوات العجاف والتي ورد ذكرها في القرآن الكريم في سورة يوسف، وفي رؤيا ملك مصر، وتفسير سيدنا يوسف عليه السلام للرؤيا، الآية ٤٢ ((وقال الملك إني أرى سبع بقرات سمان، يأكلهن سبع عجاف، وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات، يأبها المأأفتوني في رؤياي إن كنتم للرؤيا تعبرون))، والآية ٤٦ ((وقال تزرعون سبع سنين دأبأ فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون))، والآية ٤٧ ((ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمت لهن إلا قليلاً مما تحصنون)) والآية ٤٨ ((ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون)).

وتطورت فكرة الموازنة ما بين ما يمكن الحصول عليه من أموال وما يمكن إنفاقه بالنسبة للدولة أو الحكومة، ولم تعد تقتصر عملية الموازنة على المحاصيل وإنما بدت بصياغتها في إطار مالي - خاصة عندما بدأ استخدام العملة الورقية كنفود، فكانت الموازنات الحكومية التي استخدمت بادئ ذي بدء في بريطانيا منذ القرن الثامن عشر، ثم تبعها دول أوروبية أخرى، وكانت أول دولة عربية تعمل على إعداد موازنة حكومية هي مصر في القرن التاسع عشر، وتقوم فكرة الموازنة الحكومية على محاولة تقدير إيرادات الدولة ونفقاتها خلال فترة زمنية مقبلة وعمل التوازن بينهما كمحاولة ضبط النفقات في ضوء

الإيرادات المتوقعة أو محاولة الحصول على مصادر إيرادات إضافية في ضوء النفقات المتوقعة، ثم عملت منظمات الأعمال على نقل فكرة الموازنة الحكومية وتطبيقها على أنشطتها التشغيلية وذلك عن طريق الموازنة بين إيرادات المنظمة المتمثلة في مبيعاتها، ونفقاتها المتمثلة في تكاليف الإنتاج والبيع والمصروفات الإدارية، وتخطيط الربح المتوقع، علاوة على امتداد استخدام الموازنة في المنظمات غير الحكومية (غير الهادفة للربح) والتعاونيات، واتساع أهدافها لتصبح الأساس ليس في إدارة المشروعات فقط، وإنما امتدت لتشكّل الإطار العام المناسب لدراسة جدوى تأسيس مشروعات جديدة وبرامج متطورة للحكم على مدى نجاحها مسبقاً عبر ما يعرف بدراسات الجدوى الاقتصادية. (صبري، ١٩٩٥، ص ٤٥+)

٣/٣ تعريف الموازنة:

قبل تعريف الموازنة وتبيان مزاياها ومشاكل تطبيقها ومراحل إعدادها لا بد من تحديد وتعريف بعض المصطلحات المتعلقة بها، وذلك لكشف الغموض الذي يلتبس بعض المصطلحات الخاصة بها والمستخدمه باللغة العربية نظراً لنتشابه كلمة الميزانية والموازنة في اللغة العربية، بينما تختلف بالإنجليزية حيث كلمة Balance Sheet والتي تعني الميزانية وكلمة Budget حيث تعني الموازنة، وتعني الميزانية التي تتبع بكلمة عمومية تصوير المركز المالي لمنشأة الأعمال الممثلة في أصولها وخصومها، فهي بيانات فعلية تاريخية لموجودات منشأة أعمال والتزاماتها، أما الميزانية الحكومية فتتعلق بالموازنة بين نفقات الدولة وإيراداتها سواء تعلقت بالحكومة المركزية أو المحلية البلدية، ويفضل تسميتها بالموازنة الحكومية أو الموازنة العامة (صبري، ١٩٩٥، ص ٢).

وكلمة موازنة مشتقة من وزن بين الشئيين، موازنة بمعنى ساوى أو عادل، وتوازن الشئان بمعنى تساوي في الوزن، كما ذكرنا سابقاً فإن موازنة الدولة تتضمن تقديرات للإيرادات والنفقات في سنة مالية قادمة، وكما جاء في الفكر الاقتصادي الكلاسيكي فإن التوازن بين الإيرادات والنفقات أمر في غاية

الأهمية ويدل على سلامة وضع الدولة أو المنظمة اقتصادياً وسياسياً، وأن لا تتجاوز النفقات حجم الإيرادات، وأن تكون الموازنة متوازنة ومن هنا وضعوا مبدأ توازن الموازنة العامة.

لقد تعددت تعريفات الموازنة تبعاً لاختلاف الزاوية التي ينظر إليها من خلالها، إضافة إلى أن أولويات وظائف الموازنة المرتبطة أصلاً بالنظم الاقتصادية (القطاعين العام والخاص) والاجتماعية السائدة في الدولة وبالفلسفة السياسية التي تؤمن بها، حتى أنه لا يكاد يتفق كاتبان على تعريف محدد لكلمة الموازنة، وفيما يل سنعرض لبعض التعريفات ونحاول أن نخلص إلى ما تتفق فيه بشأن الموازنة.

يمكن تعريف الموازنة بأنها "خطة مالية تعمل على برمجة الأنشطة الاقتصادية المتوقعة للمنشأة خلال فترة (سنة قادمة) معبراً عنها بكميات وقيم مالية بهدف ضمان تحقيق أهداف المنشأة مع توضيح وسائل تحقيق ذلك. (صبري، ١٩٩٥، ص ٣)

ويعرف حجازي الموازنة بأنها (خطة سنوية معتمدة قانوناً من قبل السلطة صاحبة الاختصاص) وتتضمن مجموعة من البرامج المتعلقة بعدد من الخدمات أو النشاطات أو المشاريع التي يفترض إنجازها خلال فترة محددة بالاستناد إلى مجموعة من التقديرات المحسوبة مالياً لمختلف الإيرادات والنفقات المتعلقة بذلك). (حجازي، ١٩٩٥، ص ٧٩)

أما الدكتور شيروود وهو أحد المتخصصين في كتابات الموازنة فيعرفها: " كخطة شاملة، متمثلة بأرقام يتم تحديدها لبرنامج كامل لفترة زمنية محددة وهي تتضمن تقديراً للخدمات والنشاطات والمشاريع ونفقات ومصادر ضرورية للإنفاق" (اللوزي، ١٩٩٧، ص ١٤)

" الموازنة أسلوب يتم بمقتضاه وضع تقديرات للعمليات المستقبلية خلال فترة زمنية محددة في صورة خطة مالية شاملة تتخذ كأداة رقابية يتم على أساسها متابعة وتقييم الأداء" (شادي، ١٩٨٧، ص ١٤).

" الموازنة هي خطة (أو برنامج) للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي لوحدة اقتصادية معينة، في حدود الموارد البشرية والآلية والمالية المتاحة، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق أهداف النشاط الموضوعة

مقدماً، باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف.(مرعي، ١٩٨٢، ص٢٨)

وفي تعريف آخر "الموازنة هي تعبير كمي للخطط التي ستوضع موضع التنفيذ " (حجاج، ٢٠٠١، ص٢١٧)

ومن وجهة نظر العاملين في حقل المنظمات غير الحكومية عرّفت الموازنة : (بأنها الترجمة العددية لخطة العمل الموضوعة من قبل إدارة الجمعية الأهلية لتنفيذها خلال فترة زمنية محددة)، مبيّنا بأن الترجمة العددية تأخذ شكلين، هما الترجمة العددية الإدارية، والتي تترجم أهداف الجمعية الأهلية بالأرقام والأعداد، كترجمة هدف تدريب اليد العاملة تدريباً مهنياً سريعاً إلى أرقام عددية، فيقال: تهدف الجمعية الأهلية إلى تدريب ١٠٠٠ امرأة في مهنة الخياطة و ٢٠٠٠ شاب في مهنة البناء خلال السنوات الخمس المقبلة على أن تقوم خلال السنة الأولى بتدريب ٢٥٠ امرأة و ٥٤٠ شاباً. والشكل الثاني للترجمة العددية، هي الترجمة العددية المالية، إذ تترجم أهداف وخطة عمل الجمعية الأهلية ترجمة مالية، وبالتالي تقييم مالي للموازنة الإدارية، وتتضمن الموازنة المالية موازنة التشغيل والمصاريف التي تنتج عن تنفيذ المشاريع وترقياً للمداخل لتغطية هذه المصاريف والمداخل المتوقعة للبرامج والأنشطة بالإضافة إلى جدول تدفق السيولة.(العجمي، ٢٠٠٤، ص ١)

وتعرف الموازنة في الاقتصاد الإسلامي بأنها " مساواة معتمدة بين تقدير الإيرادات العامة والنفقات العامة لفترة زمنية معينة ولتحقيق أهداف معينة" (المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ١٩٩٧، ص٣٣)

وباستعراض التعاريف السابقة التي تتناول معنى الموازنة نجد أن هناك تعاريف متنوعة تصف الموازنة من وجهات نظر العاملين في الحقول المختلفة قد تختلف في مركبات التعاريف إلا أننا نجد أنها تتفق إجمالاً في مجموعة من الخصائص نوردتها مع بعض الشرح كما يلي:

٣/٤- خصائص الموازنة:

١- الموازنة تعتمد بشكل أساسي على تقدير المستقبل.

فالموازنة خطة مستقبلية، وبياناتها تقديرية ومحددة مقدماً بفترة مستقبلية، ومن ثم فإن إعدادها يحتم استخدام أسلوب التنبؤ عند إعداد تقديراتها، وإنه لخطأ كبير في هذا المجال أن يتحول التنبؤ إلى مجرد تضمين الموازنة تقديرات أساسها التخمين والتقدير الجرافي، فالتنبؤ يحتاج إلى دراسة وتحليل النتائج السابقة بقصد التعرف على سلوك واتجاه العلاقات التي تربط بين البيانات وخصوصاً البيانات المتعلقة بالتكاليف واتجاهات حجم النشاط. (شادي، ١٩٨٧، ص ١٧)

٢- الموازنة مرتبطة بفترة زمنية مستقبلية محددة.

ويقصد بذلك أن الموازنة تعد لفترة زمنية محددة غالباً تكون ستة، لتسهيل تقدير النفقات والإيرادات المتوقعة نظراً للظروف والمتغيرات غير المتوقعة، كما أن إعداد الموازنة لمدة سنة تساعد على تبسيط إجراءات الرقابة عليها. (اللوزي، ١٩٩٧، ص ٢٣)

٣- الموازنة خطة شاملة لجميع أوجه النشاط.

بمعنى أن تكون الموازنة شاملة لجميع الإيرادات والنفقات الخاصة بالنشاط، على الرغم من اختلاف مصدرها ونوعها ومقدارها.

ويعتبرها البعض مقتصرة على تخطيط الأنشطة الاقتصادية دون غيرها والتي تضم النشاط المالي والتشغيلي المتعلق بالنشاط الإنتاجي، والبيعي والتمويلي مع توضيح كيفية الحصول على عوامل الإنتاج وأنسب الوسائل لاستثمارها.

٤- الموازنة تأخذ في شكلها النهائي صورة مالية (تعبير عن خطط بشكل كمي).

بمعنى يجب التعبير عنها بقيم مالية وذلك بترجمة كافة البيانات والأنشطة إلى الأرقام كمية ومن ثم التعبير عنها بوحدة النقود (صبري، ١٩٩٥، ص ٣).

فإن وضع الموازنة في صيغتها المالية أمر محتم لأسباب منها تجانس الموازنات العينية حتى يمكن تجميعها وإجراء ما يلزم من توازن وتنسيق، بالإضافة إلى بيان ما يترتب على تنفيذ الموازنة من آثار على حسابات النتيجة والمركز المالي للنشاط عن طريق تصوير حسابات وقوائم ختامية تقديرية، وبيان ما يترتب على تنفيذ الموازنة من تدفقات نقدية (مقبوضات ومدفوعات) عن طريق تصوير الموازنة النقدية. (شادي، ١٩٨٧، ص ٢٤)

٥ - الموازنة أداة رقابية وتقييم أداء.

يعتبر التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة، فلا يتصور وجود تخطيط سليم ما لم يتبعه رقابة فاعلة للتأكد من سلامة وضع الخطة موضع التنفيذ، وأن الأداء الفعلي يتلازم والأداء المخطط، كما لا يتصور وجود رقابة سليمة ما لم يسبقها تخطيط سليم، فالموازنة تعبر عن الخطة في شكل أهداف منشودة، والنتائج الفعلية عند التنفيذ تعبر عن الإنجازات التي تحققت ومدى تمشيها مع الخطة، والمقارنة بين الأداء الفعلي (الإنجازات) والأداء المخطط (الموازنة) يعبر عن تقويم الأداء. (باسلي، ٢٠٠١، ص ٢٢٢)

٦ - الموازنة خطة لتنسيق وتوجيه سير العمل.

فهي تسهم في ترتيب الجهود وتنسيقها نحو تحقيق الهدف المنشود عبر الخطة الموضوعية بناء على أهداف المنظمة المتمثلة في تحقيق أقصى قدر ممكن من الربح والنمو والاستمرارية والتوسع والمسؤولية الاجتماعية

ويمكن تجميع هذه الخصائص في التعريف التالي:

الموازنة هي طريقة لوضع تقديرات مالية للعمليات المستقبلية في فترة زمنية محددة عادة ما تكون سنة، على شكل خطة مالية تشمل كل أوجه النشاط في المنظمة، تستخدم هذه الخطة في الرقابة على الأعمال وكمعيار لتقييم الأداء عن طريق قياس النتائج وتحليلها.

٣/٥ أهمية الموازنة في التخطيط المالي:

التخطيط هو تقرير مسبق لما يجب أن يكون وما يجب عمله وكيف يتم ومتى، ومن المسئول عن ذلك، ومن ناحية أخرى فهو نشاط تقوم به إدارة المنظمة بهدف التحكم والتأثير في طبيعة واتجاهات ما يحدث من تغيرات ونمو في المنظمة، وهو لا بد أن يتم بصورة مستمرة لضمان استمرارية المنظمة في عملها بكفاءة وفعالية. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ١٤)

تعتبر الموازنة وثيقة اقتصادية هامة، فهي توفر معلومات تتعلق بالاختيارات بين البدائل المختلفة، وبأثر السياسات الإدارية للمنظمة على استخدام الموارد والنمو الاقتصادي. (عبد الواحد، ٢٠٠٠، ص ١٢٠٩) ومما لا شك فيه أن كل نشاط يسعى إلى تحقيق هدف معين، ولتحقيق الهدف فهو يلجأ إلى الوسائل المتاحة للتوصل إليه، ويفاضل بينهما طبقاً لمعايير معينة، ويختار من بين الوسائل المتاحة ما يمكن من تحقيق الهدف بأقل تكاليف ممكنة، وهذا يعني في واقع الأمر وضع خطة أو برنامج لتحقيق الهدف المرغوب (مرعي، ص ٦، ١٩٨٢)

والتخطيط أو اتخاذ القرارات يقوم أساساً على الاختيار الواعي لبديل معين من بين البدائل المختلفة لتحقيق الهدف أو الأهداف المحددة. (شادي ١٩٨٧، ص ١٠)

وإن استخدام الموازنة كأداة تخطيط جاء نتيجة العلاقة بين التخطيط والموازنة ، ويمكن القول أن نظام التخطيط والموازنة يركز الاهتمام على تحديد أهداف البرامج وتصنيفها وتثمين نتائج هذه البرامج في تحقيقها لتلك الأهداف ثم تحديد التكاليف الكاملة للبرامج وتخطيط البرامج الطويل الأجل، وتحليل البدائل والموازنة كأداة لتطبيق القرارات والسياسات المعتمدة الناتجة عن التحليل المنظم. (اللوزي وآخرون، ١٩٩٧، ص ٨٣)

وتأتي أهمية الموازنة كخطة مالية للعمل في فترة مستقبلية استقر عليها الرأي فيما يتعلق بما يمكن إتباعه من أساليب وطرق ووسائل، ومما يمكن الاهتداء به من معايير وأسس ومبادئ، للتوصل إلى أهداف

محددة واضحة، باستخدام ما يتوقع توافره من موارد اقتصادية في فترة زمنية مقبلة. كما أنها تؤدي إلى التنسيق بين الأساليب والطرق والوسائل الممكن إتباعها والموارد البشرية والآلية والمالية المتاحة، عن طريق الاسترشاد بمعايير الأداء المتفق عليها، والتي تستند إلى الأسس والمبادئ الاقتصادية الراجعة، بحيث يتحقق أفضل استغلال للموارد بإتباع أفضل الوسائل المتاحة والأساليب. (مرعي ، ١٩٨٢ ، ص ٨)

وهنا لا بد من التمييز بين نوعين من التخطيط الأول تخطيط استراتيجي والثاني تخطيط وظيفي، فالتخطيط الاستراتيجي تحدد المنظمة من خلاله الأهداف العامة للمنظمة، وكيف يمكن لها أن تحققها وما الموارد المطلوبة لذلك ومدى توفرها في الحاضر والمستقبل، وهذا النوع من والتخطيط ينطوي على التنبؤ بالمستقبل مستندا في ذلك على مجموعة من القواعد والأسس لما ستكون عليه الأحداث الاقتصادية في المستقبل، ولا بد من مراعاة الدقة في هذه الأسس، أما التخطيط الوظيفي فتهدف المنظمة من خلاله إلى رفع كفاءة العمل في برامجها من خلال تحقيق كفاءة أعلى في بعض النواحي الوظيفية. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ١٤)

ويتميز التخطيط الاستراتيجي بالسمات التالية (حماد، ٢٠٠٥، ص ٣١)

- أنه موجه لإنجاز مجموعة محددة من الغايات.
 - أنه يبحث في أساليب بديلة لأداء العمل ويوفر تقديرات للموارد المطلوبة.
 - أنه يوفر معياراً لقياس ما تم إنجازه.
- إذاً فالتخطيط هو تحديد للأهداف والتنبؤ بالنتائج المحتمل تحقيقها في ظل بدائل تحقيق هذه الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة للحصول على النتائج
- التخطيط يدرس المستقبل ويعمل على تحويله لمجالات عمل مخططة وتمر دراسة المستقبل بخمس مراحل.

١. مرحلة تحديد الأهداف

إذا كان الهدف زيادة المبيعات بمقدار ٣٠% مثلاً فسيتم التعبير عن ذلك في الموازنة الخاصة بالإنتاج والمشتريات والأجور والأعباء الإضافية والموازنات الأخرى كمياً ومالياً.

٢. مرحلة جمع البيانات والمعلومات

يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح للوصول لأفضل تشكيلة منتجات .

٣. مرحلة تجميع الموارد

وتختص بإعداد قوائم الاحتياجات والتدفقات المالية المستقبلية والتي يجب الحصول عليها من أنسب المصادر وعند إعداد الموازنات يتم إعداد الموازنة النقدية والتي تعتبر من صميم مرحلة التخطيط لأعمال المشروع في المستقبل

٤. مرحلة إعداد المعايير

في مرحلة إعداد الموازنة يتم إعداد المعايير الكمية ومن ثم يتم تحويلها إلى معايير مالية تعكس مختلف أوجه النشاط في الفترة المقبلة في صورة كمية ونقدية والتي يطلب تنفيذها والالتزام بها

٥. مرحلة إعداد خطط وسياسات العمل

ويتم في هذه المرحلة تقديم خطة وسياسات تفصيلية لكل قسم وهذا ما يتم القيام به عند إعداد الموازنة يتضح مما سبق أعلاه أن إعداد الموازنات يعتبر من صميم العمل التخطيطي.

٣/٦ - الأهداف الرئيسية للموازنة:

يمكن التعرف على أهداف الموازنة من خلال بيان دورها في مجالي التخطيط والرقابة حيث أصبح التخطيط والرقابة عملاً أساسياً لأي إدارة عملية معاصرة، تود تحقيق أهدافها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية.

وتهدف إدارة المنظمة إلى تحقيق العديد من المزايا من وراء استخدامها للموازنة في المنظمات والقيام بعدة وظائف مالية وإدارية أهمها:

٣/٦/١ - أداة تخطيط ورقابة واتخاذ قرار:

تهدف الموازنة عموماً إلى تحقيق أهدافاً تخطيطية ورقابية فضلاً عن دورها في اتخاذ القرار، فتعتبر الموازنة أداة تخطيطية ووسيلة لصياغة توقعات وأماني المديرين في المستقبل القريب أو البعيد فضلاً التفكير في المستقبل باستمرار، وتعتبر أماني المديرين بمثابة أهداف المنظمة تسعى إلى تحقيقها، باستخدام الوسائل والإمكانيات المادية المتاحة. (حجاج، ٢٠٠١، ص ٢٢٠)

ولعل من مميزات إعداد الموازنة كأداة تخطيط

١. أنها تجعل المدير يضع التخطيط في أولويات أعماله.
 ٢. علاوة على ذلك فإن إعداد الموازنة يوفر وسيلة لتوصيل خططهم بطريقة منظمة لكل أقسام المنشأة.
 ٣. لا شك إذا استخدمت الموازنة فلن يكون هناك أي شك حول ما يريد المديرون تحقيقه وما المطلوب من الأقسام والإدارات تنفيذه وإنجازه.
 ٤. أنها تمد المديرين بطريقة لجعل مجهوداتهم التخطيطية رسمية.
 ٥. أنها تمد المديرين بطريقة لتحديد أهدافهم والتي تستخدم كمعيار لتقييم الأداء.
 ٦. أنها تكشف الإختناقات الكامنة أو المتوقعة قبل حدوثها مما يساعد في التخطيط لتجنبها.
- كما تبرز أهمية الموازنة كأداة رقابية من خلال كونها أداة في يد الإدارة العليا تضمن لها الإشراف الكامل على التصرفات التي يقوم بها العاملون في المنظمة. (حجازي، ١٩٩٥، ص ٨٠)
- ويمكن تعريفها بأنها التحقق من أن المنشأة تدار وفقاً للأهداف المحددة وأنها تستخدم المصادر المتاحة بأفضل وسيلة ممكنة لتحقيق أفضل عائد، كما يمكن القول إن التخطيط بدون رقابة عمل خاوي لا يحقق أهدافاً .

إن اعتبار الموازنة كأداة رقابة على مدى تحقق أهداف المنشأة يقضي باستخدام الموازنة كأساس لمقارنة الأنشطة الفعلية وتقييم الأداء، وتتحقق الرقابة أثناء التنفيذ الفعلي لخطط الموازنة حيث يتم إعداد التقارير الدورية التي توضح الانحرافات عن المخطط ويجري تحليلها لمعرفة مسبباتها أولاً بأول. (صبري، ١٩٩٥، ص ٥)، وهناك وسائل لتحقيق الرقابة منها الإشراف والملاحظة الشخصية وإعداد التقارير المكتوبة بأنواعها والتي منها التقارير إخبارية والتقارير المقارنة وتحديد الانحرافات وتقارير تحليل الانحرافات للربحية والإيرادات وعناصر التكلفة والمصروفات التسويقية والإدارية تقارير محاسبة المسؤولية.

٣/٦/٢ -التنسيق والاتصال بين المستويات الإدارية.

تستخدم الموازنة كأداة تنسيق بين الأنشطة المختلفة، في جميع الأقسام ووحدات المنظمة ويتم صياغة هذه الأنشطة في خطة واحدة، ويؤدي ذلك إلى توجيه كافة المستويات الإدارية للمنشأة نحو هدف واحد، كما تعتبر الموازنة وسيلة اتصال بين كافة مستويات الإدارة، حيث أن الموازنة تعني سياسات مكتوبة وبرامج معلنة، يتطلب تنفيذها إعداد تقارير دورية بصورة متواصلة لمتابعتها مما يوفر وسائل اتصال ملائمة عبر المستويات الإدارية المختلفة. (صبري، ١٩٩٥، ص ٦)

فالتنسيق بين الأهداف المرجو تحقيقها في المستقبل والقرارات التي تتخذ في الحاضر على ضوء ما يتوفر من خبرة أبرزتها في هذا المجال أحداث الماضي وما يحتمل توافره من ظروف في المستقبل، والتنسيق في هذا المجال ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق هدف الاستمرار-في العملية

الإنتاجية- بصورة أكثر كفاية في المستقبل" (مرعي، ١٩٨٢، ص ١٠)

ويعتبر راضي وحجازي أن الموازنات أسلوباً عملياً أو نظاماً متكاملماً لتنسيق كافة المجالات والأنشطة التي تتناولها الإدارة، وصولاً إلى التأكد من أن الأداء السليم للمنظمة بغية تحقيق أهدافها، ويتحقق كل ذلك من خلال الاعتبارات التالية: (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ١٨+١٩)

- ١- ترجمة الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس.
- ٢- وضع الخطط والبرامج التفصيلية اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للمنشأة.
- ٣- قيام كل مسئول في المنظمة انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية الطويلة الأجل بتحديد الأهداف التفصيلية للنشاط الذي هو مسئول عنه، ومن ثم وضع خطط العمل والبرامج التفصيلية الخاصة بوحده الإدارية.
- ٤- قيام كل مسئول بتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الخاصة به، والتي تشمل الموارد البشرية والمادية والتنسيق فيما بينها وذلك وفقاً لأساس علمي دقيق.
- ٥- ضمان مشاركة جميع المسؤولين في وضع الأسس والقواعد اللازمة لتحويل الموارد المتاحة إلى الإنتاج المحدد، وتحقيق النتائج المتوقعة، بالشكل الذي يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- ٦- العمل على إيجاد نموذج يحقق التوازن بين الأهداف والموارد والنتائج، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الأسلوب الأمثل لتحويل الموارد إلى النتائج المتوقعة، أخذاً في الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة في ذلك،
- ٧- تحقيق التنسيق بين كافة المسؤولين بالشكل الذي يضمن تحقيق الاتساق بين كافة الخطط والبرامج الخاصة بجميع الأنشطة.
- ٨- التحديد الواضح والدقيق لمسئوليات الجميع، وتوفير إطار مرجعي عام يتم الرجوع إليه عند الحاجة.
- ٩- تحديد احتياجات كل مسئول من المعلومات التي تساعد على إحكام الرقابة على العمليات التي يتولى الإشراف عليها.
- ١٠- إسناد مسئوليات الرقابة على كل عنصر من عناصر المصاريف أو الإيرادات إلى المسؤولين الأساسيين في المنشأة.
- ١١- إبراز الفرص المتاحة لخفض التكاليف نتيجة ما تتطلبه الموازنات من تحليل لعناصر ومسببات الإنفاق، فضلاً عن فاعلية الرقابة وتوسيع نطاقها.
- ١٢- وضع معايير أداء واضحة ومحددة لاستخدامها في عملية تقييم الأداء الفعلي لكل نشاط ولكل مسئول.
- ١٣- توفير الأساس للرقابة على الأداء على مدى تحقيق الأهداف، وتحديد الانحرافات عن الخطط الموضوعية وتحليل أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ومتابعة تنفيذها.

إن صياغة أهداف المنظمة وترتيب أولويتها يدفع الإدارة إلى اتخاذ قرارات حاسمة في وقت مبكر، وذلك من خلال دراسة جدوى أي مشروع أو برنامج ترغب في تنفيذه بما يتوافق وأهداف المنظمة، وذلك من خلال دراسة وتقدير التدفق النقدي لهذا المشروع أو البرنامج عن طريق إعداد الموازنة المتوقعة للمشروع للفترة المراد تغطيتها.

ومما سبق يمكن أن نخلص إلى أن نجاح الموازنة في تحقيق ما سبق ذكره من أهداف يتوقف على كفاءة العنصر البشري في إعداد الموازنة بمراحلها المختلفة، ومدى الالتزام بتنفيذها والعمل على تحقيقها وفي إجراء المقارنات الدورية وفي الوقت والطريقة المناسبة، وإجراء التعديلات إذا كان ذلك ضرورياً، إن أهمية العنصر البشري في إدارة الموازنة وتحقيق الأهداف منها لا تنتهي بإعدادها وإنما هي مرحلة مستمرة تمتد إلى تنفيذ ومتابعة الخطة المالية، وبصفة عامة فإن مسؤولية وضع الموازنة وتنفيذها ومتابعتها لا تقع على عاتق الإدارة العليا وحدها وإنما هي مسؤولية كافة العاملين في المنظمة على حد سواء. (صبري، ١٩٩٥، ص ٨)

و يمكن القول أن استخدام الموازنة يعطي المنظمة مزايا عديدة منها (Bond، ٢٠٠٣، ص ١)

- الموازنة أداة لتخطيط الأهداف.
- حساب الإيرادات والمصروفات المتوقعة في المستقبل القريب.
- التنسيق بين الأنشطة.
- أداة لإبلاغ الخطة لكل العاملين.
- تحفيز العاملين بوضع الأهداف الواضحة.
- الرقابة وتقييم الأداء الفعلي.

٣/٧ - الجوانب السلوكية للموازنة: (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣٠٧)

مما لا شك فيه أن المعلومات التي تقدمها الموازنة في صورة أهداف للمنظمة يجب أن تكون متوافقة مع أهداف والآمال الشخصية للعاملين فيها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب أن تكون تلك الأهداف قابلة للتحقيق بجهود هؤلاء العاملين في المنظمة، كما أن منهجية التغذية الراجعة للمعلومات التي تنتج عن المقارنات بين ما هو مخطط وما هو فعلي بمعنى تحليل الانحرافات للفعلي عن المخطط له أثره على تفاعل العاملين وشعورهم بالنجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المرسومة، وهذا ما يمكن اعتباره من الحوافز التي يحصل عليها العاملون مع التسليم بضرورة تقديم المعلومات التي تعكس مدى تحقيقهم للأهداف الواردة بالموازنة.

٣/٧/١ - أساليب إعداد الموازنة:

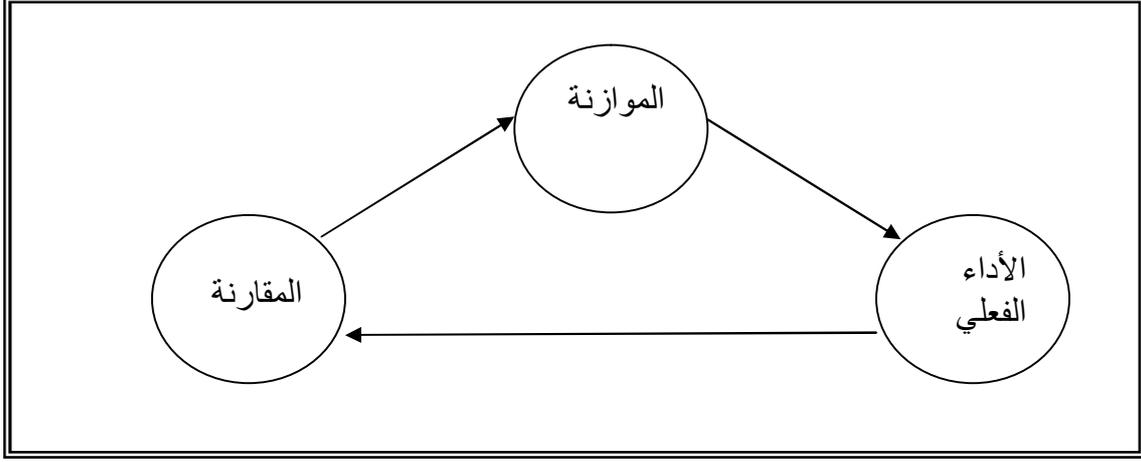
هناك أسلوبان يمثلان اتجاهين متضادين في إعداد الموازنة ويندرج بينهما أساليب متعددة لإعداد الموازنة والتي تقترب من أحد هذين الأسلوبين أو تبتعد عنه وبالتالي فهي تبتعد عن الأسلوب الآخر أو تقترب منه نظراً للعلاقة المتضادة بين الأسلوبين. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣٠٨)

٣/٧/١/١ - الأول: الأسلوب التقليدي

يتم استخدام موازنة أعدت على أساس من التفاصيل الكاملة لتتناول كافة أوجه النشاط ثم يتم فرضها على العاملين بالمنظمة لتنفيذها، والشكل رقم (٣/١) يوضح الدور التقليدي للموازنة. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣٠٨)

شكل رقم (٣/١)

الدور التقليدي للموازنة



٣/٧/١/٢ - الثاني: الأسلوب الموجه

الأسلوب الموجه أي تعريف العاملين في مراكز المسؤولية بالمنظمة بالأهداف المتعلقة بهم لتحقيقها بصورة عامة، على أن يترك لهم مجال للمشاركة في وضع تقديراتهم في الموازنة (راضى وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣٠٩).

والمفاضلة بين الأسلوبين لاستخدام أفضلهما وأنسبهما للمنظمة في إعداد موازنتها يعتمد بالدرجة الأولى على عدة عوامل تتعلق بالمنظمة، وفيما يلي أهم هذه العوامل:-

أ- مبدأ المشاركة في إعداد الموازنة.

تدعوا بعض أدبيات المحاسبة الإدارية للمشاركة في وضع الموازنة ، الشئ الذي يزود المدراء بالإحساس بالانتماء (هذه موازنتنا)، ويزيد من الاحتمال بأنهم سيقومون بمحاولات أعظم لنيل الأهداف الموضوعة في الموازنة، ولقد أثبتت دراستان (Merchant (1981) and Brownell (1982) وجود علاقة إيجابية بين المشاركة في إعداد الموازنة والأداء، وعلى أية حال فالفكر الحديث يميل ويؤيد

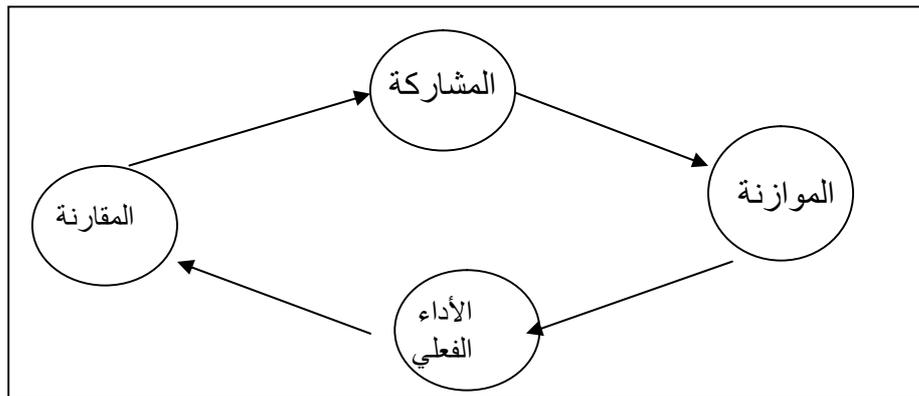
ويدعو إلى مشاركة العاملين بالمنظمة في وضع الموازنة، لما لذلك من دور في زيادة فعالية العاملين وسعيهم إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الموازنة التي تم وضعها باستشارتهم. (Nik Ahmad، ٢٠٠٣، ص ٤)

ويقصد بالمشاركة عند إعداد الموازنة اتفاق بين العاملين من مدراء ومحاسبين أو غيرهم من المؤثرين أو المتأثرين في المنظمة عند تحضير الأرقام التي ينبغي أن تدرج في الموازنة والتي يعتقد العاملون أنها ستؤثر على أدائهم وتحقيق أهدافهم المشتركة مستقبلاً (السنة المالية القادمة)، وبالطبع هذا ليس معناه أن المشاركة تعني أن كل فرد في المنظمة يجب أن يكون لديه الخبرة والقدرة في إعداد الموازنة، وإنما المقصود هو المشاركة التي تضمن لكل فرد في المنظمة حقه في مناقشة وفهم جزئيات الموازنة، وخاصة المتعلقة بدوره وعمله في المنظمة. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣٠٩)

ويمكن التعبير عن الدور المعاصر للموازنة بعد أدراج المشاركة كمرحلة عند إعداد الموازنة بالشكل التالي: (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣٠٨)

شكل رقم (٣/٢)

الدور المعاصر للموازنة



ومما سبق يمكن حصر المزايا التي تحققها المشاركة من وجهة النظر السلوكية في الآتي (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣٠٩): -

١- توفر عنصر التحدي والسعي نحو إثبات الذات لدى العاملين بالمنظمة.

٢- الشعور النفسي بأن أهداف المنظمة تتضمن أهداف الأفراد المشاركين في إعداد الموازنة مما يساعد على سرعة الإدراك والرضا .

٣- المشاركة تخلق مجالاً سلوكياً يؤثر على الأداء ويتأثر به، مما يستدعي ضرورة التحكم في هذا المجال وتوجيهه.

كما يمكن القول أن هناك عوامل سلوكية تنتج عن المشاركة وهذه العوامل تؤثر على الأداء، ولقد أجريت العديد من الدراسات والبحوث لمعرفة العوامل السلوكية التي تؤثر على الأداء وقد اقترحت هذه الدراسات والبحوث بعض العوامل الهامة التالية التي تؤثر على الأداء: (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣١١+٣١٢)

ب- روح الجماعة وتفاعلها:

يتأثر الفرد بالعاملين معه من حوله مثلما يتأثر الفرد بسلوك عائلته، والإنسان بطبيعته يميل إلى الجماعة وعضويتها، وهذا يتوقف على مدى قبول الجماعة له، ومما لا شك فيه وجود تأثير واضح لروح الجماعة وتفاعلها على الإنتاجية حتى في ظل عدم وجود مشاركة في إعداد الموازنة، إلا أنه بالمشاركة تزيد الفاعلية والانتماء للجماعة.

ج- الرضا والروح المعنوية:

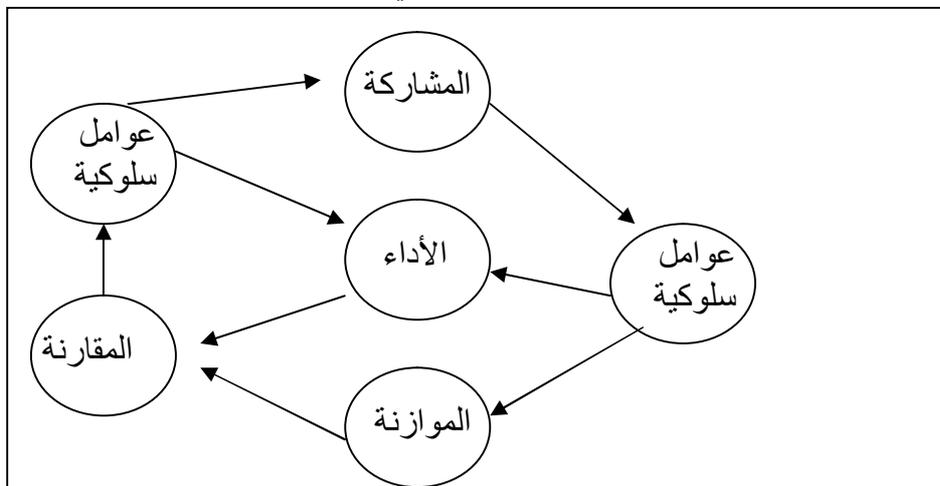
باندماج الفرد بالجماعة يشر بالرضا من التعامل من خلالها عن عمله وعن رؤسائه وزملاءه، هذا يؤدي إلى شعور الفرد بأنه جزء من المنظمة، ونجاحها أو فشلها سيؤثر بالضرورة على درجة إحساسه بالرضا عن تحقيق الأهداف، ومن المؤكد أيضاً أن المشاركة عند إعداد الموازنة تزيد من اندماج الفرد المنظمة.

د- الشخصية:

وهي خصائص يتصف ويتميز بها الفرد، هذه الصفات تؤثر على درجة وقدرته على التفاعل مع المجموعة، ومن هنا يأتي دور الأساليب المختلفة التي يمكن أن تستخدم لتحفيز الفرد على العمل، والتي بالطبع تختلف من فرد لآخر، وبالتالي يمكن تعديل الدور المعاصر للموازنة في تحقيق الرقابة بإضافة العوامل السلوكية المختلفة التي تحدث كنتيجة للمشاركة عند إعداد الموازنة وهذا له أثره المباشر على الأداء ثم أن هذه العوامل السيكولوجية (السلوكية) ستتأثر بنتيجة المقارنة بين الأداء الفعلي والموازنة على النحو الذي يؤثر على درجة المشاركة في إعداد الموازنة التالية وهكذا(راضى وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣١٢). ويوضح الشكل رقم (٣/٢) دور العوامل السلوكية في الموازنة

شكل رقم (٣/٣)

العوامل السلوكية في الموازنة



٣/٧/٢ - الاعتبارات السلوكية الواجب مراعاتها في إعداد الموازنة: (راضي

وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣١٣)

أ- عند تجاوز الإيرادات الفعلية مع المخطط بالموازنة أو تساويهما، يعني أن الرضا والروح المعنوية للأفراد العاملين سترتفع، وعليه يجب تعديل المخطط بالموازنة وزيادة الإيرادات المخططة أو تخفيض التكاليف المخططة على اعتبار أن العاملين قادرين على تحقيق الأهداف المخططة وبالتالي تنفيذ موازنة أكثر طموحاً.

ب- عند انخفاض الإيرادات الفعلية قليلاً عن المخطط، يمكن علاج ذلك بزيادة تحفيز العاملين وتشجيعهم لبذل عمل أفضل، مع الإبقاء على أرقام الموازنة.

ت- عند انخفاض الإيرادات الفعلية عن المخططة بشكل كبير، يجب التعديل في المخطط بحيث تخفض الإيرادات أو زيادة التكاليف بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين والوصول بهم إلى الرضا، ولكي لا يعتقد العاملون أن المخطط بالموازنة صعب التحقيق مما يؤثر سلباً على مستواهم المهني.

ولضمان وضع وتنفيذ الموازنة بنجاح يجب أن تؤخذ بعض الجوانب السلوكية بعين الاعتبار وهي كالتالي: (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣١٤)

٣/٧/٢/١ - عند الإعداد للموازنة:

- ١- الإرشاد والتوجيه للعاملين بالشكل الكافي، وتحديد مجال مشاركة كل واحد.
- ٢- تشجيع المشاركة في عملية الموازنة والسماح بها عند كل مستوى داخل المنظمة.
- ٣- السماح لكل فرد بالتأثير والموافقة على مستوى الأداء الخاص به.
- ٤- السماح للجميع بالمشاركة الحقيقية التي لها أثر واقعي في تحديد الهدف والتأثير فيه، وألا تكون المشاركة زائفة.
- ٥- توضيح الأهداف القابلة للتحقيق، وإبراز مبررات وأسباب الفشل لكي يمكن تجنبها في المستقبل.

٣/٧/٢/٢ - عند تنفيذ الموازنة:

- ١ - وضع نظام المكافأة والتحفيز بما يكفل إنجاز الأهداف.
- ٢ - التركيز على مكافأة الإنجاز أكثر من معاقبة الفشل.
- ٣ - الاهتمام بالتغذية الراجعة عن الأداء في كل مستوى

٣/٨ - إعداد الموازنة:

٣/٨/١ - أسس إعداد الموازنة:

لا توجد مبادئ أو معايير تحدد عملية إعداد الموازنة مثلما هو الحال في المحاسبة المالية، ولكن هناك أساساً عامة يجب مراعاتها عند إعداد وتنفيذ الموازنة لضمان نجاحها كخطة مالية تهدف إلى برمجة الأنشطة اقتصادياً للمنظمة وفقاً لأهدافها وهذه الأسس هي (صبري، ١٩٩٥، ص ٩+١٠+١١):

٣/٨/١/١ - ملاءمة الموازنة لأهداف المنظمة: فيجب أن تبنى الموازنة على أساس أهداف المنظمة والتي يجب أن تكون محددة بوضوح، وقابلة للتطبيق والتنفيذ، في حدود ظروف المنظمة والبيئة المحيطة وضمن طموحات تمثل الحافز الأساس لإعداد الموازنة.

٣/٨/١/٢ - ملاءمة الموازنة للهيكل التنظيمي للمنظمة: يجب أن تسبق عملية إعداد الموازنة إعادة تنظيم الهيكل الإداري للمنظمة، مع وضع وصف تفصيلي للوظائف وتحديد المسؤوليات للمستويات الإدارية المتعددة وتوضيح خطوط السلطة، ومن ثم تقسيم الموازنة بما يتلاءم والهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يسمح بانسياب العمل الروتيني وفقاً للجداول الموضحة دون تعارضات بين مراكز المسؤولية المختلفة، وبالتالي إمكانية تحديد الانحرافات عن الخطة للوحدات المختلفة من خلال تطابق تصنيف أنشطة الموازنة والهيكل الإداري.

٣/٨/١/٣ - ملاءمة الموازنة للنظام المحاسبي ودليل الحسابات:

على الرغم من أن الموازنة لا تشكل جزءاً من النظام المحاسبي ولا تدخل ضمن الدورة المحاسبية باستثناء الجزء الخاص بعناصر تكلفة الإنتاج المعيارية، إلا أن ملاءمة الموازنة للنظام المحاسبي واستخدام مفردات حسابات تتفق ودليل الحسابات يعد أمراً أساسياً لتسهيل عملية المقارنة بين البيانات الفعلية والمخططة.

٣/٨/١/٤ - الحصول على تأييد المستويات الإدارية للمنظمة:

ابتداءً من أعلى مستوى إداري وهو المسؤول عن اعتماد الموازنة وإعطاء الإذن بتنفيذها إلى أدنى مستوى إداري يساهم في تنفيذ الأنشطة وفقاً للموازنة، إن موافقة الأطراف المعنية على الموازنة يضمن عدم وجود أية مقاومة عند تنفيذها حيث ربما يظن العاملون أن المعايير المخططة عالية ولا يمكن تحقيقها، وفي كل الحالات يجب اعتبار العامل الإنساني والاعتدال في تحديد المعايير خوفاً من الفشل في تحقيقها، وما يؤدي ذلك إلى إحباط العاملين من ثم عدم تعاونهم حتى مع إعطائهم التأييد للموازنة قبل البدء بالتنفيذ، فإحباط العامل وعدم تمكنه من تحقيق ما جاء بالموازنة يخلق نتائج سلبية تنعكس على العلاقات لبين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

٣/٨/١/٥ - ربط الموازنة بنظام الحوافز لتنفيذ الموازنة:

يفضل ربط الموازنة بنظام حوافز لتشجيع العاملين على تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية أو تنفيذ البرامج بالشكل المطلوب، ويمكن ربط نظام الترقيّة وشغل المناصب الإدارية العليا بمدى تنفيذ الموازنة وتحقيق الخطط المرسومة.

٣/٩ - قواعد الموازنة:

الموازنة كما أسلفنا هي الخطة أو البرنامج الذي يعكس نشاطات المنظمة لفترة قادمة، وهذه الخطة تبين كلفة الخدمات، النشاطات، والأهداف التي ستنفذها المنظمة، وكيفية تمويلها معبراً عنها بالأرقام. وإن إعداد الموازنة يخضع لقواعد جزئية وكلية بسبب التطورات التي طرأت على وظائف الموازنة وبنيتها وهذه القواعد تتضمن:-

٣/٩/١ - قاعدة السنوية:

تعني إعداد التقديرات المتعلقة بالإيرادات والنفقات للبرامج والمشاريع التي تتبناها المنظمة لمدة سنة، وذلك للأسباب التالية:-

١- أن السنة فترة معقولة للتنبؤ بحصيلة الإيرادات والنفقات المتعلقة بأنشطة وبرامج المنظمة، أما إذا زادت المدة على سنة لأصبح من الصعب التنبؤ بهذه الحصيلة وتلك المتطلبات (المبيضين، ١٩٩٩، ص١١٩).

فلو تم إعداد الموازنة لفترة أطول من سنة، لسنتين أو ثلاث سنوات مثلاً، لكان من الصعب تقدير الإيرادات والنفقات نظراً للظروف والمتغيرات غير المتوقعة، بينما لو تم إعداده لمدة أقل من سنة، لمدة أربعة أو ستة أشهر فإن ذلك يؤدي إلى التفاوت بين النفقات والإيرادات، فالسنة مكونة من أربعة فصول، ومواسم اقتصادية وسياحية وإنتاجية مما يؤدي إلى ارتفاع الإيرادات ارتفاعاً كبيراً في بعض الفصول مثل فصل الصيف، بينما تنخفض في فصول أخرى.

٢- تساعد على إجراء المقارنات بسهولة بين مختلف بنود الموازنة بين سنة وأخرى مما يساهم في رسم السياسات المالية التنموية، ولأن السنة كما هو معروف تحتوي على فترات زمنية متجانسة (

الفصول والمواسم) وبالتالي تعتبر فترة مناسبة لإجراء المقارنات بين موازنات المنظمة للسنوات المختلفة، وتعرف التطورات التي تؤثر فيها.

٣- إن عملية إعداد وتحضير الموازنة يحتاج إلى وقت وجهد ليس من السهل أن يتكرر في فترات تقل عن سنة.

٤- إعداد الموازنة لمدة سنة تساعد على تبسيط إجراءات الرقابة من المختصين، فلو كانت الموازنة لأكثر من سنة لكانت الرقابة ضعيفة، أو كانت أقل من سنة فإن الرقابة صبح مرهقة وشديدة، وقد تؤدي إلى تعطيل العمل في بعض الأحيان(اللوزي وآخرون، ١٩٩٧، ٢٢ص-٢٣).

لقد تضاعل الاهتمام بمبدأ سنوية الموازنة تدريجياً في ظل الاتجاهات التطورية التي تؤدي إلى التركيز في الموازنة على وظيفة التخطيط وتحقيق الأهداف بعيدة المدى، بالإضافة إلى بروز المشاريع الحكومية الضخمة، والمشاريع التي تستغرق عمليات تنفيذها سنوات عدة، وقد عمق هذا الاتجاه أيضاً استخدام تكنولوجيا الحاسوب، والأنظمة الإدارية، وأنظمة المعلومات المتقدمة، والتي أسهمت إلى حد بعيد في التغلب على صعوبة التحليل، والتقدير، والرصد، والتنبؤ لفترات طويلة في ظل المعلومات المعقدة، ويرى بعض الباحثين أن مبدأ سنوية الموازنة لا يبرز كثيراً مدى أهمية النفقات، نظراً لأن امتداد تأثير الإنفاق الحكومية قد يصل سنوات عدة سنوات، كون النفقة تولد نفقات أخرى وهكذا(المبييضين، ١٩٩٩، ص١٢٠)

٣/٩/٢ - قاعدة وحدة الموازنة:-

تتكون الموازنة في صورتها النهائية من سلسلة من الخطط الفرعية والتفصيلية والعديد من القوائم التقديرية، ومن الضروري أن يجمع هذه الخطط الفرعية خطة شاملة واحدة حتى يتحقق التجانس بينها، كما يجب أن يكون هناك ترابط تام وتنسيق كامل بين القوائم التقديرية حيث أن كل جزء من الموازنة

يتأثر بالأجزاء الأخرى، ومن هنا تظهر أهمية الموازنة في التركيز على التنسيق كعامل مهم بدونه لا يتحقق التوازن في أنشطة المنظمة المختلفة، وبإهماله تحدث اختناقات تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٢١+٢٢)

تقضي هذه القاعدة أن يكون هناك موازنة واحدة في المنظمة، تتضمن جميع الإيرادات المتوقعة وجميع النفقات المتوقعة للمنظمة كوحدة واحدة، دون اجتزاء أو انفصال. (هاللي، ٢٠٠٢، ص ٦٣)

وبمعنى آخر تقضي هذه القاعدة إعداد موازنة موحدة لكل الوحدات والأقسام المكونة للمنظمة، والبرامج والمشاريع التي تعمل عليها المنظمة، مما يعطي صورة إجمالية عامة عن نفقات وموارد المنظمة ويسهل مراقبتها من قبل المستويات الإدارية المختصة، فضلاً عن أنها يساعد على التعرف على خطة المنظمة العامة. (المبيضين، ١٩٩٩، ص ١٢١)

٣/٩/٣ - قاعدة الشمول .

يقصد بها أن تتضمن الموازنة تقديرات الموارد والاستخدامات كاملة بدون إجراء مقاصة بينهما أي أنه لا يتم تخصيص إيرادات وحدة إدارية معينة أو قسم من الأقسام لتغطية نفقات هذا القسم أو الوحدة، كما تتوافق هذه القاعدة مع طبيعة الموارد المتاحة للمنظمة (هاللي، ٢٠٠٢، ص ٦٢).

والتركيز حسب هذه القاعدة يكون حول ما تتضمنه الموازنة، وما تستثنيه، بحيث أنها تهتم بالدرجة الأولى بأن تخضع جميع إيرادات المنظمة ونفقاتها للإجراءات نفسها، وأن تدخل ضمن مراحل الموازنة المختلفة، ويعتبر الشمول في الموازنة مطلباً مهماً وحيوياً لتحديد العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين البنود التي تتضمنها الموازنة، ولأن عدم الشمول يؤدي إلى تجزئة صنع السياسات المالية ويجعلها عشوائية وجامدة ولا تحقق الأهداف المرجوة منها. (المبيضين، ١٩٩٩، ص ١٢٢)

أما المبررات التي تدعم الأخذ بهذه القاعدة، فهي إعطاء صورة متكاملة عن المركز المالي للمنظمة، وتزويد المهتمين بالموازنة بكافة الحقائق اللازمة لتكوين الآراء الصحيحة حول الموازنة، وتأثيراتها. (هاللي، ٢٠٠٢، ص ٦٥)

٣/٩/٤ - قاعدة المرونة.

يقصد بمرونة الموازنة إعطاء صلاحيات للمسؤولين وصناع القرار في المنظمة وفقاً للوائح وأنظمة تنفيذ الموازنة بإمكانية إحداث تغييرات على ما ورد في الموازنة بحيث تمثل الموازنة الحد الأقصى للنفقات التي لا ينبغي للمسئول تجاوزه، وبحيث لا تمثل هذه التغييرات إخلالاً لبنود الموازنة المعتمدة. (هاللي، ٢٠٠٢، ص ٦٤)

نظراً لأن تقديرات الموازنة قد تم إعدادها مقدماً لسنة مالية تالية، الأمر الذي يتطلب تنفيذها المرونة الكافية لمجابهة الظروف أو الأحداث الطارئ، مما يؤثر على مجرى تنفيذها، ومن ثم تفقد فعاليتها كأداة تنفيذ وتمويل ورقابة وذلك ما لم يتم إعدادها بمرونة كافية تراعي كافة الاحتمالات بصورة دائمة. وبمعنى ألا تحول الموازنة دون تمتع الإدارة العليا في المنظمة بدرجة من المرونة يجعلها قادرة على اقتناص الفرص الايجابية سواء أكانت واردة في الموازنة أم لا، والتي تعود بالنفع على المنظمة، وينطبق ذلك أيضاً على حرية المسؤولين العاملين في مستويات اتخاذ القرارات المختلفة في كافة مجالات نشاط المنظمة وضمن الحدود المسموح لهم. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٢٣).

٣/١٠ - تحديد إطار الموازنة.

مرحلة تنفيذ الموازنة تبدأ من الناحية النظرية مع بداية السنة المالية للمنظمة، وتنفيذ الموازنة هو المرحلة العملية التي تنفذ خلالها النشاطات والبرامج والخدمات التي خطط لها عبر الموازنة، برصد المخصصات لها، في ضوء الإمكانيات المتوقعة، ولا تختلف مرحلة التنفيذ للموازنة في أغلب المنظمات والمنشآت من حيث المضمون، حيث أنها لا بد وأن تبدأ بتحصيل الإيرادات من مصادرها المقترحة في الموازنة ومن ثم الصرف على البنود المخصصة للبرامج والمشاريع بما يحقق الأهداف وفقاً للحدود المرسومة في الموازنة. (المبييضين، عقلة محمد ١٩٩٩، ص ١٣٥)

وإعداد الموازنة وتنفيذها يمر بعدة مراحل (صبري، ١٩٩٥، ص ١١+١٢)

٣/١٠/١ - تحديد هدف المنظمة:

بناءً على الأهداف الأساسية التي قامت من أجلها أي منظمة يتم تحديد الأهداف سواءً قصيرة أو طويلة الأجل، وعملية تحديد الأهداف تتمثل في البحث عن الخيارات المتوفرة والمفاضلة بين البدائل وبالتالي تشكيل الأهداف في شكلها النهائي، والتي يعبر عنها كميًا بالأرقام، تلك هي الأهداف العامة Objectives والتي يجب تفصيلها في أهداف محددة Goals، وتحديد الوقت الزمني لتنفيذها وتحديد وتوزيع المسؤوليات.

كما هو معروف أن الأهداف تختلف باختلاف المنظمات العاملة وخاصة بين تلك التي تسعى إلى تحقيق الربح والتي لا تهدف إلى تحقيق الربح، فالمنظمات غير الهادفة إلى الربح تهدف إلى خدمة الصالح العام والبيئة المحيطة وعليه فإن تحقيق الربح أمر غير وارد بخلاف تلك التي تهدف إلى تعظيم الربح.

٣/١٠/٢ - تحديد أهداف الموازنة:

تصاغ أهداف الموازنة بناءً على الأهداف الشاملة للمنظمة سواء كانت تقديم منتجات أو خدمات، أو إقامة خطوط إنتاج جديدة أو تقديم برامج جديدة، ويجب أن تنفذ أهداف الموازنة في الوقت الزمني المخطط، بعد أن يتم تحديد مصادر الأموال التي ستستخدم في تنفيذ الموازنة، وكذلك تحديد أوجه الإنفاق، ويقدر حجم الإيرادات في المؤسسات التجارية بالمبيعات المتوقعة أما في المنظمات غير الربحية فبمجم الهبات والمنح المتوقع الحصول عليها بالإضافة إلى الموارد الأخرى إن وجدت. (صبري، ١٩٩٥، ص ١٢)

٣/١٠/٣ - تجميع البيانات وإعداد الجداول الأولية والتنسيق بينها:

بناءً على تحديد الأهداف وتحديد حجم الإيرادات المتوقع الحصول عليها من الموارد المختلفة، والتي تخضع لطبيعة المنظمة يمكن تحديد نقطة البداية في إعداد الموازنة، ثم يأتي إعداد البيانات الأولية المتعلقة بالبرامج والإنتاج والتكلفة المتعلقة بذلك والمصاريف بأنواعها، ويتم تجميع وغرلة هذه البيانات والتنسيق بينها وصياغتها عبر جداول كمي مالي بصورة أولية.

٣/١٠/٤ - توزيع الجداول الأولية:-

توزع جداول الموازنة الأولية على المستويات الإدارية المختلفة العاملة بالمنظمة، لمعرفة رأيهم فيها، ومن ثم الأخذ بأي توصيات أو إضافات تتم بعد ذلك وبعد الاقتناع بتلك التعديلات.

٣/١٠/٥ - تشكيل الموازنة في شكلها النهائي:

إن عملية إعداد الموازنة بشكلها النهائي عملية غير سهلة وخاصة التنسيق بين الجداول المختلفة وربطها معا في خطة متكاملة، هذا طبعاً يعتمد على حجم المنظمة التي تعد الموازنة، على أي حال فلقد أصبحت الآن أكثر سهولة بفضل استخدام الحاسوب في إعدادها.

٣/١٠/٦ - الموافقة على الموازنة وإعلانها:

بعد اعتماد الموازنة من الهيئة المختصة والموافقة عليها في صورتها النهائية من قبل الإدارة العليا، يتم الإعلان عنها لكافة الأطراف صاحبة العلاقة والمتمثلة في المستويات الإدارية المختلفة، وتختار الإدارة الشكل المناسب لإعلان الموازنة النهائية بحيث تكون واضحة وسهلة الفهم.

٣/١٠/٧ - البدء بتنفيذ الأنشطة وفقاً للموازنة:

يبدأ تنفيذ بنود الموازنة والمتعلقة سواء الإنتاج أو تقديم الخدمات وإقامة البرامج ، وما يترتب على ذلك من ضبط للنفقات المتعلقة بها حسب ما ورد في الموازنة.

٣/١٠/٨ - قياس النشاط الفعلي ومقارنته بخطة الموازنة:-

يتم قياس النشاط الفعلي أولاً بأول ومقارنته بخطة الموازنة بصورة دورية (أسبوعية أو شهرية) وذلك من أجل تحديد الانحرافات والتعرف على أسبابها، وهل الانحراف ايجابياً أم سلبياً ومحاولة وضع الحلول الممكنة على الفور.

يعتبر التحديد الكمي للانحرافات الخطوة الأولى في سبيل دراسة الانحرافات وتحديد مسبباتها، ويتم ذلك من خلال تقارير تحليلية للانحرافات تلحق بالتقارير الدورية التي يتم إعدادها أسبوعياً أو شهرياً، وتساعد هذه الدراسة في تطبيق ما يعرف بالإدارة بالاستثناء، حيث تبلغ تلك التقارير الإدارة بوجود انحرافات جوهرية وبالتالي تنبه إلى وجود مشكلة ما تتعلق بتنفيذ الموازنة، ما يتطلب اتخاذ إجراءات تصحيحية لتلك الانحرافات وتعديل طرق العمل.

٣/١٠/١٠ - تجميع البيانات والاستعداد لإعداد خطة الموازنة للفترة القادمة:

يتطلب إعداد الموازنة وقتاً قد يمتد إلى عدة شهور، وعليه يجب أن يبدأ الإعداد للموازنة قبل بدء الفترة المالية المخططة حتى تكون جاهزة مع بداية الفترة المالية.

وتجدر الإشارة أخيراً إلى الاختلاف في خطوات ومكونات موازنة المنشآت غير الهادفة للربح باختلاف طبيعة نشاطها، فموازنة المستشفى تختلف عن موازنة النادي الرياضي عن المؤسسة التعليمية، وعليه يمكن تحديد الخطوات الرئيسية لإعداد الموازنة على النحو التالي (صبري، ١٩٩٥، ص ١٦٧):-

- تحديد أهداف المنظمة.
- تقدير الإيرادات والتي تتكون من الهبات والمنح وإيرادات استثمارات الأموال الموقوفة وإيرادات تشغيل الخدمات المتوقع تأديتها للجمهور والممثلة بالرسوم المحصلة.
- توزيع موازنة النفقات على الأنشطة المختلفة بناء على الإيرادات المتوقعة وعلى ضوء الأهداف المحددة للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقسيم المنظمة إلى مراكز أنشطة رئيسية وخدمات مساندة.
- تحديد موازنة النفقات للأنشطة الرئيسية والخدمات المساندة وتفصيلها حسب بنود المصروفات أو حسب البرامج أو أي تصنيف مناسب آخر.

٣/١١ - تصنيف وتبويب الموازنة.

يعتبر التبويب وسيلة مهمة ومنظمة لوصف وبيان العمليات المالية التي نسعى إلى تبويبها والتي تساعد في تحقيق الأهداف المخططة والرقابة الفعالة على العمليات المالية، ولذلك يجب أن يسعى التبويب إلى تحقيق هدف تسهيل الرقابة والمتابعة على كافة أوجه أنشطة المشروعات، فضلاً على تحقيق تسهيل عمليات عرض البيانات ودراستها وتحليلها. (هلاي، ٢٠٠٢، ص ٦٧)

وعليه فإن إمكانية تبويب الموازنة تعددت واختلفت باختلاف طبيعة المنظمات والبرامج التي تعمل عليها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وفيما يلي يحاول الباحث حصر أنواع وأسس التبويب الشائعة للموازنة.

يتمثل التبويب المحاسبي في فرز البيانات ذات الطبيعة المتشابهة والتي تتعلق بنشاط معين، ثم تحديد الحسابات الرئيسية وتجميعها في مجموعات متجانسة أو متشابهة في طبيعتها وتقسيم كل حساب رئيسي إلى عدد من الحسابات الفرعية.

لا شك أن هناك العديد من أنواع الموازنات التي تختلف باختلاف أنواع الوحدات والمنظمات كما سبق الذكر، والعديد من الكتابات التي تناولت هذا الموضوع تكلمت عن تصنيفات متعددة حسب أسس مختلفة، فحسب الأهداف المتوخاة من إعداد الموازنة، وطبيعة النشاط، والفترة التي تغطيها، وفيما يلي سأحاول أن أجمل هذه التصنيفات كما يلي:

٣/١١/١ - أنواع الموازنات:

٣/١١/١/١ - من حيث الفترة الزمنية:

تعتبر الموازنة خطة مالية لفترة مستقبلية وعليه يمكن تقسيم الموازنة إلى:

١ - موازنة قصيرة الأجل:

تغطي نشاط المنظمة خلال سنة مالية قادمة عادة ما تكون سنة، وتهدف إلى رسم برامج العمل خلال الفترة والرقابة علي كفاءة الأداء والتنفيذ، ولذا تعرف بأنها أداة تخطيطية ورقابية معاً، وتقسم الموازنة قصيرة الأجل إلى فترات ربع سنوية أو شهرية تضم جداول أكثر تفصيلاً من الجداول السنوية. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣٥)

وهي أيضاً موازنة التشغيل الخاصة بالسنة المالية وتقتصر على تخطيط الأنشطة لفترة مالية قادمة بغض النظر عن دورتها الإنتاجية مثل بعض الصناعات الثقيلة التي تزيد دورتها الإنتاجية العادية عن السنة المالية، ويتم تقسيم موازنة التشغيل للفترة المالية إلى فترات ربع سنوية أو شهرية تضم جداول أكثر تفصيلاً من الجداول السنوية، ويمكن أن تزيد أو تنقص فترة الموازنة لتتطابق الدورة الإنتاجية وذلك لتسهيل تخطيط الأنشطة الإنتاجية، وفي هذه الحالة تقتصر الموازنة على جداول التشغيل دون الجزء المالي الخاص بالحسابات الختامية. (صبري، ١٩٩٥، ص ٢٤)

٢ - الموازنة طويلة الأجل:

إذا ما زادت فترة الموازنة المخططة عن سنة فهي موازنة طويلة الأجل، وقد تصل إلى عشر سنوات وخمس عشرة سنة في بعض الأحيان، وهذا النوع لا يحتوي على التفاصيل الدقيقة التي تحتوي عليها الموازونات السنوية قصيرة الأجل، كما تهدف أساساً للتخطيط وليس الرقابة، كما تهدف إلى التنسيق بين الأهداف والإمكانات في المستقبل في ضوء الإمكانيات والأهداف الحاضرة، وعلى أساس الخبرة المكتسبة من الماضي. (صبري، ١٩٩٥، ص ٢٥)

ويعد هذا النوع من الموازونات بمعرفة الإدارة العليا للمنظمة وعلى أساس الأهداف طويلة الأجل، وتكون الغاية الأساسية لها توضيح الاتجاه العام الذي ستتجهه المنظمة مستقبلاً للوصول إلى الأهداف العامة. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣٦)

٣/١١/١/٢ - من حيث طبيعة المجال:

١ - موازنة تشغيلية:

وهي التي تغطي الأعمال العادية والنشاطات الاعتيادية للمنظمة، وتهدف إلى تخطيط الأعمال التي تقوم بها المنظمة من حيث الموارد اللازمة والأعباء المترتبة على تلك الأعمال، والرقابة عليها بما يكفل كفاءة استغلال تلك الموارد والارتقاء بالأداء. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣٦)

٢ - الموازنة الرأسمالية:

تتعلق بتخطيط الإنفاق على الاستثمارات في المنظمة، الموجودة أو المخططة، وأيضاً تختص الموازنة الرأسمالية برسم سياسة المنظمة التوسعية، في المدى القصير والطويل، إضافة إلى وضع برنامج الاستثمار وتخطيط آلية تمويله والرقابة عليه وعلى تنفيذه طبقاً للمخطط. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣٦)

٣/١١/١/٣ - من حيث موضوع المعاملات التي تغطيها:

بناءً على هذا الأساس تقسم الموازنة إلى ثلاثة أقسام:

١ - الموازنة العينية:

تقوم على وحدات القياس العيني، كأن يقاس الإنتاج بالوحدة والمنتج وتقاس الطاقة بساعات العمل والآلات، وكأن تقاس، وأن تقاس التبرعات العينية بالوحدة، وتكون الموازنة العينية قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، وتعد الموازنة العينية للعمليات التشغيلية والإنفاق الاستثماري. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣٧)

٢ - الموازنة المالية:

هي ترجمة مالية للموازنة العينية، بمعنى أنها الموازنة العينية بعد تحويل قيمها العينية إلى نقدية (تقييم)، وبالتالي فوحدة القياس في الموازنة المالية هي وحدة النقد. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص٣٧)

٣ - موازنة التدفقات النقدية:

وتعبر عن برنامج المتحصلات النقدية والمدفوعات خلال فترة زمنية مقبلة والتي تنتج أساساً على الآثار النقدية لموازنة الوحدة المالية عن تلك الفترة. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص٣٧)

٣/١١/١/٤ - من حيث الوحدة المحاسبية التي يتم إعداد الموازنة على أساسها:

وتتقسم وفق هذا المعيار إلى:

١ - موازنات البرامج:

بحيث تقسم أنشطة المنظمة إلى برامج محددة يهدف كل منها إلى تحقيق هدف معين أو التوصل إلى نتيجة معينة، ثم تعد موازنة لكل برنامج على حده. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص٣٧)

٢ - موازنات المسئوليات:

تقوم على مبدأ محاسبة المسئولية أو المساءلة المحاسبية، وعليه يتم تحليل أنشطة المنظمة على أساس مراكز المسئولية، والمسئولين عن تنفيذ أجزائها وتحقيق الأهداف، وتقسم الموازنات إلى أجزاء بحيث يصبح تنفيذ الموازنة مقسم على أكثر من مسئول (أكثر من شخص) كل يحاسب حسب الصلاحيات المخولة له، وتصبح الموازنة على هذا الأساس بمثابة مجموعة أهداف معيارية موزعة على حسب مسئولية تنفيذها، وتهدف إلى فرض الرقابة على كفاءة التنفيذ وتقييم كفاءة الأداء. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص٣٨)

٣ - موازنات المنتجات:

تقوم على اعتبار أن كل منتج يمثل وحدة محاسبية واحدة مستقلة لأغراض الموازنة، ويتضمن هذا النوع موازنة المنتج وبرنامج الإنتاج والتشغيل الخاص به، وبرنامج المبيعات والمخزون المتعلق به وتخطيط التكلفة... الخ، وتساعد موازنات المنتجات على تخطيط الربحية للمنتجات المختلفة بالإضافة إلى الرقابة عليها. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣٨)

٤ - الموازنات الشاملة:

تقوم على اعتبار المنظمة بكل أنشطتها وبرامجها على الرغم من تعددها وتنوع أقسامها وكثرة مراكز مسؤولياتها بمثابة وحدة واحدة لأغراض إعداد الموازنة، وعلى ذلك فهي تعتبر الهيكل العام الذي تستقر فيه جميع الموازنات السابقة في ملخص لها من حيث علاقتها بالأهداف العامة للوحدة ومساهمة كل منها في تحقيق هذه الأهداف. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣٨)

٥/١١/٣ - من حيث مستوى النشاط الذي يتم إعداد الموازنة على أساسه:

يمكن التفرقة بين نوعين من الموازنات حسب مستوى النشاط وهي:

١ - الموازنة الثابتة:

وتعد لمستوى واحد من مستويات النشاط (التشغيل) أو توليفة واحدة من الأنشطة، ومن ثم هي تولد حجم معياري واحد يتم القياس على أساسه. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣٩)

٢- الموازنة المرنة:

تعد على أساس مجموعة من مستويات النشاط، أي أحجام مختلفة من الإنتاج أو المبيعات، وتحدد بناءً على التنبؤات خلال فترة الموازنة. (راضي وحجازي، ٢٠٠١، ص ٣٩)

٣/١٢ - تقدير الإيرادات.

الإيرادات تتأثر بالظروف التي تتعرض لها المنظمة سواء كانت هذه الظروف داخلة مثل المشاكل الإدارية أو سوء التقديرات، أو خارجي مثل الركود أو الرواج الاقتصادي وتوفر التمويل وعوامل السوق الأخرى، لذلك فإن عملية تقدير الإيرادات يجب أن تأخذ في عين الاعتبار جميع المؤشرات التي قد تؤثر في حجم الإيرادات، وفي العادية يمكن التمييز بين نوعين من الإيرادات وهي: (المبيضين، عقلة محمد ١٩٩٩، ص ١٣١)

٣/١٢/١ - الإيرادات الثابتة: وهي التي يمكن التنبؤ بحصيلتها بصورة دقيقة، مثل إيرادات أملاك الدولة في الموازنات الحكومية، وإيرادات المنح الحكومية في موازنة المنظمات الأهلية.

٣/١٢/٢ - الإيرادات غير الثابتة: وهي التي تتغير بحسب الظروف المحيطة والتي لا يمكن التنبؤ بحصيلتها بدقة، مل إيرادات المبيعات، والخدمات، والمنح والتبرعات... الخ.

٣/١٣ - تقدير النفقات.

إن تقدير النفقات يتعلق بالوحدات الإدارية بداية والتي تتلقى المخصصات للصرف على الأنشطة، أو البرامج والمشاريع لذلك نرى أن القائمين على تقدير النفقات يقومون بالمغالاة أحياناً في التقدير،

لضمان توفر الأموال، ولتجنب هذه المغالاة يمكن التمييز بين نوعين من النفقات (المبيضين، عقلة محمد ١٩٩٩، ص ١٣١)

٣/١٣/١ - **النفقات التحديدية**: - والتي يمكن تقديرها بصورة دقيقة مثل الرواتب والأجور والإيجارات.. الخ، بحيث يحدد الهدف منها ولا يجوز تجاوزها.

٣/١٣/٢ - **النفقات التقديرية**: وتتعلق بالتي لا يمكن تقديرها بصورة دقيقة كنفقات القرطاسية والمطبوعات أو الصيانة أو المساعدات الاجتماعية... الخ.

وللوصول إلى درجة معقولة من الدقة في تقدير الإيرادات والنفقات تستخدم أكثر من طريقة منها: (حجازي، ١٩٩٥، ص ٨٥)

٣/١٣/٢/١ - **الطريقة التاريخية (التقدير الآلي)**:

التي تفترض أن ما حدث في الماضي سيتكرر في المستقبل، وفيها تؤخذ المبالغ الفعلية لكل من الإيرادات والنفقات الظاهرة في الحسابات الختامية للمنظمة في نهاية السنة، وتعتبر تقديرات في الموازنة للسنة القادمة، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة واستبعاد التقديرات الشخصية، إلا أنها تتجاهل المؤشرات الاقتصادية المحيطة.

٣/١٣/٢/٢ - **طريقة المتوسطات**:

هي امتداد للطريقة التاريخية من حيث اعتماد البيانات الماضية كأساس في التقدير للمستقبل، ولكنها تأخذ متوسط معدلات الزيادة أو النقص لفترات مالية سابقة (ثلاث أو خمس سنوات أو أكثر) ويتم تحديد معدلات الزيادة أو النقص لكل بند من بنود الإيرادات والنفقات.

٣/٢/٣ - طريقة التقدير المباشر:

تقوم على أساس تقدير كل أيراد أو نفقة مباشرة مع مراعاة كافة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة والتي قد تؤثر على أرقام الموازنة، أو المتوقعة خلال سنة تنفيذ الموازنة وفي هذا النوع يسترشد بالبيانات الفعلية السابقة لكل من الإيرادات والنفقات مستخدمة الأساليب الكمية وبحوث العمليات عند إعداد التقديرات

٣/١٤ - الرقابة على تنفيذ الموازنة:

ويمكن تلخيص عملية الرقابة على تنفيذ الموازنة كما يلي (صبري، ١٩٩٥، ص ٢٨)

- ١ - إصدار الموازنة بشكلها النهائي مطبوعة ومبوبة بصورة شاملة وبكافة جداولها ومصنفة بأشكال مختلفة تتناسب وكل مستوى إداري أو مركز مسؤولية.
 - ٢ - مقابلة الإعتمادات المخصصة لنفقات كل مركز وسندات الصرف الفعلي، وبذلك تفرض رقابة آلية على بنود النفقات.
 - ٣ - عمل تقارير دورية بما تم تنفيذه ومقارنته بالمخطط وذلك لكل مركز نشاط.
 - ٤ - استخدام نظام الإدارة بالاستثناء من خلال إعداد تقارير خاصة بالانحرافات في الأداء عن المخطط، ويمكن عمل ذلك آلياً أو يدوياً.
 - ٥ - إجراء مقارنات للأنشطة الفرعية وتنفيذ محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء للعاملين.
- ويمكن القول أن استخدام الحاسب الآلي سهل مهمة إعداد وإخراج وتنفيذ الموازنة وعملية التنبؤ بالبيانات وإعداد الموازنة وبلورتها في خطة مالية بصورة دقيقة، وضمن أيضاً استخدامها كأداة تخطيط ورقابة ناجحة وفي تقييم أداء العاملين.

٣/١٥ - عوامل نجاح الموازنة:

يمكن تلخيص العوامل التي تساعد على نجاح الموازنة كأداة تخطيط كالتالي (صبري، ١٩٩٥، ص ١١):

- دقة متابعة تنفيذ الموازنة.
- السرعة في تحديد وتحليل الانحرافات الناتجة من مقارنة المخطط بالفعلي.
- ضرورة تحديد الفترة المناسبة للموازنة والتي غالباً ما تعادل فترة مالية.
- دقة البيانات التي أعدت الموازنة على أساسها.
- شمولية البيانات لكافة أنشطة المنظمة.

٤ - الفصل الرابع

الموازنة في المنظمات غير الحكومية

ويحتوي هذا الفصل على ما يلي:

٤/١ - المقدمة.

٤/٢ - الأهداف الخاصة للمنظمات غير الحكومية.

٤/٣ - موارد المنظمات غير الحكومية.

٤/٤ - خصائص موازنة المنظمات غير الحكومية.

٥/٥ - عملية الموازنة في المنظمات غير الحكومية.

٤/١ - المقدمة

يتناول هذا الفصل الموازنة من الناحية العملية في المنظمات غير الحكومية (التي لا تهدف للربح)، ومما لاشك فيه أن قطاع الخدمات في المنظمات غير الحكومية ينمو بشكل كبير في قطاع غزة، ويتطور بتطور الظروف والأحوال التي يحياها المجتمع الفلسطيني، بحيث أصبح هذا القطاع (المنظمات غيرا لحكومية) يلعب دورا بارزاً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويتناول هذا الفصل كيف يمكن لهذه المنظمات غير الحكومية أن تخطط وتضع موازنة لمواردها المحدودة بطريقة تأهلها للاستمرار في التطور والنمو، والاستقرار في ظل الظروف الصعبة التي تحياها، وسيركز هذا الفصل على الأهداف التي تسعى هذه المنظمات لتحقيقها واتجاهات الموارد المالية فيها، والأنظمة المحاسبية المتبعة والخصائص المميزة لموازنة هذه المنظمات وعملية الموازنة فيها.

٤/٢ - أهداف المنظمات غير الحكومية.

سبق أن تحدثنا في الفصل الثاني عن أن الأهداف تعتبر بمثابة المؤشرات التي نتعرف من خلالها على طبيعة ودور المؤسسة المحددة من جانب، ووسيلة للحكم والتقييم على أداء تلك المؤسسة من جانب آخر لجهة تلمس مدى قدرتها على ترجمة أو اقترابها من تحقيق تلك الأهداف التي وضعتها لنفسها. ويتضمن النظام الأساسي الداخلي للمنظمات غير الحكومية نصوصاً للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتحديد للفئات والمجالات التي ستعمل فيها المنظمة، فمن هذه الأهداف ما هو متعلق بالتنمية الاجتماعية للفرد والأسرة ومنها ما يختص بالتوعية والتثقيف لأفراد المجتمع ، ومنها المهتم بالمرأة وحريتها ورعاية صحة الأطفال، إلى آخر هذه الأهداف الإنسانية والاجتماعية.

ولقد حرصت الدول على تشجيع قيام هذه المنظمات غير الحكومية بالأهداف التي تطرحها كنواة هادفة لتحقيق لأغراض اجتماعية عامة، ويلاحظ بأن الغالبية من الدول تصدر تعليمات تتضمن تنظيم تأسيس هذه المنظمات، وتحدد إجراءات الرقابة عليها من قبل الدولة. (الراوي، ١٩٩٦، ص ١١٤)

ولقد صنف الراوي أهداف المنظمات غير الحكوميات إلى مجموعتين عامة وخاصة كما يلي. (الراوي، ١٩٩٦، ص ١١٢+١١٣)

٤/٢/١ - الأهداف العامة للمنظمات غير الحكومية:

- لا بد للمنظمات من أهداف عامة تسعى إلى تحقيقها، وكما تقدم فإن النظام الأساسي غالباً ما ينص على مثل هذه الأهداف، ومن خلال ملاحظة مثل هذه الأهداف يمكن القول أنها تشمل ما يلي:-
- ١- رسم السياسات العامة لنشاط المنظمة في البيئة التي توجد فيها وبما يتوافق مع القوانين السارية في البلد.
 - ٢- تنسيق الخدمات الخيرية والاعاثية التي تقدم من قبل المنظمات بحيث لا توجد ازدواجية في أعمال المنظمات، وهذا ما تحاول هيئة المنظمات الأهلية العمل عليه من خلال التنسيق بين المنظمات غير الحكومية العاملة في المجالات المختلفة.
 - ٣- سعي المنظمة إلى الحصول على التمويل اللازم لتغطية الاحتياجات اللازمة لجعلها قادرة على تقديم خدماتها.

٤/٢/٢ - الأهداف الخاصة للمنظمات غير الحكومية:

هناك مجموعة من الأهداف التي من أجلها أقيمت المنظمة وتأسست، ويمكن إجمال هذه الأهداف في

الآتي:

- ١- حماية ورعاية الأسر المحتاجة من خلال تقديم المعونة المالية أو الطارئة لهم .
- ٢- العمل على توفير فرص عمل أو تشجيع الأفراد والأسرة على الإنتاج، وذلك من خلال التأهيل المهني أو الجسماني.
- ٣- رعاية شئون ذوي الاحتياجات الخاصة من أبناء الشعب، وإعطائهم درجة من الكفاف والاعتماد على النفس من خلال توفير فرصة عمل كريمة أو السعي لاعتماد مخصصات مالية لهم للعيش بكرامة.
- ٤- بعض المنظمات تهدف إلى إجراء البحوث العلمية والمهنية والاجتماعية عن المجتمع ، من خلال الاستعانة بالخريجين العاطلين عن العمل، وبذلك تتحقق فرص عمل ويتطور البحث العلمي.

٤/٣ - موارد المنظمات غير الحكومية.

غالباً ما تواجه المنظمات غير الحكومية صعوبات غير عادية في تحديد مصادر مواردها المالية، ويرجع هذا إلى أن الإيرادات لهذه المنظمات غالباً لا تنتج مباشرة من المنظمة مؤدية الخدمة للأفراد (حماد، ٢٠٠٥، ص ٣٨٠). ولمعرفة ما تقوم به المنظمات غير الحكومية فعلياً، لا بد من التعرف على الموارد في تلك المنظمات، خاصة وأن هذه المنظمات ليست منشآت تجارية يعتمد نشاطها على الشراء والبيع لتحقيق أرباحاً، وليست مؤسسة صناعية تعتمد على العملية الانتاجية لتحقيق المكاسب المادية من خلال زيادة المبيعات وتقليل التكلفة، لذلك يمكن الحديث عن مصادر تمويل أنشطة المنظمات غير الحكومية كما يلي (الراوي، ١٩٩٦، ص ١١٥):-

١- رسوم التسجيل: تتلقى المنظمة مبالغ من أعضائها عند قبول الأعضاء في المنظمة (الجمعية أو النادي)، لقاء قبوله كعضو في المنظمة، ويبقى تحديد رسم التسجيل منوط بإدارة المنظمة.

٢- الاشتراكات السنوية : تحصل المنظمة مبالغ من الأعضاء المنتسبين لها بشكل سنوي، لقاء استفادتهم من الخدمات التي تقدمها المنظمة.

٣- التبرعات: لقد نصت المادة (٣٢) من قانون الجمعيات رقم(١) لسنة ٢٠٠٠ على أنه " بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون يحق للجمعيات أو الهيئات تلقي مساعدات غير مشروطة لخدمة عملها"(الوقائع الفلسطينية، ٢٠٠٠، ص٧)، ومن هنا تتلقى المنظمات التبرعات النقدية والعينية.

٤- إيرادات نشاطات المنظمة: قد يكون للمنظمة بعض الأنشطة والمشروعات التي تدر عليه دخلاً، يساعد في تقديم خدماتها، لكن في جميع الأحوال يكون هذا الإيراد رمزي، نظراً لطبيعة عمل المنظمة الخدماتي غير الهادف إلى الربح.

كما يحق للجمعية إقامة الحفلات الخيرية والأسواق الخيرية والمباريات الرياضية أو غير ذلك من الوسائل التي تساعد المنظمة على تحصيل التبرعات فقد نصت المادة رقم (٥٠) من اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية على الآتي:-

للجمعية أو المنظمة الحق في تنمية مواردها المالية من خلال(الوقائع الفلسطينية، ٢٠٠٤، ص١٣٤):-

- أ- رسوم وتبرعات الأعضاء.
- ب- قبول الهبات والمنح والمساعدات غير المشروطة من أي شخص طبيعي أو معنوي.
- ت- القيام بنشاطات ربحية من شأنها أن تحقق لها دخلاً وتدر عليها ربحاً، شرط ألا توزع هذه الأرباح على الأعضاء.

٥- المنح والهبات غير المشروطة :

و تحصل المنظمات غير الحكومية على التمويل من عدة مصادر. فمثلاً، تقوم بعض المنظمات ببيع المنتجات أو الخدمات، وهناك منظمات أخرى تعيش على اشتراكات العضوية، وقليل من المنظمات الخيرية تعيش على دعم المؤسسات الخاصة، وجمهور المواطنين، وجميع تلك المصادر تتسم بالأهمية،

وهي تشكل دخلاً مهماً يمكن المنظمة من أداء وظيفتها، في حين تتلقى منظمات أخرى المنح والتعاقدات من السلطة أو من الدول والمؤسسات المانحة.

ولقد أشارت إحصائيات البنك الدولي إلى أن حجم التمويل الكلي للقطاع غير الحكومي (الأهلي) ما قبل اتفاقية أسلو ١٩٩٣، قد بلغ ما بين ١٢٠-١٨٠ مليون دولار سنوياً، بينما انخفضت هذا المبلغ إلى حوالي ٦٠ مليون دولار سنوياً مباشرة بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أشارت إلى ذلك أيضاً تقديرات وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ودراسة مستقلة قام بها د.ساري حنفي صالح، لصالح مؤسسة التعاون الفلسطينية (عبد الهادي، ٢٠٠٢، ص١٣).

وفي نظر الباحث أن المنظمات غير الربحية تعرض نفسها للمخاطرة إذا اعتمدت في تمويلها على مصدر واحد، خاصة إذا كان هذا المصدر أجنبي فهي بذلك تجعل من نفسها أداة بيد ذلك الممول الأجنبي ورهنًا لرضاه أو كان هذا المصدر غير دائم ومعرض للاختفاء. فعلى سبيل المثال، الدخل القادم من منحة حكومية أو مؤسسة يكون عادة أقل استقراراً، نظراً لأنه من النادر جداً أن تستمر المنح بلا نهاية، أما الدخل المكتسب مثل اشتراكات العضوية، أو مبيعات المنشورات، أو إيرادات من أنشطة تقوم بها المنظمة (إيرادات ذاتية) فليست فقط عبارة عن شكل متواصل ودائم من العائد، وإنما هي كذلك فرصة قوية لتحقيق المزيد من النمو. وينبغي على مجالس الإدارة أن تنظر بعين الاعتبار لمسألة المواصلة والاستمرارية لكل تيار من تيارات العائد، وأن تتخذ الخطوات نحو تجميع أغلبية الدخل من مصادر أكثر استقراراً.

٤/٤ - خصائص موازنة المنظمات غير الحكومية.

ازداد مؤخراً الحديث عن استخدام نماذج مالية ورقابية تتعلق بتعميق مفهوم الرقابة وقياس الأداء للعاملين، وتطبيق مفاهيمها على المنظمات غير الحكومية، وتبقى الموازنة كأحدى الوسائل الأكثر

استخداماً في المنظمات غير الحكومية، حيث تمتاز بكونها تهدف إلى توزيع الموارد المالية المتاحة على الأنشطة المختلفة للمنظمة. (صبري، ١٩٩٥، ص ١٦٦)

وتنفرد المنظمات غير الحكومية بخصائص تميزها عن المنظمات التجارية الأخرى، وهذه الخصائص تميل إلى إحداث حالة من عدم التأكد من بعض البنود المالية في موازنة المنظمة، ويمكن إجمال هذه الخصائص وأثرها على بنود الموازنة في الآتي: (حماد، ٢٠٠٥، ص ٣٧٨)

١- هناك صعوبات تواجهها المنظمات غير الحكومية عند محاولتها تقدير إيراداتها للأعوام القادمة، خاصة وأن هذه الإيرادات غير مرتبطة بشكل مباشر بنشاط المنظمة وإنتاجيتها.

٢- تجد المنظمات مشاكل في عملية التوفيق بين المصروفات المطلوب لإقامة البرامج المتعلقة بأهدافها والإيرادات اللازمة لتغطية هذه المصروفات.

٣- صعوبة قياس المنفعة المقدمة من المنظمة، وعدم وجود هدف الربحية في المنظمات غير الحكومية يؤدي إلى زيادة حاجة هذه المنظمات لتحديد أهدافها الأخرى التي تسعى إلى تحقيقها من خلال الموازنة.

٤- تعتبر التعديلات التي تحتاج المنظمة لإجرائها على الموازنة صعبة في أغلب الأحيان.

٥- يكون المشاركون في الموازنة من الذين لهم خلفيات وأهداف مختلفة.

٦- غالباً ما يكون هيكل المنظمة غير الحكومية معوقاً لوضع نظام موازنة فعال.

٧- يمكن أن تؤدي النظم والممارسات المحاسبية المستخدمة في المنظمات إلى التقليل من منفعة معلومات الموازنة.

٨- طلب التقارير المالية الخاصة بالمنظمة من قبل الأطراف الخارجية عادة ما يؤثر على الممارسات الداخلية للموازنة.

٤/٥ - عملية الموازنة في المنظمات غير الحكومية .

ينبغي القيام بأنشطة إعداد الموازنة من جانب كل إدارة، بمساعدة مدير الشؤون المالية وأمين الصندوق حتى يتسنى إعداد موازنة مالية محددة طبقاً لخطة العمل.

إلا أنه يمكن القول أن خطوات ومكونات الموازنة في المنظمات غير الحكومية تختلف باختلاف طبيعة نشاط المنظمات، فموازنة المنظمة الصحية تختلف عن المنظمة التعليمية عن المنظمة الإغاثية، (صبري، ١٩٩٥، ص١٦٧).

ويقول الكثير ومنهم الأستاذ حماد أنه يتطلب من كل منظمة وضع آلية تخطيط واضحة لوضع الأهداف، وتحديد أنماط تخصيص الموارد المالية وتقرير أي البرامج التي سوف تقدم، وهذه الخطط يجب صياغتها قبل وضع وإعداد الموازنة السنوية، وعملياً لا يحدث هذا في الغالب حتى تصير الموازنة هي الإدارة الرئيسية لتخصيص الموارد بالعجز، وفي هذا الوضع فإن الموازنة تكون أكثر احتمالاً لأن تكون نتاج سياسات بين الإدارات بدلاً من أن تعكس أولويات المنظمة ككل. (حماد، ٢٠٠٥، ص٣٨٠).

ويتوقف نجاح الموازنة كأداة تخطيط على كفاءة العنصر البشري المشارك في إعداد هذه الموازنة بمراحلها المختلفة، كما تقع مسؤولية إعداد الموازنة على لجنة متخصصة تسمى " لجنة صياغة الموازنة" وتتكون من ممثلين عن الإدارات المالية بالمنظمة وبتزاسها المراقب العام أو المدير المالي، ويمكن تصوير مهمات لجنة صياغة الموازنة على النحو التالي: (شبكة المنظمات، ٢٠٠٣، ص١٥)

- ١- تجميع المعلومات الأولية المطلوبة لإعداد الموازنة.
- ٢- تقييم وتعديل تقديرات الموازنة بعد الاتصال بالدوائر المعنية.
- ٣- حل المشاكل أو التعارضات التي تنشأ بين الأقسام الإدارية.
- ٤- استطلاع الآراء بخصوص تقديرات الموازنة المتفائلة والمتشائمة.

- ٥- صياغة الموازنة في صورتها الأولية.
- ٦- مراجعة كافة الآراء والملاحظات المتعلقة بالتقديرات الأولية لجدول الموازنة.
- ٧- صياغة الموازنة في صورتها النهائية وتقديمها لمجلس الإدارة لاعتمادها قبل إصدارها.
- ٨- إعداد دليل الموازنة النهائي.

٤/٥/١ - تحديد الخطوات الرئيسية لإعداد الموازنة:

لا بد للموازنة في المنظمات غير الحكومية من مراحل تمر فيها حتى تحقق الأهداف المتوقعة منها، وفيما يلي نورد تلك المراحل بشيء من التفصيل.

٤/٥/١/١ - أولاً: تحديد أهداف المنظمة:

لا بد للمنظمة من تحديد أهداف طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل تبرر وجودها، والغرض من عملها، كما تحتاج المنظمة إلى وضع أولوية للأهداف التي تريد تحقيقها.

٤/٥/١/٢ - ثانياً: تقدير موازنة الإيرادات:

يمكن للمنظمة تقدير حجم الإيرادات المتوقع الحصول عليها من مصادرها المختلفة التي تضم الهبات والمنح أو استثمارات الأموال الموقوفة، وإيرادات تشغيل برامج، وينبغي الفصل بين الأموال حسب ما إذا كانت الأموال غير مقيدة أو مقيدة مؤقتاً أو مقيدة بشكل دائم، كما يجب تصنيف الإيرادات حسب المصدر والنوع وإذا ما كانت متاحة.

٤/٥/١/٣ - ثالثاً: تقدير موازنة النفقات:

توزيع موازنة النفقات على الأنشطة المختلفة بناء على الإيرادات المتوقعة وعلى ضوء الأهداف المحددة للمنظمة، ويمكن ذلك من خلال تقسيم المنظمة إلى مراكز أنشطة رئيسية وخدمات مساندة.

٤/٥/١/٤ - رابعاً: مراجعة وتعديل الموازنة:

بعد الانتهاء من تقدير الإيرادات والنفقات، يراجع مشروع الموازنة من اللجنة المختصة، بحيث لا توجد أية تعارضات بين الإدارات، وتقوم اللجنة بتحضير الموازنة في شكلها النهائي لاعتمادها من الجهات المختصة. (حجازي، ١٩٩٥، ص ٨٦)

٤/٥/١/٥ - خامساً: الحصول على الاعتماد النهائي للموازنة:

وهذا يتم بمعرفة مجلس إدارة المنظمة وما أن يتم هذا الاعتماد فإنه يجب على كل فرد أن يبدي رأيه الصحيح في وضعها وأن يكون مستعداً لوضعها موضوع التنفيذ العملي. (حماد، ٢٠٠٥، ص ٤٢٠)

٤/٦ - تقارير الموازنة: (حماد، ٢٠٠٥، ص ٤٢٢+٤٢٣)

٤/٦/١ - إصدار تقارير رقابة الموازنة:

تتشابه التقارير الرقابية التي تصدرها المنظمات غير الحكومية في أغلب الأحيان مع تلك التي تصدرها المنظمات التجارية، فرؤساء الوحدات عليهم إعداد تقارير دورية عن أداء العاملين ضمن وحداتهم، ويتم مقارنة هذه التقارير مع أرقام الموازنة المقابلة.

ولا تختلف تقارير الموازنة عن التقارير بصفة عامة باستثناء أن هناك ضرورة لمراعاة تقسيم الموازنات ويمكن إضافة مبادئ تنبغي مراعاتها عند إعداد تقارير الموازنات.

١. ملاءمة التقارير للتقسيم الوظيفي من مبيعات و إنتاج وتكلفة إنتاج ومصاريف بيعيه و إدارية المتبع في الموازنة الأصلية.
٢. ملاءمة التقارير لتقسيم الموازنة حسب الوحدات والأقسام الفرعية المكونة للمنشأة.
٣. استخدام تقارير المقارنة كلما كان ذلك ممكنا مع تحديد الانحرافات والتعليق على الانحرافات الهامة.
٤. الالتزام بنفس المقاييس المستخدمة في الموازونات ونظام التكلفة المعيارية المرافق.
٥. تحديد أشكال وأنواع تقارير الرقابة ضمن دليل الموازنة الأصلي حتى لا يكون هناك للاجتهاد الشخصي ولتسهيل عملية المتابعة حسب ما تراه لجنة الموازنة.
٦. استخدام أسماء ومفردات وأرقام الحسابات ومراكز المسؤولية والوحدات والمنتجات كما هي واردة في جداول الموازنة.
٧. شمولية تقارير الموازنة لقياس أداء الوحدة أو القسم بما في ذلك قياس أداء وتقييم المسؤولية الشخصية للقائمين على الوحدة.

٤/٦/٢ - مراجعة التقارير وتحليل الانحرافات:

- يقوم المدير أو رئيس قسم المسؤولية بمراجعة التقارير وتحليل الانحرافات، وتلمس مواطن الخلل، بحيث يقوم بتحديد نوع الانحراف إذا كان متعلق بتقديم خدمة أقل أو أكبر مما هو وارد في الموازنة أصلاً ويسمى حجم الانحراف، أو وجود أسباب أخرى للانحرافات مثل تغيرات متعلقة بالكفاءة أو حدوث تغيرات غير مخطط لها، وبصفة عامة فإن المنظمات غير الحكومية يمكن له أن تضع معايير لقياس الانحراف من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
- هل تقوم وحدات المنظمة بإنفاق أكثر أو أقل من المتوقع، وهل يرجع ذلك إلى أنها تقوم بعمل أكثر أو أقل؟
 - هل هناك أسباب داخلية للانحرافات عن المخطط تحتاج إلى فحص عن قرب بشكل مفصل؟

٥ - الفصل الخامس

الإطار العملي للبحث

التحليل ومناقشة أسئلة البحث واختبار الفرضيات

ويحتوي على ما يلي:

٥/١ - المقدمة.

٥/٢ - تحليل خصائص عينة البحث.

٥/٣ - تحليل ومناقشة أسئلة البحث.

٥/٤ - اختبار الفرضيات.

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج المعالجة الإحصائية التي أجريت على عينة وأسئلة البحث ومن ثم تحليل ومناقشة هذه النتائج تفصيلاً وكلياً وتحديد مدى الدلالة الإحصائية لكل منها في تشخيص دور وأهمية الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)، كما سيتم اختبار فرضيات البحث، وقد قسم الباحث هذا الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي:-

المبحث الأول: المنهجية والإجراءات

المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة البحث.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة البحث

المبحث الرابع: اختبار فرضيات البحث.

٥/٢ - المبحث الأول

المنهجية والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ البحث الميداني، وذلك بهدف التعرف على دور وأهمية الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)، وكما يتناول هذا الفصل بالتحليل شرحاً لمنهج البحث، ووصفاً لمجتمع وعينة البحث، وإعداد الأداة الرئيسية (الإستبانة)، وفحص مصداقيتها وثباتها، وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج.

٥/٢/١ - أولاً: منهجية البحث

تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس الوضع الراهن للمنظمات مع الأخذ بعين الاعتبار البعد التاريخي لنشأتها وتطورها، ومحاولة ربط ذلك بعملية التخطيط السليمة والمنظمة. وقد اعتمد البحث على الأدوات التالية:

- بحث مكتبي للمصادر الثانوية يتضمن النشأة والتطور التاريخي والسمات العامة للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة).

- دراسة ميدانية تعتمد على تطبيق استمارة استبيان موحدة لكل منظمة تشمل أسئلة حول محاور وإشكاليات البحث موجهة إلى العاملين في المنظمات غير الحكومية وخاصة في التخطيط والإدارة المالية.

٥/٢/٢ - ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

اعتمد الباحث في اختيار مجتمع البحث على دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة الصادر عن مكتب المنسق العام للأمم المتحدة لعام ٢٠٠٣^١، والذي تضمن مجموعة من المنظمات الفاعلة في المجتمع المدني بلغ عددها ٢٨٠ منظمة موزعة على قطاعات عمل مختلفة ، ولقد اختار الباحث عينة الدراسة بناء على معيار عدد العاملين في المنظمة بحيث يكون ٥ موظفين فأكثر، وبلغ حجم العينة بعد تطبيق هذا المعيار ١٤٩ منظمة موزعين على القطاعات الاجتماعية المختلفة ، وقام الباحث بتوزيع الإستبانة على مقر كل منظمة وتسليمها باليد والطلب من العاملين في المجال المالي بالمنظمة بالإجابة عليها ، وكان عدد الإجابات التي حصل عليها ٩٨ استبانة ما نسبته ٦٥,٧٧%، ولقد أظهرت النتائج فيما يتعلق بالمركز الوظيفي للذين قاموا بالإجابة على الاستبيان أن ٢٥,٥% منهم كان رئيس الجمعية و ٢٣,٥% مديراً للجمعية و ١٧,٣% مديراً مالياً فيها و ٢٦,٥% محاسب الجمعية و ٧,١% موظف آخر. وفيما يلي جدول رقم (٥/١) يبين توزيع الاستجابات من عينة البحث حسب القطاعات المختلفة التي تنتمي إليها كل منظمة .

جدول رقم (٥-١)

توزيع الاستجابات من عينة البحث حسب القطاعات العاملة

القطاع	العدد	النسبة
زراعة وبيئة	٥	٥,١%
ثقافة ورياضة	٢	٢%
ديمقراطية وحقوق	٢	٢%
تنمية اقتصادية	٣	٣,١%
تعليم وتدريب	٢٤	٢٤,٥%
صحة وتأهيل	٢٧	٢٧,٦%
مرأة وطفل	١٤	١٤,٣%
اجتماعية وإغاثة	١٦	١٦,٣%
قطاعات أخرى	٥	٥,١%
المجموع	٩٨	١٠٠%

^١ (انسكوا، ٢٠٠٣) " دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" ، مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة-غزة.

٥/٢/٣-ثالثاً: أداة البحث الرئيسية:

استخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية وذلك لما للإستبانة من أهمية في توفير الوقت والجهد ، وفي ضوء المراجعة الشاملة للدراسات النظرية والعملية السابقة التي تناولت الموازنة كأداة تخطيط، وبعد استطلاع رأي عدد من المتخصصين في مجال التخطيط في المنظمات غير الحكومية والمتخصصين في مجال الإحصاء تم بناء وتطوير الإستبانة حسب الخطوات التالية:

- ١- تحديد الأبعاد الرئيسية التي ستشملها الإستبانة.
- ٢- صياغة الفقرات التي يتضمنها كل بعد من الأبعاد المكونة للبحث.
- ٣- مراعاة أن تكون الأسئلة متنوع ويسهل الإجابة عليها بسرعة من قبل المبحوثين.
- ٤- إعداد الإستبانة في صورتها الأولية.
- ٥- تحكيم الإستبانة واختبار صدقها.
- ٦- إخراج الإستبانة في صورتها النهائية كما يوضحه ملحق رقم (١).
- ٧- توزيع العينة الاختبارية وفحص الثبات.
- ٨- إجراء التعديلات النهائية والتنسيقات.
- ٩- توزيع الإستبانة على عينة البحث.
- ١٠- جمع الإستبانة وتحليلها.

٥/٢/٤- رابعاً: صدق الإستبانة وثباتها.

٥/٢/٤/١- صدق الإستبانة:

لقد تحقق الباحث من صدق الإستبانة بعدة طرق كما يلي:

أولاً - صدق المحكمين:

حيث تم عرض الإستبانة في مرحلة الإعداد على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من مصداقيتها وأن الفقرات التي تتضمنها تقيس الأفكار التي صممت من أجلها، حيث تكونت لجنة التحكيم من مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى من نخبة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في مجالات المحاسبة والاقتصاد في الجامعة الإسلامية بلغ عددهم (٤)، أما المجموعة الثانية فكانت من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال المالي في المنظمات غير الحكومية والعاملين فيها وبلغ عددهم (٣) ليصبح عدد المحكمين (٧)، حيث طلب إليهم إبداء وجهة نظرهم في الإستبانة من حيث أهدافها، ومجالاتها وفقراته، وإدخال التعديلات التي يرونها مناسبة وفي ضوء آرائهم تم تعديل بعض الفقرات، وثم دمج أحياناً وحذف بعض الفقرات أحياناً أخرى، وقد كان عدد فقرات الاستبيان قبل التحكيم ٧٤ فقرة وبعد التعديلات وصل عدد الفقرات في الإستبانة إلى (٦٣) فقرة.

كما قام الباحث بإجراء اختبار تمهيدي Pilot Study، وذلك بتطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) منظمة غير حكومية، حيث وجدت بعض الفقرات بحاجة إلى تعديل والبعض الآخر بحاجة إلى حذف، وأجريت التعديلات اللازمة وتم معالجة النواقص، وتم إخراج الإستبانة في صورتها النهائية كما هي موضحة بالملحق رقم (١).

ثانياً - صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بتطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية مكونة من ٢٠ منظمة غير حكومية تم اختيارهم من عينة الدراسة البالغ عدد مفرداتها ١٤٩ منظمة، ثم قسم الباحث الإستبانة إلى مجالين منفصلين نظراً لتنوع القيم التي أعطيت للإجابات، فكانت المجموعة الأولى تضم الفقرات التي لها خمس إجابات (الفقرات الخماسية)، والمجموعة الثانية تضم الفقرات التي لها ثلاث إجابات (المجموعات

الثلاثية)، تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات المجموعة والدرجة الكلية للمجموعة، كما يتضح من الجداول رقم (٥/٢+٣).

معامل الاتساق الداخلي بين كل مجال والمجالات الأخرى في المجموعة:

أ - معامل الاتساق الداخلي بين كل مجال من مجالات المجموعة الثلاثية.

الجدول رقم (٥/٢)

معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات المجموعة الثلاثية والدرجة الكلية للمجموعة

م	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
١	سبب المشاكل في عملية وضع الخطط المالية	.730	.00	معنوية
٢	البرامج وتغطية الاحتياجات	.600	.00	معنوية
٣	اتجاهات الاعتماد في التمويل	.360	.00	معنوية

يتضح من الجدول السابق رقم (٥/٢) أن جميع مجالات المجموعة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجموعة، فقد تبين أن معامل الارتباط لفقرات المجموعة محصورة بين 0.730 و 0.360 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين المجالات والدرجة الكلية.

ب - معامل الاتساق الداخلي بين كل مجال من مجالات المجموعة الخماسية.

الجدول رقم (٥/٣)

معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات المجموعة الخماسية والدرجة الكلية للمجموعة

م	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
١	أهداف المنظمة من استخدام الموازنة	0.872	0.00	معنوية
٢	العوامل المؤثرة في استخدام الموازنة	0.856	0.00	معنوية
٣	أهداف ورسالة المنظمة	0.439	0.00	معنوية
٤	مقومات وعناصر الهيكلية	0.765	0.00	معنوية

يتضح من الجدول السابق رقم (٥/٣) أن جميع مجالات المجموعة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجموعة، فقد تبين أن معامل الارتباط لفقرات المجموعة محصورة بين 0.439 و 0.872 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين المجالات والدرجة الكلية.

ج- معامل الاتساق الداخلي بين كل فقرة والدرجة الكلية لمجالها:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية لمجالها، كما يتضح في الجداول التالية:

١ - الموازنة كأداة تخطيط:-

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (الموازنة كأداة تخطيط) والدرجة الكلية للمجال، كما يتضح في الجدول رقم (٥/٤).

الجدول (٥/٤)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة ومجالها

م	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
١	هل توجد لجنة لإعداد الموازنة	0.859	0.00	معنوية
٢	هل تقوم المنظمة بإعداد الموازنة كل سنة	0.892	0.00	معنوية
٣	تعد الموازنة على أساس الأنشطة المقرر في المنظمة	0.903	0.00	معنوية
٤	تقوم المنظمة بإشراك جميع الأقسام في إعداد الموازنة	0.898	0.00	معنوية
٥	تقوم المنظمة بتوزيع تعليمات واضحة تساعد في تحضير الموازنة	0.917	0.00	معنوية
٦	تقوم المنظمة بإعداد موازنة شاملة لكل المشاريع كوحدة واحدة	0.853	0.00	معنوية
٧	تقوم المنظمة بإعداد موازنات مستقلة لكل مشروع	0.753	0.00	معنوية

يتضح من الجدول (٥/٤) أن جميع فقرات الإستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية من الدرجة الكلية للاستبانة .

كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط ذات دلالة معنوية محصورة بين 0.753 و 0.917 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين الفقرات والدرجة الكلية.

٢- سبب المشاكل في عملية وضع الخطط المالية:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (المشاكل في وضع الخطط المالية) والدرجة الكلية للمجال، كما يتضح في الجدول رقم (٤/٥).

الجدول (٥/٥)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة ومجالها:

م	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
١	- عدم وجود مؤهلين في المجال المالي في المنظمة	0.851	0.00	معنوية
٢	- ضعف في الخبرة العملية للعاملين بالمنظمة؟	0.897	0.00	معنوية
٣	- ظروف خارجية عن المنظمة؟	0.671	0.00	معنوية

يتضح من الجدول (٥/٥) أن جميع فقرات الإستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية من الدرجة الكلية للاستبانة.

كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط ذات دلالة معنوية محصورة بين 0.671 و 0.897 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين الفقرات والدرجة الكلية.

٣ - أهداف المنظمة من استخدام الموازنة:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (أهداف المنظمة من استخدام الموازنة) والدرجة الكلية للمجال، كما يتضح في الجدول رقم (٥/٦).

الجدول (٥/٦)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة ومجالها:

م	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
١	تتمية موارد المشروع من خلال البحث عن تمويل	0.85	0.00	معنوية
٢	الرقابة وتقويم الأداء.	0.787	0.00	معنوية
٣	بيان مصادر الأموال ومجالات الإنفاق	0.909	0.00	معنوية
٤	بيان فرص الحصول على التمويل	0.896	0.00	معنوية
٥	المساعدة في تقليل مخاطر العسر المالي.	0.882	0.00	معنوية

يتضح من الجدول (٥/٦) أن جميع فقرات الإستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية من الدرجة الكلية للاستبانة .

كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط ذات دلالة معنوية محصورة بين 0.787 و 0.909 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين الفقرات والدرجة الكلية.

٤ - العوامل المؤثرة في استخدام الموازنة:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (العوامل المؤثرة في استخدام الموازنة) والدرجة الكلية للمجال، كما يتضح في الجدول رقم (٥/٧).

الجدول (٥/٧)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة ومجالها:

م	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
١	زيادة حجم البرامج والأنشطة في المنظمة	0.879	0.00	معنوية
٢	طبيعة وسياسات الممولين والجهات المانحة	0.864	0.00	معنوية
٣	الخبرة المالية والإدارية للعاملين بالمنظمة	0.886	0.00	معنوية
٤	زيادة الاحتياجات المالية المطلوبة للمنظمة	0.910	0.00	معنوية
٥	تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات وفصل السلطات	0.864	0.00	معنوية

يتضح من الجدول (٥/٧) أن جميع فقرات الإستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية من الدرجة الكلية للاستبانة، كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط ذات دلالة معنوية محصورة بين 0.864 و 0.910 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين الفقرات والدرجة الكلية.

٥ - أهداف ورسالة المنظمة:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (أهداف ورسالة المنظمة) والدرجة الكلية للمجال، كما يتضح في الجدول رقم (٥/٨).

الجدول (٥/٨)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة ومجالها:

م	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
١	يوجد لدى المنظمة رسالة واضحة وأهداف تسعى إلى تحقيقها.	0.659	0.00	معنوية
٢	يوجد في المنظمة سياسات محددة لترجمة رسالة المنظمة وتنفيذها.	0.705	0.00	معنوية
٣	تحديد برامج عمل مرحلية لتحقيق الأهداف.	0.763	0.00	معنوية
٤	جميع العاملين بالمنظمة على علم كاف بأهدافها.	0.747	0.00	معنوية
٥	يوجد توافق بين برامج وأنشطة المنظمة من جهة وأهداف المنظمة من جهة.	0.711	0.00	معنوية

يتضح من الجدول (٥/٨) أن جميع فقرات الإستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية من الدرجة الكلية للاستبانة، كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط ذات دلالة معنوية محصورة بين 0.659 و 0.763 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين الفقرات والدرجة الكلية.

٦ - مقومات وعناصر الهيكلية:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (مقومات وعناصر الهيكلية) والدرجة الكلية للمجال، كما يتضح في الجدول رقم (٥/٩).

الجدول (٥/٩)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة ومجالها:

م	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
١	توجد إمكانية لتحديد مواطن الضعف في تنفيذ الخطة.	0.62	0.00	معنوية
٢	يوجد دليل إجراءات مكتوب يحدد المهام والصلاحيات.	0.776	0.00	معنوية
٣	يتم إصدار التقارير الإدارية بشكل دوري وترفع للمستويات الإدارية العليا بمرونة	0.862	0.00	معنوية
٤	توجد مرونة في اتخاذ القرار وإبلاغه للأطراف المعنية.	0.808	0.00	معنوية
٥	تسمح الهيكلية بمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية على تنفيذ الخطة.	0.795	0.00	معنوية

يتضح من الجدول (٥/٩) أن جميع فقرات الإستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية من الدرجة الكلية للاستبانة ، كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط ذات دلالة معنوية محصورة بين 0.620 و 0.862 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين الفقرات والدرجة الكلية.

٧- البرامج وتغطية الاحتياجات:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (مقومات وعناصر الهيكلية) والدرجة الكلية للمجال، كما يتضح في الجدول رقم (٥/١٠).

الجدول (٥/١٠)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة ومجالها

م	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
١	هل يوجد للمؤسسة مشاريع أو برامج تدر دخلاً ثابتاً؟	0.626	0.00	معنوية
٢	تقوم المؤسسة بالبرامج بناء على توافر التمويل لتلك البرامج	0.625	0.00	معنوية
٣	يتم دراسة لاحتياجات المنظمة السنوية من الموارد المالية والبشرية	0.696	0.00	معنوية

يتضح من الجدول (٥-١٠) أن جميع فقرات الإستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية من الدرجة الكلية للاستبانة، وكما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط ذات دلالة معنوية محصورة بين 0.625 و 0.696 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين الفقرات والدرجة الكلية.

٨- اتجاهات الاعتماد في التمويل:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (اتجاهات الاعتماد في التمويل) والدرجة الكلية للمجال، كما يتضح في الجدول رقم (٥/١١).

الجدول (٥/١١)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة ومجالها

م	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
١	تقوم المنظمة بالافتراض من الغير لتمويل برامجها.	0.258	0.00	معنوية
٢	هل توجد خطة لدى المنظمة لتكريس الاعتماد على الذات بدل المصادر الخارجية.	0.674	0.00	معنوية
٣	هل توجد خطة مستقبلية لزيادة حجم نشاط المنظمة مرتبطة بجدول زمني محدد.	0.675	0.00	معنوية

يتضح من الجدول (١١-٥) أن جميع فقرات الإستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية من الدرجة الكلية للاستبانة، كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط ذات دلالة معنوية محصورة بين 0.258 و 0.675 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين الفقرات والدرجة الكلية.

٥/٢/٥/٢ - ثبات الإستبانة:

- قيمة معامل ألفا كرومباخ للاستبانة:

حيث تأكد الباحث من ثبات الإستبانة بطريقة ألفا كرومباخ وذلك لأنها تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات الإستبانة بجانب أنها تتطلب إعادة تطبيقه كما أنها تستخدم كل عبارات الإستبانة والمعادلة الخاصة، وبذلك تبين أن معامل ألفا كرومباخ يساوي (0.905). وهو معامل قوي في مثل هذه الدراسات.

٥/٣ - المبحث الثاني

تحليل خصائص عينة البحث

بهدف التعرف على خصائص عينة البحث، قام الباحث بتحليل بيانات المحور الأول من الإستبانة والذي تضمن تعريف بالمنظمة وعمرها الزمني وجهة الترخيص والقطاع الذي تصنف فيه بالإضافة إلى بعض البيانات الإدارية والقانونية، وكانت النتائج على النحو التالي:

٥/٣/١ - تعريف بالمنظمة:

٥/٣/١/١ - عمر المنظمة:

كانت الإجابة عن عمر المنظمة كما هو موضح بالجدول رقم (٥/١٢) التالي:

جدول رقم (٥/١٢)

توزيع مفردات العينة حسب عمر المنظمة

النسبة	التكرارات	عمر المنظمة
١٣,٣%	١٣	أقل من ٥ سنوات
٣٠,٦%	٣٠	من ٥-١٠ سنوات
٣٤,٧%	٣٤	من ١١-٢٠ سنة
٢١,٤%	٢١	من ٢٠ فأكثر
١٠٠%	٩٨	المجموع

كما يوضح الجدول رقم (٥/١٢) وكما يظهر فإن أعلى نسبة كانت للمنظمات التي يتراوح عمرها الزمني من ١١ إلى ٢٠ سنة حيث بلغت النسبة ٣٤,٧%، وكانت نسبة المنظمات التي يتراوح عمرها الزمني من ٥ إلى ١٠ سنوات قد بلغت ٣٠,٦% من مفردات العينة، بينما بلغت المنظمات التي عمرها

فوق ال ٢٠ سنة ما نسبته ٢١,٤% من حجم العينة، بلغت المنظمات التي يقل عمرها عن خمس سنوات ما نسبته ١٣,٣%، من المنظمات غير الحكومية.

٥/٣/١/٢ - جهة الترخيص:

كانت نتائج هذا السؤال على النحو التالي:

جدول رقم (٥/١٣)

توزيع مفردات العينة حسب جهة الترخيص

النسبة	التكرارات	جهة الترخيص
٩٨%	٩٦	وزارة الداخلية
١%	١	وزارة الشؤون الاجتماعية
١%	١	من وزارتي الداخلية والشؤون الاجتماعية
٠%	٠	بدون ترخيص
١٠٠%	٩٨	المجموع

كما يظهر التحليل أن جميع مفردات العينة تزاوّل أعمالها بشكل قانوني ومرخصة من الجهات المختصة، فقد بلغت المنظمات غير الحكومية المرخصة من وزارة الداخلية ما نسبته ٩٨% من حجم العينة.

٥/٣/١/٣ - القطاع الذي تعمل فيه المنظمة:

لقد أظهرت نتائج الإستبانة توزيع للمنظمات على عدة قطاعات كما في الجدول رقم (٥/١٤) التالي :

جدول رقم (٥/١٤)

توزيع مفردات العينة حسب القطاع

القطاع	التكرار	النسبة
مرأة وطفل زراعة وبيئة	١٩	١٩,٤%
تعليم وتدريب وثقافة ورياضة	٢٦	٢٦,٥%
صحة وتأهيل وتنمية اقتصادية	٣٠	٣٠,٦%
اجتماعية وإغاثة وقطاعات أخرى	٢١	٢١,٥%
ديمقراطية وحقوق إنسان	٢	٢%
المجموع	٩٨	١٠٠%

كما يظهر التحليل فقد برز مجال الصحة والتأهيل وتنمية الاقتصاد بشكل ملحوظ ضمن عينة البحث فكانت نسبته ٣٠,٦%، يليه قطاع التعليم والتدريب والثقافة والرياضة بنسبة بلغت (٢٦,٥%) وفي المرتبة الثالثة قطاع الإغاثة الاجتماعية وقطاعات أخرى بنسبة (٢١,٥%)، وكان قطاع المرأة والطفل والزراعة والبيئة في المركز الرابع بنسبة (١٩,٤%)، أما الديمقراطية وحقوق الإنسان فكانت نسبتها قليلة نسبياً حيث كانت (٢%)، ومما سبق يظهر أن التركيز كان في قطاع الصحة والتأهيل وتنمية الاقتصاد هذا القطاع الذي يضم المستشفيات الأهلية والعيادات الخيرية، والمشروعات التنموية الاقتصادية، والتي هي في أمس الحاجة إلى التخطيط المالي السليم.

٥/٣/١/٤ - مجلس الإدارة:

جدول رقم (٥/١٥)

توزيع مفردات العينة حسب مجلس الإدارة

القطاع	التكرار	النسبة
منتخب	٨٩	٩٠,٨%
معين	٩	٩,٢%
المجموع	٩٨	١٠٠%

أظهر التحليل أن معظم مجالس إدارة منظمات العينة هي مجالس منتخبة، ففي الوقت الذي كانت فيه ٨٩% من هذه المجالس منتخبة، شكلت نسبة المجالس التي وصلت إلى الإدارة عبر التعيين ٩% فقط.

٥/٣/١/٥ - نوع الهيئة المرجعية للمؤسسة:

تتوزع الهيئات المرجعية للمنظمات التي تكون العينة فكانت حسب التحليل كما يلي:

جدول رقم (٥/١٦)

توزيع العينة حسب المرجعية الإدارية

المرجعية	التكرارات	النسبة
جمعية عمومية	٨٠	٨١,٦%
مجلس أمناء	٢	٢%
هيئة تأسيسية	١٦	١٦,٣%
المجموع	٩٨	١٠٠%

أظهر التحليل كما في الجدول رقم (٥/١٦) أن الغالبية العظمى من المنظمات الهيئة المرجعية لها هي جمعية عمومية، حيث كان ٨١,٦% من مفردات العينة تعتبر الجمعية العمومية هي المرجعية الإدارية لها، و ١٦,٣% منها ترجع إلى الهيئة التأسيسية، ونسبة ضئيلة بلغت ٢% من منظمات العينة مرجعيتها هي مجلس الأمناء.

٥/٣/١/٦ - إدارة المنظمة:

توزعت المنظمات على ثلاثة أنواع من الإدارة المباشرة فكانت كما في الجدول رقم (٥/١٧):

جدول رقم (٥/١٧)

توزيع مفردات العينة حسب إدارة المنظمة

النسبة	التكرارات	الإدارة المباشرة
%٤٩	٤٨	رئيس مجلس الإدارة
%٥,١	٥	عضو مجلس إدارة
%٤٥,٩	٤٥	مدير تنفيذي
%١٠٠	٩٨	المجموع

ويظهر التحليل أن النسبة الأكبر ممن يديرون منظمات عينة البحث هم رؤساء مجلس الإدارة، حيث بلغت نسبة الإدارة من خلال رئيس مجلس الإدارة (٤٩%)، يلي ذلك الإدارة من خلال مدير تنفيذي حيث بلغت (٤٥,٩%)، وفي الأخير كان النوع الثالث من الإدارة وهو من خلال عضو مجلس إدارة فبلغت نسبته (٥,١%).

٥/٣/١/٧ - عدد العاملين في المنظمة:

قسم العاملين في المنظمات غير الحكومية التي شملتها عينة البحث إلى ثلاث فئات، وكانت أعداد العاملين في المنظمات على النحو التالي في الجدول رقم (٥/١٨):

جدول رقم (٥/١٨)

توزيع مفردات العينة حسب عدد العاملين

النسبة	التكرارات	عدد العاملين في المنظمة
%٣٥,٧	٣٥	من ١٠-٥ موظفين
%٤٤,٩	٤٤	من ١١-٥٠ موظف
%١٤,٣	١٩	من ٥١ موظف فأكثر
%١٠٠	٩٨	المجموع

أظهر التحليل أن النسبة الأكبر من المنظمات يعمل بها ما بين ١١-٥٠ موظف، فحسب الجدول بلغت نسبة هذه الفئة (٤٤,٩%)، يليها الفئة المنظمات التي يعمل بها ما بين (٥-١٠ موظفين)، وكانت نسبة المنظمات التي يعمل بها أكثر من ٥١ موظف قليلة حيث بلغت (١٤,٣%) فقط من أفراد العينة، وبالنظر إلى النسب السابقة فإنها تعطي مؤشراً جيداً لوجود طواقم عمل في المنظمات التي شملها البحث.

٥/٣/٢ - معلومات تتعلق بالشخص الذي قام بتعبئة الإستبانة:

فيما يتعلق بالأشخاص الذين قاموا بتعبئة الاستبانة فقد أظهرت النتائج ما يلي:

٥/٣/٢/١ - المركز الوظيفي:

جدول رقم (٥/١٩)

توزيع مفردات العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة	التكرارات	المركز الوظيفي
٢٥,٥%	٢٥	رئيس الجمعية
٢٣,٥%	٢٣	مدير الجمعية
١٧,٣%	١٧	مدير مالي
٢٦,٥%	٢٦	محاسب
٧,١%	٧	موظف آخر
١٠٠%	٩٨	المجموع

تراوحت النسب بين المراكز الوظيفية المختلفة لمعظمي الإستبانة، فقد كانت النسبة الأكبر منهم محاسبين فبلغت (٢٦,٥%)، يليها مركز رئيس الجمعية وبلغ (٢٥,٥%)، يليه مركز مدير الجمعية بنسبة (٢٣,٥%)، وكان مركز المدير المالي بنسبة (١٧,٣%)، ومن النتائج يظهر نوع من اهتمام أصحاب القرار في المنظمة بالإجابة على الإستبانة.

٥/٣/٢/٢ - الخبرة العملية داخل المنظمة:

جدول رقم (٥/٢٠)

توزيع مفردات العينة حسب الخبرة العملية

النسبة	التكرارات	الخبرة العملية داخل المنظمة
٣١,٦%	٣١	أقل من ٥ سنوات
٤٩%	٤٨	من ٦-١٠ سنوات
١٥,٣%	١٥	من ١١-٢٠ سنة
٤,١%	٤	فوق ٢٠ سنة
١٠٠%	٩٨	المجموع

يظهر من التحليل أن أعلى نسبة لمستوى الخبرة العملية في المنظمات كان للفئة التي تراوحت ما بين ٦ الى ١٠ سنوات عمل حيث بلغت ٤٩% كما يظهر الجدول (٥/٢٠)، يليها مباشرة فئة ال ٥ سنوات فأقل في المرتبة الثانية بنسبة ٣١,٦% ، والفئة من ١١-٢٠ سنة في المرتبة الثالثة بنسبة ١٥,٣%، وكانت أقل نسبة للخبرة العملية في منظمات العينة للفئة من ٢٠ سنة فما فوق بنسبة ٤,١% .

٥/٣/٢/٣ - العمر:

قسمت الفئات العمرية إلى أربعة فئات تراوحت من سن ٢٥ سنة فأقل إلى ٤٦ فأكثر وكانت نتائج البحث كما يظهر في الجدول رقم (٥/٢١)

جدول رقم (٥/٢١)

توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرارات	الفئة العمرية
٣,١%	٣	أقل من ٢٥ سنة
٣٧,٨%	٣٧	من ٢٦-٣٥ سنة
٣٨,٨%	٣٨	من ٣٦-٤٥ سنة
٢٠,٤%	٢٠	٤٦ سنة فأكثر
١٠٠%	٩٨	المجموع

كما يظهر الجدول السابق فإن أعلى نسبة للمبجوثين انحصرت في الفئة العمرية ما بين ٣٦-٤٥ سنة حيث بلغت ما نسبة ٣٨,٥% من حجم العينة، يليها الفئة العمرية ما بين ٢٦-٣٥ سنة بنسبة ٣٧,٨%، والباقي توزع على الفئة العمرية من ٤٦ سنة فأكثر بنسبة ٢٠,٤% والفئة العمرية من ٢٥ سنة فأقل بنسبة ٣,١%.

٥/٣/٢/٤ - المؤهل العلمي:

وزعت مفردات العينة على أربعة مؤهلات علمية كما يظهر في الجدول رقم (٥/٢٢)

جدول رقم (٥/٢٢)

توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة
ثانوية فأقل	٨	٨,٢%
دبلوم	١١	١١,٢%
بكالوريوس	٦٨	٦٩,٤%
دراسات عليا	١١	١١,٢%
المجموع	٩٨	١٠٠%

يتضح أن هناك نسبة عالية من حملة البكالوريوس في تخصصات مختلفة حيث بلغت ٦٩,٤%، وما نسبته ١١,٢% من حملة الشهادات في الدراسات العليا من عينة الدراسة، إن هذه النسبة تدل على المستوى الأكاديمي الجيد لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية.

٥/٣/٢/٥ - التخصص:

وفيما يتعلق بتخصصات من قاموا بتعبئة الإستبانة كانت النتائج على النحو الموضح بالجدول رقم (٥/١٢):

جدول رقم (٥/٢٣)

توزيع مفردات العينة حسب التخصص

التخصص	التكرارات	النسبة
إدارة	١٥	١٥,٣%
محاسبة	٤٢	٤٢,٩%
اقتصاد	٠	٠%
علوم مصرفية	٤	٤,١%
تخصص آخر	٣٧	٣٧,٧%
المجموع	٩٨	١٠٠%

كما هو واضح بالجدول رقم (٥/٢٣) فإن تخصص المحاسبة كان بنسبة أكبر من التخصصات الأخرى حيث بلغت ٤٢,٩% من عينة الدراسة، مما يدل على وجود نوع من محاولة إدارة أفراد العينة الاعتماد على المحاسبين في الأعمال المالية، ويكمن الإشارة هنا إلى أن نسبة خريجي كليات التجارة بجميع تخصصاتها كانت مرتفعة حيث بلغت ٦٢,٣% مقارنة بالتخصصات الأخرى العاملة في منظمات عينة البحث.

٥/٣/٢/٦ - التدريب والتأهيل:

جدول رقم (٥/٢٤)

توزيع مفردات العينة حسب التدريب والتأهيل

البيان	التكرارات	النسبة
حاصل/ة على دورات في الإدارة المالية	٢٧	٢٧,٦%
لم يحصل على دورات في الإدارة المالية	٧١	٧٢,٤%
المجموع	٩٨	١٠٠%

أظهرت الدراسة ضعفاً في التدريب والتأهيل في مجال الإدارة المالية، لدى العاملين في المجال المالي، حيث كانت نسبة من حصلوا على دورات تدريبية في مجال الإدارة المالية فقط ٢٧,٦% من حجم العينة،

مقارنة مع ٧٢,٤% لم يحصلوا على أي دورة في الإدارة المالية، مما يمكن اعتباره أحد الأسباب التي نتج عنها وجود ضعف في استخدام التخطيط باستخدام الموازنة كما سيظهر التحليل، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الباز (١٩٩٧) حيث كان من نتائجها وجود قصور كبير في القدرات والمهارات الإدارية والمالية في المنظمات غير الحكومية في الأقطار العربية بما فيها فلسطين.

٥/٤ - المبحث الثالث

تحليل ومناقشة أسئلة البحث

توزعت أسئلة البحث على عدة أبعاد كما يلي:

٥/٤/١ - الموازنة كأداة تخطيط:

وقد استخدم هذا البعد للتعرف على مدى استخدام الموازنة ووجودها في المنظمات غير الحكومية، ومدى وجود متطلبات إعداد هذه الموازنة، وآلية إعداد الموازنات في المنظمات، وقد كانت النتائج كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٥/٢٥)

التكرارات ومجموع المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات السؤال المتعلق بمحور الموازنة كأداة تخطيط.

م	الفقرة	العدد والنسبة المئوية	دائماً	أحياناً	أبداً	المتوسط الحسابي
1	هل توجد لجنة لإعداد الموازنة	العدد	٢٤	٢٨	٤٦	٠,٧٧٥٥
		%	٢٤,٥	٢٨,٦	٤٦,٩	
2	هل تقوم المنظمة بإعداد الموازنة كل سنة	العدد	٤١	٢٨	٢٩	١,١٢٢٤
		%	٤١,٨	٢٨,٦	٢٩,٦	
3	تعد الموازنة على أساس الأنشطة المقرر في المنظمة	العدد	٤٣	٢٣	٣٢	١,١١٢٢
		%	٤٣,٩	٢٣,٥	٣٢,٧	
4	تقوم المنظمة بإشراك جميع الأقسام في إعداد الموازنة	العدد	٣٠	٢٥	٤٣	٠,٨٦٧٣
		%	٣٠,٦	٢٥,٥	٣٤,٩	
5	تقوم المنظمة بتوزيع تعليمات واضحة تساعد في تحضير الموازنة	العدد	٢٩	٢٥	٤٤	٠,٨٤٦٩
		%	٢٩,٦	٢٥,٥	٤٤,٩	
6	تقوم المنظمة بإعداد موازنة شاملة لكل المشاريع كوحدة واحدة	العدد	٣٢	٢٨	٣٨	٠,٩٣٨٨
		%	٣٢,٧	٢٨,٦	٣٨,٨	
٧	تقوم المنظمة بإعداد موازنات مستقلة لكل مشروع	العدد	٤٠	٢٧	٣١	١,٠٩١٨
		%	٤٠,٨	٢٧,٦	٣١,٦	

يتضح من الجدول رقم (٥/٢٥) أن متوسطات الإجابات على هذا البعد تراوحت ما بين (١,١٢٢٤) و(٠,٧٧٥٥)، مما يشير إلى وجود ضعف واضح في التخطيط باستخدام الموازنة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة حيث أن عناصر قوة التخطيط باستخدام الموازنة لم تتجاوز ٤٤% في جميع فقرات هذا المحور، مما يشير فعلاً إلى ضعف في التخطيط بالموازنة، فقد كانت نسبة **وجود لجان لإعداد الموازنة في المنظمات المبحوثة ٢٤,٥%** من أفراد العينة عندهم لجنة لإعداد الموازنة بشكل دائم وهذه نسبة منخفضة مقارنة بالمنظمات التي لا توجد فيها لجان لإعداد الموازنة والتي بلغت ٤٦,٩% من أفراد العينة، كما أن المنظمات المبحوثة تعتمد إعداد الموازنة كل سنة بدرجة لم تتجاوز ٤٢% من مفردات العينة على الرغم من أن الفقرة المتعلقة بذلك كانت ذات المتوسط الأعلى حيث بلغ (١,١٢٢٤)، مما يعني أن ارتباط إعداد الموازنة عند مفردات العينة بالفترة المالية والتي عادة ما يعبر عنها بسنة زمنية ارتباطاً ضعيفاً، وهذا يتفق مع ما ذكره البعض من تضاؤل الاهتمام بمبدأ سنوية الموازنة (المبيضين، ١٩٩٩، ص ١٢٠)، ويرجع ذلك غالباً إلى عدم وجود ما يلزم إدارة المنظمة بإعداد الموازنة بشكل سنوي، حيث كانت إجابات مفردات العينة أظهرت أن (٤١,٨%) من مفردات العينة يقومون بإعداد الموازنة كل سنة، و (٢٨,٦%) منهم يقومون بذلك أحياناً، بينما كان (٢٩,٦%) من مفردات العينة لا يقومون بذلك أبداً.

كما أن إعداد أفراد العينة للموازنة على أساس الأنشطة المقررة في المنظمة، مقارنة بفقرات هذا المحور تعتبر الأقوى وذلك ناتج من ارتباط إعداد الموازنات بالمشاريع المطلوب تمويلها نزولاً عند شروط المانحين بتقديم موازنة للمشروع المطلوب تمويله، ولقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابة على هذه الفقرة (١,١٢٢٢)، مما يفيد بأن للأنشطة ونوعية البرامج دور في إعداد الموازنة بمعنى أن أفراد العينة يقومون بإعداد موازنات البرامج والأهداف، وتبين الإجابات على هذه الفقرة أن (٤٣,٩%) من أفراد

العينة أجاب بأعداد الموازنة على أساس الأنشطة دائماً، مقابل (٢٣,٥) من أفراد العينة يقومون بذلك أحياناً، وكان (٣٢,٧%) من أفراد العينة لا يقومون بذلك أبداً.

وفيما يتعلق بإشراك المنظمة لجميع الأقسام في إعداد الموازنة، فقد أظهر التحليل درجة ضعيفة لم تتجاوز ٣١% حيث تعتبر نتيجة طبيعية في ظل ضعف الفقرات الأخرى، ونذكر هنا أن المشاركة في وضع الموازنة له علاقة إيجابية على أداء العاملين ونجاح الخطة، والفكر الحديث يؤيد ويدعو إلى مشاركة العاملين بالمنظمة في وضع الموازنة (Nik Ahmed, ٢٠٠٣، ص٤)، ولقد بلغ المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا السؤال (٠,٨٦٧٣)، وبينت إجابات أفراد العينة أن (٣٠,٦%) من أفراد العينة يقومون بذلك دائماً، و (٤٣,٩) من أفراد العينة يقومون بذلك أحياناً، و (٢٥,٥%) الباقين لا يقومون بذلك أبداً.

أما بالنسبة لدرجة قيام المنظمة بتوزيع تعليمات واضحة تساعد في تحضير الموازنة، فلقد أظهر التحليل وجود ضعف في قيام المنظمات بذلك، ومن الواضح أن هذا الضعف مرتبط بالضعف في وجود لجنة لإعداد الموازنة والتي من مهامها توزيع هذه التعليمات، ولقد كان المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا السؤال كانت (٠,٨٤٦٩) مما يوحي بدرجة متوسطة في قيام أفراد العينة بذلك، وكانت إجابات أفراد العينة أظهرت أن (٢٩,٦%) يقومون بذلك دائماً، و (٢٥,٥%) يقومون بذلك أحياناً ، والنسبة الأكبر من أفراد العينة البالغة (٤٤,٩%) لا يقومون بذلك أبداً، وفيما يتعلق بإعداد موازنات شاملة لكل المشاريع كوحدة واحدة، أظهر التحليل وجود ضعف في ذلك ويرجع ذلك لنفس السبب في ضعف اعتماد الموازنة بشكل سنوي، وارتباط الموازنات بالمشاريع بشكل منفصل وبرغبة الممولين للمنظمة، وهذا يظهر في الفقرة الأخيرة من المحور كما سنرى، وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابة على هذا السؤال (٠,٩٣٨٨)، مما يوحي بضعف في إعداد الموازنة الشاملة ، وكانت إجابات أفراد العينة أظهرت أن (٣٢,٧%)

يعدون الموازنات الشاملة دائماً، و(٢٨,٦%) يعدون الموازنة الشاملة أحياناً، والنسبة الأكبر في إجابات أفراد العينة كانت(٣٨,٨%) لا تعد الموازنة الشاملة أبداً.

وبالنسبة لمدى قيام المنظمات غير الحكومية بإعداد موازنات مستقلة لكل مشروع، فكان المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا السؤال(١,٠٩١٨) مما يوحي بدرجة أعلى في اعتماد هذا النوع من الموازنات مقارنة بفقرات هذا المحور، ويرجع السبب في ذلك كما سبق إلى طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية المرتبطة بشكل أو بآخر بالمولين الذين يشترطون عند تمويلهم للبرامج تقديم موازنات منفصلة للبرامج، وبقي أن نشير إلى أن إجابات أفراد العينة أظهرت أن (٤٠,٨%) منها يقومون بإعداد موازنات مستقلة لكل مشروع، فيما كان (٢٧,٦%) من أفراد العينة يعدون موازنات مستقلة أحياناً، و(٣١,٦%) لا يعدون موازنات مستقلة.

٥/٤/٢ - مدى قيام المنظمة بتحليل الانحرافات في الموازنة.

هدف هذا السؤال إلى التعرف على مدى استخدام المنظمات للموازنة في تقويم الأداء المالي من خلال تلمس نقاط الخلل في الخطط المالية، وذلك بتحليل أرقام الموازنة ومقارنتها بالميزانيات الفعلية، وكانت النتيجة كما في الجدول رقم(٥/٢٦) التالي:

جدول رقم(٥/٢٦)

التكرارات ومجموع الدرجات للسؤال المتعلق بتحليل الانحرافات

الفقرة	العدد والنسبة	دائماً	أحياناً	نادراً
هل تقوم المنظمة بتحليل انحرافات في الموازنة؟	العدد	24	34	40
	%	24.5	34.7	40.8

يبين الجدول رقم (٥/٢٦) مدى الضعف في استخدام الموازنة كأداة تقويم للأداء المالي من خلال تحليل الانحرافات الناتجة بين المخطط والفعلي، ويُعتقد أن هذه النتيجة هي محصلة طبيعية للضعف الموجود في المحور الأول والمتعلق بالموازنة كأداة تخطيط وتؤكد النتيجة التي تشير إلى وجود ضعف في التخطيط المالي بالموازنة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ومما لا شك فيه أن أحد عوامل نجاح الموازنة هي السرعة في تحديد الانحرافات الناتجة من مقارنة المخطط بالفعلي، حيث أظهر البحث أن (٢٤,٥%) من مفردات العينة هي منظمات تقوم بتحليل الانحرافات في الموازنة دائماً، و(٣٤,٧%) أحياناً، وأكثر من (٤٠%) لا يقومون بتحليل الانحرافات في الموازنة إلا نادراً.

٥/٤/٣ - المشاكل في عملية وضع الخطط المالية.

هذا السؤال يهدف إلى التعرف على مدى مواجهة المنظمات غير الحكومية لمشاكل في عملية وضع الخطط المالية، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٥/٢٧)

التكرارات ومجموع الدرجات للسؤال بمشاكل وضع الخطط المالية

الفقرة	العدد دائماً والنسبة	أحياناً	نادراً	مجموع الدرجات
هل تعاني منظمتك من مشاكل في عملية وضع العدد والخطط المالية؟	١٨	٥٩	٢١	٩٥
	%	٦٠,٢	٢١,٤	

كما يظهر الجدول فإن ما نسبته (٢١,٤%) من مفردات العينة لا تواجه مشاكل في عملية وضع الخطط المالية إلا نادراً، و (١٨,٤%) من منظمات العينة تواجه مشاكل في عملية وضع الخطط المالية دائماً، و(٦٠,٢%) من منها تواجه مشاكل في عملية وضع الخطط المالية أحياناً، ومما سبق نستنتج أن هناك مشاكل في وضع الخطط المالية، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى الضعف في التأهيل والتدريب للعاملين

في المجالات المالية واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في عملية التخطيط، والمحور التالي يسلط الضوء على الأسباب وراء وجود مثل هذه المشاكل في عملية التخطيط.

٥/٤/٤ - سبب المشاكل التي تواجهها المنظمات غير الحكومية في عملية وضع الخطط المالية.

يبحث هذا السؤال في معرفة الأسباب التي تقف وراء المشاكل التي تعوق عملية وضع الخطط المالية، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٥/٢٨)

جدول رقم (٥/٢٨)

التكرارات ومجموع المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات سؤال سبب مشاكل وضع الخطط المالية

م	الفقرة	العدد والنسبة المئوية	درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	المتوسط الحسابي
1	عدم وجود مؤهلين في المجال المالي في المنظمة؟	العدد والنسبة المئوية	٣٠	١٣	٢٣	٢٣	٩	٢,٦٧٣
		%	٣٠,٦	١٣,٣	٢٣,٥	٢٣,٥	٩,٢	
2	ضعف في الخبرة العملية للعاملين بالمنظمة	العدد والنسبة المئوية	٢٦	٢٠	٢٢	١٨	١٢	٢,٦٩٣
		%	٢٦,٥	٢٠,٤	٢٢,٤	١٨,٤	١٢,٢	
3	ظروف خارجية عن المنظمة	العدد والنسبة المئوية	١٢	٨	١٠	٢٠	٤٨	٣,٨٥٧
		%	١٢,٢	٨,٢	١٠,٢	٢٠,٤	٤٩	

يظهر التحليل أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تُرجع المشاكل التي تواجهها في عملية وضع الخطط المالية إلى أسباب خارجية عن المنظمة، وبالرجوع إلى بعض أفراد العينة وسؤالهم عن هذه المشاكل أفاد أغلبهم أنها تكمن في قلة التمويل وضعف استمراريته وفي بعض الأحيان عدم وجود دخل ثابت يوفر سيولة مالية تشجع على وضع الخطط المالية بسهولة، في حين أفاد البعض أن أسباب هذه المشاكل يرجع للأوضاع السياسية المتدهورة في مناطق قطاع غزة مما يؤثر حسب اعتقادهم سلباً على عملية التخطيط المالي المرتبطة بتقديم الخدمات للجمهور، وأجاب ما نسبته (٦٩%) من أفراد العينة أن سبب المشاكل الموجودة ترجع بدرجة كبيرة إلى الظروف الخارجية ، و(١٠,٢%) بدرجة متوسطة، و(٢٠,٤%) بدرجة ضعيفة، وكان المتوسط الحسابي لها (٣,٨٥٧).

وكان المتوسط الحسابي للسبب المتعلقة " بعدم وجود مؤهلين في المجال المالي في المنظمة " قد بلغ (٢,٦٧٣٥)، إلا أن هذا السبب يعتبر من أقل الأسباب التي تسبب مشاكل في وضع الخطط المالية من وجهة نظر أفراد العينة حيث كان (٣١,٧%) من أفراد العينة يعتبرون المشاكل في وضع الخطط سببها بدرجة كبيرة يرجع إلى عدم وجود مؤهلين، و(٢٣,٥%) بدرجة متوسطة، و(٤٣,٩%) بدرجة ضعيفة.

وكان المتوسط الحسابي للاستجابة على السبب المتعلقة بـ " الضعف في الخبرة العملية للعاملين بالمنظمة " قد بلغ (٢,٦٩٣٩)، حيث أعطى (٣٠,٦%) من أفراد العينة درجة كبيرة للضعف في الخبرات العملية للعاملين في المنظمة، و(٢٢,٤%) بدرجة متوسطة، و(٤٦,٩%) بدرجة ضعيفة، ويمكن الربط بين هذه النتائج وما ظهر في الجدول رقم(٥/٢٢) والمتعلق بخصائص العينة والذي أظهر أن المنظمات تعتمد بدرجة جيدة على حملة شهادة البكالوريوس والماجستير بنسبة بلغت ٨٠,٦%، وأن هذه المؤهلات كانت بنسبة ٦٢,٣% في التخصصات المالية والإدارية حسب الجدول رقم (٥/٢٣).

٥/٤/٥ - معاناة المنظمة من المشاكل المالية.

يجيب هذا السؤال على مدى معاناة المنظمة من مشاكل مالية، حيث كانت النتيجة كما يوضحها الجدول رقم(٥/٢٩) التالي:-

جدول رقم(٥/٢٩)

التكرارات ومجموع الدرجات لمعاناة المنظمة من المشاكل المالية

الفقرة	العدد دائما	أحيانا	نادراً	النسبة
هل تعاني منظمتك من مشاكل مالية	١٩	٦٩	١٠	
	١٩,٤	٧٠,٤	١٠,٢	%

يوضح الجدول رقم(٥/٢٩) أن معظم منظمات العينة تعاني من مشاكل مالية ولكن تختلف درجة تكرار هذه المشاكل، فمثلاً ١٩,٤% من هذه المنظمات تعاني من المشاكل المالية بشكل دائم، و٧٠,٤% منها تعاني أحياناً، في حين بلغت نسبة المنظمات التي لا تعاني من مثل هذه المشاكل ١,٢% فقط.

٥/٤/٦ - تأثير هذه المشاكل على قدرة المنظمة على تقديم خدماتها بشكل متواصل.

يبحث هذا السؤال في الأثر المترتب على وجود بعض المشاكل المالية على نشاط المنظمة وطاقاتها في تأدية خدماتها وبرامجها والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (٥/٣٠)

التكرارات ومجموع الدرجات لتأثير المشاكل المالية على قدرة المنظمة في تقديم الخدمات

الفقرة	العدد والنسبة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	لا أثر
مدى تأثير هذه المشاكل على قدرة المنظمة على تقديم خدماتها بشكل متواصل	العدد والنسبة	٦	٤١	٣٣	١٠	٨
	%	٦,١	٤١,٨	٣٣,٧	١٠,٢	٨,٢

أظهرت النتائج في الجدول رقم (٥/٣٠) أن هناك تأثير مباشر للمشاكل المالية على تقديم مفردات العينة من المنظمات غير الحكومية لخدماتها، حيث كان ما نسبته (٤٨%) من مفردات العينة تتأثر مقدرتها على تقديم الخدمات بسبب المشاكل المالية بدرجة كبيرة، مما يدل على أن نشاط المنظمة يعتمد بشكل أو بآخر على الموارد المالية على الرغم من أن هذه المنظمات قامت لأهداف اجتماعية وتقوم بأعمال تطوعية وغالباً ما تقدم خدماتها بدون مقابل فهي في ذلك تشبه المنظمات الحكومية، إلا أن تخطيط الأموال لتلك المنظمة يجب أن يكون بعناية تمكّنها من الاستمرارية في تأدية خدماتها، و (٣٣,٧%) تتأثر بدرجة متوسطة، و (١٠,٢%) تتأثر بدرجة ضعيفة، و (٨,٢%) يعتبرون أن لا أثر لتكل المشاكل على أعمالهم.

٥/٤/٧ - الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات من استخدام الموازنة:

سعى هذا السؤال إلى التعرف على الأهداف التي تريدها المنظمات من وراء استخدامها للموازنات، ولتوضيح درجة الفهم لدى المنظمات لأهداف الموازنات، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٥/٣١):

جدول رقم (٥/٣١)

التكرارات ومجموع المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات أهداف استخدام الموازنة

م	الفقرة	العدد والنسبة المئوية	درجة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	المتوسط الحسابي
١	تنمية موارد المشروع من خلال البحث عن تمويل	العدد ٢٣ والنسبة المئوية ٢٣,٥ %	٦	٢٣	١٥	٣١	٢٣	٣,٢٥٥
٢	الرقابة وتقييم الأداء.	العدد ٢٠ والنسبة المئوية ٢٠,٤ %	١٣	٢٠	١٩	٢٤	٢٢	٣,١٥٣
٣	بيان مصادر الأموال ومجالات الإنفاق	العدد ٢٢ والنسبة المئوية ٢٢,٤ %	٨	٢٢	١٦	٢٩	٢٣	٣,٢٣٤
٤	بيان فرص الحصول على التمويل	العدد ٢٤ والنسبة المئوية ٢٤,٥ %	٣	٢٤	١٩	٢٩	٢٣	٣,٢٤٥
٥	المساعدة في تقليل مخاطر العسر المالي.	العدد ٢٢ والنسبة المئوية ٢٢,٤ %	٥	٢٢	١٤	٢٧	٣٠	٣,٣٨٨

على الرغم من وجود ضعف واضح في اعتماد الموازنة كأداة تخطيط مالي، إلا أن النتائج هنا تشير إلى وجود إجماع لدى أفراد العينة على أن الموازنة تحقق أهداف التنمية للموارد والرقابة وبيان المصادر وفرص الحصول على الأموال وتقليل العسر المالي، وذلك يظهر من خلال التحليل الذي أظهر أن فقرات المحور حصلت على تأييد أفراد العينة بلغ أكثر من ٥٠% في بعض الفقرات، مما يدل على وجود وعي لدى أفراد العينة بأهمية الموازنة، وكما يتضح من الجدول رقم (٥/٣١) فإن السؤال الأول من هذا البعد والمتعلق بهدف تنمية موارد المشروع من خلال البحث عن تمويل، كان المتوسط الحسابي

للاستجابة عليه (٣,٢٥٥)، وتوزع أفراد العينة بين مؤيد لهذه الفقرة بدرجة كبيرة بنسبة (٥٥,١%)، و(١٥,٣%) بدرجة متوسطة، و(٢٩,٦%) يؤيدون ذلك بدرجة ضعيفة، مما يظهر تأييد جيد لهذه الفقرة. وفيما يتعلق بهدف الرقابة وتقويم الأداء فأظهر التحليل أن المتوسط الحسابي للإجابة على هذا السؤال كان (٣,١٥٣)، مما يظهر تأييد جيد لهذا الهدف، وأظهر البحث أن (٤٦,٩%) من أفراد العينة يؤيدون الفقرة بدرجة كبيرة، و(١٩,٤%) من أفراد العينة يؤيدون ذلك بدرجة متوسطة، و(٣٣,٧%) يؤيدون ذلك بدرجة ضعيفة.

وكان هدف بيان مصادر الأموال ومجالات الإنفاق حيث كان المتوسط الحسابي للاستجابة على السؤال المتعلق به بلغ (٣,٢٣٤)، مما يدل على أن المنظمات في المبحوثة يمكن أن تستفيد من استخدام الموازنة في بيان مصادر الأموال ومجالات إنفاقها، وأن هناك منظمات تعتبر أن الموازنة تساعد في ذلك حيث كان ما نسبته (٥٣,١%) من مفردات العينة يؤيدون ذلك بدرجة كبيرة، وما نسبته (١٦,٣%) يؤيدون ذلك بدرجة متوسطة، و(٣٠,٦%) من مفردات العينة يؤيدون ذلك بدرجة ضعيفة.

أما بيان فرص الحصول على التمويل فكان المتوسط الحسابي للاستجابة على السؤال المتعلق به قد بلغ (٣,٢٤٥)، مما يعني أيضا أن استخدام الموازنة من قبل أفراد العينة يساعدهم على بيان فرص التمويل، حيث كان (٥٣,١%) من أفراد العينة يؤيدون هذه الفقرة بنسبة كبيرة، و(١٩,٤%) من أفراد العينة يؤيدون ذلك بدرجة متوسطة، و(٢٧,٦%) يؤيدون ذلك بنسبة ضعيفة.

وأظهر تحليل أن الهدف الأخير والمتعلق بالمساعدة في تقليل مخاطر العسر المالي قد حظي بأعلى متوسط الحسابي للإجابة على السؤال المتعلق به مقارنة بالأهداف الأربعة السابقة حيث بلغ (٣,٣٨٨) مما يفيد وجود تأييد على أن الموازنة تساعد في التنبؤ وأخذ الاحتياطات اللازمة لتفادي حدوث عسر مالي، وتظهر النتائج إلى أن أكثر من (٥٠%) يؤيدون أن الموازنة تعد بهدف التقليل من العسر المالي بدرجة كبيرة، و(١٤,٣%) بدرجة متوسطة، و(٢٧,٥%) يعتقدون ذلك بدرجة ضعيفة.

٥/٤/٨ - تأثير عوامل حجم المنظمة وزيادة احتياجاتها على استخدام الموازنة في المنظمات غير

الحكومية:

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والمتوسطات لكل فقرة من فقرات البعد الذي يقيس مدى تأثير العوامل المذكورة في البعد في استخدام المنظمات للموازنة كأداة تخطيط، وكانت النتائج على النحو الموضح بالجدول رقم (٥/٣٢) التالي:-

جدول رقم (٥/٣٢)

التكرارات ومجموع المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات عوامل زيادة حجم المنظمة

أظهرت النتائج في الجدول رقم (٥/٣٢) أن المتوسطات الحسابية للاستجابة على أسئلة هذا البعد تراوحت ما بين (٣,٤٦٩-٣,١٠٢)، مما يدل على وجود شبه اتفاق على وجود أثر للعوامل المذكورة في إعداد الموازنة لدى منظمات العينة.

م	الفقرة	العدد والنسبة المئوية	بدرجة ضعيفة جدا	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	المتوسط الحسابي
١	زيادة حجم البرامج والأنشطة في المنظمة	العدد النسبة المئوية	١٦	١٠,٢	١٦,٣	٣٨,٨	١٨,٤	٣,٣٢٦
٢	طبيعة وسياسات الممولين والجهات المانحة	العدد النسبة المئوية	١٧	٧,١	١٤,٣	٣٣,٧	٢٧,٦	٣,٤٦٩
٣	الخبرة المالية والإدارية للعاملين بالمنظمة	العدد النسبة المئوية	١٨	١٢,٢	٢٤,٥	٣٠,٦	١٤,٣	٣,١٠٢
٤	زيادة الاحتياجات المالية المطلوبة للمنظمة	العدد النسبة المئوية	١٥	١١,٢	١٤,٣	٣٨,٥	٢٠,٤	٣,٣٧٧
٥	تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات وفصل السلطات	العدد النسبة المئوية	١٩	١٢,٢	٢٢,٤	٢٧,٦	١٨,٤	٣,١٣٣

أظهر التحليل وجود أثر لزيادة حجم البرامج والأنشطة في المنظمة على استخدام المنظمات المبحوثة للموازنة، فقد كان المتوسط الحسابي للاستجابة على السؤال المتعلق به قد بلغ (٣,٣٢٦) مما يعني وجود أثر للزيادة في حجم البرامج والأنشطة على استخدام الموازنة، وكانت إجابة أفراد العينة تفيد أن (٥٧,٢%) منها يعتقد بوجود أثر كبير للفقرة على استخدام الموازنة، و(١٦,٣%) يعتقد بوجود أثر بدرجة متوسطة و(٢٦,٥%) بدرجة ضعيفة، وهذا الأثر يتمثل في زيادة الحاجة إلى اعتماد الموازنة كأداة تخطيط مالي، لأنه وكما ذكرنا سابقا فإن الموازنة خطة لتنسيق وتوجيه العمل، فالموازنة مع زيادة حجم البرامج والأنشطة تسهم في ترتيب الجهود وتنسيقها نحو تحقيق الهدف المنشود عبر الخطة الموضوعية بناء على أهداف المنظمة المتمثلة في تحقيق أقصى قدر ممكن من النمو والاستمرارية والتوسع والمسؤولية الاجتماعية.

و كان من أهم العامل تأثيرا على استخدام المنظمة للموازنة هو عامل "طبيعة وسياسات الممولين والجهات المانحة" حيث أجاب (٦١,٣%) من أفراد العينة بأن هذه الفقرة تؤثر بدرجة كبيرة على استخدام الموازنة، في حين أجاب (١٤,٣%) بتأثيرها بدرجة متوسطة، و(٢٤,٤%) بتأثير هذه الفقرة بدرجة ضعيفة، وبلغ المتوسط الحسابي للإجابة على هذه الفقرة (٣,٤٦٩) مما يشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة على تأثير سياسة الممولين في استخدام الموازنة، وهذا يتفق مع النتيجة التي أظهرت أن المنظمات تولي اهتماما بالموازنات على أساس البرامج.

أما بالنسبة للعامل الثالث والمتعلقة بـ "الخبرة المالية والإدارية للعاملين بالمنظمة" فكان المتوسط الحسابي للاستجابات على السؤال المتعلق به قد بلغ (٣,١٠٢) مما يفيد بوجود أثر كبير لهذا العامل على استخدام الموازنة في المنظمات من أفراد العينة، وأجاب أفراد العينة بنسبة (٤٤,٩%) فقط يعتبرون أن للخبرة المالية والإدارية للعاملين بالمنظمة أثر وبدرجة كبيرة على استخدام الموازنة في التخطيط المالي

على استخدام الموازنة، وهذه نسبة ضعيفة وقد تكون من العوامل المؤثرة في ضعف استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي، و(٢٤,٥%) بوجود اثر بدرجة متوسطة، و(٣٠,٦%) بدرجة ضعيفة.

وأظهرت النتائج أن عامل "زيادة الاحتياجات المالية المطلوبة للمنظمة" يؤثر على استخدام المنظمات المبحوثة للموازنة حيث كان المتوسط الحسابي للإجابة على السؤال المتعلق به (٣,٣٧٧)، مما يدل على وجود أثر لعامل الزيادة في الاحتياجات المالية المطلوبة على استخدام الموازنة وأظهرت النتائج أن ما نسبته (٥٨,٩%) من أفراد العينة يقرون بوجود أثر لزيادة الاحتياجات المالية المطلوبة في المنظمة على استخدام الموازنة وإعدادها، ويمكن إرجاع هذه النسبة إلى أن الموازنة تعتبر أداة لتقدير الإيرادات المتوقع الحصول عليها من المصادر المختلفة، وأجاب (١٤,٣%) من أفراد العينة بتأثير هذه الزيادة بدرجة متوسطة، وأجاب الباقي ونسبتهم (٢٦,٥%) بوجود أثر بدرجة ضعيفة.

في حين كان العامل المتعلق بـ "تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات وفصل السلطات" قد حصل على متوسط حسابي للاستجابات على السؤال المتعلق به بلغ (٣,١٣٣)، وكان ما نسبته (٤٦%) يقرون بوجود أثر لتحديد المهام وتوزيع المسؤوليات وفصل السلطات على استخدام وإعداد الموازنة بنسبة كبيرة، و(٢٢,٤%) بنسبة متوسطة و(٣١,٦%) بدرجة ضعيفة، وعلى الرغم من النتائج السابقة فلا بد من القول أن الموازنة يساعد على قيام كل مسئول في المنظمة انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية الطويلة الأجل بتحديد الأهداف التفصيلية، وبالتالي التحديد الدقيق لمسؤوليات الجميع ومتابعة الأداء.

٥/٤/٩ - توفر العوامل التي تشير إلى أهداف ورسالة للمنظمة:

يسعى هذا السؤال إلى التعرف على مدى الفهم لدى المنظمات غيرا لحكومية بوجوب وضوح رسالة المنظمة وأهدافها من خلال تبني أهداف تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى وجود سياسات تخدم تحقيق تلك الأهداف، وتحديد برامج وعلم العاملين بالمنظمة بتلك الأهداف، وكانت نتيجة البحث كما يظهر الجدول رقم(٥/٣٣) التالي:-

جدول رقم(٥/٣٣)

التكرارات ومجموع المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات أهداف المنظمة ورسالتها

م	الفقرة	العدد والنسبة المئوية	درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	المتوسط الحسابي
١	يوجد لدى المنظمة رسالة واضحة وأهداف تسعى إلى تحقيقها.	٠ %	١	١	١	٢١	٧٥	٤,٧٢٥
٢	يوجد في المنظمة سياسات محددة لترجمة رسالة المنظمة وتنفيذها.	٠ %	١	١	٧	٣٣	٥٧	٤,٤٩٠
٣	تحديد برامج عمل مرحلية لتحقيق الأهداف.	٣ %	٧	٢٣	٣٩	٢٦	٣,٧٩٦	٣,٧٩٦
٤	جميع العاملين بالمنظمة على علم كاف بأهدافها.	١ %	٤	٢١	٤٦	٢٦	٣,٩٣٩	٣,٩٣٩
٥	يوجد توافق بين برامج وأنشطة المنظمة من جهة وأهداف المنظمة من جهة.	١ %	١	١٣	٤٩	٣٤	٤,١٦٣	٤,١٦٣

كما يتضح من الجدول رقم(٥/٣٣) أن هناك شبه إجماع على وجود رسالة واضحة للمنظمة وأهداف تسعى إلى تحقيقها حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للاستجابات على أسئلة هذا البعد بين(٤,٧٢٥ - ٣,٧٩٦)، في حين كان العامل الأهم هو المتعلق بوجود رسالة واضحة وأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها له أعلى متوسط حسابي حيث بلغ(٤,٧٢٥)، مما يدل على أن غالبية منظمات العينة لديها رسالة وأهداف تسعى لتحقيقها، ويعتبر الأمر طبيعياً لأن المنظمات عادة تحدد أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها

ضمن النظام الأساسي لها، والذي يتم المصادقة عليه من الجهات الحكومية، حيث أجاب (٩٧,٩%) مفردات العينة بوجود رسالة وأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها بدرجة كبيرة، وكان في المركز الثاني العامل المتعلق " يوجد سياسات محددة في المنظمة لترجمة رسالتها وتنفيذها، بمتوسط حسابي للاستجابات عليه (٤,٤٩٠) مما يشير أيضا إلى وجود هذه السياسات التي تترجم رسالة المنظمة وتنفيذها بشكل كبير، وكان (٩١,٩%) من مفردات العينة قد أجابوا بوجود سياسات محددة لترجمة رسالة المنظمة وتنفيذها بدرجة كبيرة.

والعامل في هذا البعد والمتعلق بتحديد برامج عمل مرحلية لتحقيق الأهداف فقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات المتعلقة به (٣,٧٩٦) أي أن المنظمات المبحوثة تقوم بتحديد برامجها المرحلية بدرجة متوسطة، حيث كان (٦٦,٣%) من مفردات العينة يقولون بوجود تحديد برامج عمل مرحلية لتحقيق أهداف المنظمة بدرجة كبيرة، و (٣٣,٧%) بدرجة ضعيفة.

أما العامل والمتعلق بأن جميع العاملين بالمنظمة على علم كاف بأهدافها فكان المتوسط الحسابي للاستجابة عليه (٣,٩٣٩) مما يدل على توفر العلم والمعرفة لدى العاملين بأهداف المنظمة بدرجة كبيرة حيث أفاد (٧٣,٤%) من مفردات العينة أن جميع العاملين بالمنظمة على علم بأهدافها بدرجة كبيرة، ويعتقد ما نسبته (٢١,٤%) من أفراد العينة يعتبرون ذلك العلم موجود بدرجة متوسطة، و (٥,١%) منهم يعتبرون ذلك موجوداً بدرجة ضعيفة.

أما البعد المتعلق بوجود توافق بين البرامج وأنشطة المنظمة من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عليه (٤,١٦٣) مما يدل على وجود التوافق بدرجة كبيرة، و كان (٨٤,٧%) من أفراد العينة يعتقدون بوجود توافق بين البرامج والأنشطة من جهة والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وبدرجة كبيرة، في حين اعتبر (١٤,٣%) من أفراد العينة أن هذا التوافق موجود بدرجة متوسطة، ومن النتائج السابقة يمكن القول أن المنظمات لديها بعض مقومات وعوامل

التخطيط الإستراتيجي (طويل الأجل)، كتحديد الهدف العام للمنظمة ووجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف بطريقة مرحلية، لأن الجزء المهم في التخطيط الاستراتيجي (طويل الأجل) هو تحديد الهدف العام، إلا أنه يبقى القول وبناءً على النتائج السابقة فإن هناك ضعف واضح في التخطيط المالي باستخدام الموازنة (التخطيط قصير الأجل).

٥/٤/١٠ - الهيكلية الإدارية والتنظيمية للمنظمة

يهدف هذا السؤال للتعرف على مدى وجود هيكلية إدارية في المنظمة، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٥/٣٤)

التكرارات للسؤال المتعلق بالهيكلية

الفقرة	العدد والنسبة	نعم	لا
هل توجد هيكلية إدارية تنظيمية في المنظمة؟	العدد	٨٨	١٠
	%	٨٩,٨	١٠,٢

كما تظهر النتائج في الجدول رقم (٥/٣٤) أن الغالبية العظمى من مفردات العينة لديهم هيكلية إدارية تنظيمية في المنظمة، وهذا يدل على وجود فهم لأهمية وجود ترتيب للصلاحيات والأدوار الإدارية والتي توجده مثل هذه الهيكلية، والسؤال الأهم هو ما مدى الالتزام بهذه الهيكلية وتطبيقها على أرض الواقع، وهذا ما يجيب عليه السؤال رقم (١٢) والمتعلق بتطبيق الهيكلية على أرض الواقع فكانت نتائج التحليل كما هو واضح بالجدول رقم (٥/٣٥) التالي:-

جدول (٥/٣٥)

التكرارات للسؤال المتعلق لتطبيق الهيكلية

الفقرة	العدد والنسبة	نعم	إلى حد ما	لا
هل هذه الهيكلية مطبقة على أرض الواقع	العدد	٤٢	٤٧	٩
	%	٤٢,٦	٤٨	٩,٢

يظهر التحليل أن ٤٢,٦% من مفردات العينة يطبقون الهيكلية على أرض الواقع بشكل كامل وملتزمون بذلك، وأن (٤٨%) يقومون بذلك إلى حد ما (أي ليس بشكل كامل)، و(٩,٢%) من أفراد العينة لا يطبقون الهيكلية على أرض الواقع، ومما سبق يتضح أنه ليس المهم فقط وجود هيكلية مكتوبة على الورق، وإنما الأهم من ذلك هو تطبيق تلك الهيكلية وما يترتب عليها من توزيع للمهام وتفويض الصلاحيات على أرض الواقع، وتفيد النتائج السابقة أيضاً أن الالتزام الموجود في وجود هيكلية إدارية في المنظمة هو التزام شكلي وليس فعلياً، وفي اعتقاد الباحث أن هذا الالتزام نابع من وجود تركيز على الهيكلية من قبل بعض الممولين والجهات الرقابية.

٥/٤/١١ - المقومات الأساسية للهيكلية التنظيمية:

هدف هذا البعد إلى التعرف على المقومات الأساسية للهيكلية ودرجة وجودها في المنظمات، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (٥/٣٦) التالي:-

جدول رقم (٥/٣٦)

التكرارات ومجموع المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المقومات الأساسية للهيكلية

م	الفقرة	العدد والنسبة المئوية	درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	المتوسط الحسابي
١	توجد إمكانية لتحديد مواطن الضعف في تنفيذ الخطة.	العدد %	٠ ٠	٤ ٤,١	٢٥ ٢٥,٥	٤٩ ٥٠	٢٠ ٢٠,٤	٣,٨٦
٢	يوجد دليل إجراءات مكتوب يحدد المهام والصلاحيات.	العدد %	٢٧ ٢٧,٦	١٦ ١٦,٣	٢٥ ٢٥,٥	١٦ ١٦,٣	١٤ ١٤,٣	٢,٧٣
٣	يتم إصدار التقارير الإدارية بشكل دوري وترفع للمستويات الإدارية العليا بمرونة	العدد %	٢ ٢	٦ ٦,١	٣٠ ٣٠,٦	٣٢ ٣٢,٧	٢٨ ٢٨,٦	٣,٧٩
٤	توجد مرونة في اتخاذ القرار وإبلاغه للأطراف المعنية.	العدد %	٠ ٠	٣ ٣,١	٢٧ ٢٧,٦	٤١ ٤١,٨	٢٧ ٢٧,٦	٣,٩٣
٥	تسمح الهيكلية بمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية على تنفيذ الخطة.	العدد %	٤ ٤,١	٤ ٤,١	٢٠ ٢٠,٤	٤٤ ٤٤,٩	٢٦ ٢٦,٥	٣,٨٥

كما يظهر في الجدول (٥/٣٦) وجود المقومات الأساسية للهيكيلية في أفراد العينة بدرجة جيدة باستثناء عامل وجود دليل إجراءات مكتوبة يحدد المهام والصلاحيات، وما دون ذلك فقد كانت درجة تأييد المنظمة لوجوده جيدة حيث زادت في معظمها عن ٧٠%، هذه النتيجة تتفق مع النتيجة السابقة في الجدول السابق رقم (٥/٣٤) الذي أظهر أن ٨٩,٨% من أفراد العينة توجد لديهم هيكيلية إدارية في المنظمة، ونخلص من النتائج السابقة أن المنظمات مهتمة بوجود هيكيلية إدارية تنظيمية، حيث أظهر الجدول أن المقوم الأول المتعلق بوجود إمكانية لتحديد مواطن الضعف في تنفيذ الخطة له المتوسط الحسابي البالغ (٣,٨٦) مما يوحي بوجود قدرة لدى المنظمات المبحوثة على تحديد مواطن الضعف، وأجاب (٧٠,٤%) من أفراد العينة يوافقون وجود هذه الفقرة بدرجة كبيرة، و(٢٥,٥%) منهم يوافقون ذلك بدرجة متوسطة، و(٤,١%) من أفراد العينة يوافقون ذلك بدرجة ضعيفة.

كما كان المقوم الثاني والمتعلق بوجود دليل للإجراءات مكتوب يحدد المهام والصلاحيات قد حظي بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي للإجابات بلغ (٢,٧٣) والذي يعتبر جيداً إلى حد ما، وكانت إجابات أفراد العينة تقول أن ما نسبته (٣٠,٦%) فقط من أفراد العينة يقولون بوجود دليل إجراءات مكتوب بدرجة كبيرة، و(٢٥,٥%) أفادوا بوجوده ولكن بدرجة متوسطة والنسبة الأكبر من أفراد العينة لا توجد لديها دليل إجراءات مكتوب حيث كانت النسبية (٤٣,٩%) يؤيدون ذلك بدرجة ضعيفة. والمقوم المتعلق بإصدار التقارير الإدارية بشكل دوري ورفعها للمستويات الإدارية العليا بمرونة وله متوسط حسابي للإجابات عليه بلغ (٣,٧٩)، مما يشير أيضاً إلى أن هناك مستوى جيد واهتمام لدى المنظمات بإصدار التقارير بشكل دوري ورفعها للمستويات الإدارية العليا وبمرونة، فقد أجاب أفراد العينة أن (٦١,٣%) منهم يصدرون التقارير الإدارية بشكل دوري بدرجة كبيرة، و(٣٠,٦%) منهم بدرجة متوسطة و(٨,١%) بدرجة ضعيفة.

وكانت المقوم المتعلق باتخاذ القرارات وإبلاغها للأطراف المعنية بمرونة بمتوسط حسابي (٣,٩٣) مما يدل على شبه إجماع بين منظمات العينة على وجود مرونة في اتخاذ وتوصيل القرارات، وكانت نتائج العينة تشير إلى أن ٦٩,٤% من مفردات العينة توجد لديها المرونة في اتخاذ القرارات بدرجة كبيرة، و٢٧,٦% منها بدرجة متوسطة، و٣,١% بدرجة ضعيفة.

وأما المقوم المتعلق بسماع الهيكلية بإدخال أية تعديلات ضرورية على تنفيذ الخطة وبمرونة، فكان المتوسط الحسابي للإجابات عليه (٣,٨٥) مما يعني وجود مرونة بدرجة جيدة في تعديل الهيكلية بما يخدم الخطة والمنظمة، ويدلل على هذه المرونة إجابة أفراد العينة التي أظهرت أن ما نسبته (٦٩,٤%) تتمتع بهذه المرونة بدرجة كبيرة، و(٢٧,٦%) بدرجة متوسطة، و(٣,١%) بدرجة ضعيفة

٥/٤/١٢ - العوامل المتعلقة بالبرامج وطرق تغطية الاحتياجات:

يهدف هذا البعد إلى التعرف إلى مدى وجود برامج تدر دخلاً للمنظمات، وكذلك ارتباط البرامج بالتمويل، وهل تقوم المنظمات بدراسة الاحتياجات السنوية لها، وكانت النتائج كما يظهرها الجدول رقم (٥/٣٧) التالي:-

جدول رقم (٥/٣٧)

التكرارات ومجموع المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات عوامل تغطية الاحتياجات

م	الفقرة	العدد والنسبة المئوية	بنسبة ضعيفة	بنسبة متوسطة	بنسبة كبيرة	المتوسط الحسابي
١	هل يوجد للمؤسسة مشاريع أو برامج تدر دخلاً ثابتاً؟	العدد	٣٣	٣٧	٢٨	١,٩٤٩
		%	٣٣,٧	٣٧,٨	٢٨,٦	
٢	تقوم المؤسسة بالبرامج بناء على توافر التمويل لتلك البرامج	العدد	٨	٢١	٦٩	٢,٦٢٢
		%	٨,٢	٢١,٤	٧٠,٤	
٣	يتم دراسة لاحتياجات المنظمة السنوية من الموارد المالية والبشرية	العدد	١٠	٢٧	٦١	٢,٥٢١
		%	١٠,٢	٢٧,٦	٦٢,٢	

تظهر النتائج بالجدول رقم (٥/٣٧) أن المتوسط الحسابي للإجابات في هذا البعد تراوحت ما بين (٢,٦٢٢ - ١,٩٤٩) مما يشير إلى درجة متوسطة من الاتفاق بين منظمات العينة حول العوامل المتعلقة بتغطية احتياجاتها ويظهر هذا من التحليل حيث كان السؤال الأول والمتعلق بوجود مشاريع لدى المنظمة تدر دخلاً أقل هذه الفقرات متوسطاً حيث بلغ (١,٩٤٩) ، ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية خير الهادفة إلى تحقيق الأرباح فنجدها لا تهتم في أغلب الأحيان بوجود مشاريع ثابتة تدر دخلاً يساعدها على الاستمرار في تقديم خدماتها، وهذه النتيجة لا تعني انعدام هذه المشاريع فهي موجودة كما يظهر التحليل ولكن بدرجة ضعيفة نسبياً، وكانت مفردات العينة موزعه ما بين (٢٨,٦%) منها لديها مشاريع تدر دخلاً ثابتاً بدرجة كبيرة، و(٣٧,٨%) منها لديها مشاريع بدرجة متوسطة، و(٣٣,٧%) منها ليس لديها مشاريع تدر دخلاً إلا بدرجة ضعيفة، ويرجع الباحث أسباب ذلك إلى اتجاهات معظم الممولين في أغلب الأحيان التي لا تهتم بتمويل المشاريع الاستثمارية وتركز على البرامج التنقيفية والديمقراطية وحقوق الإنسان، كما اهتمت المنظمات غير الحكومية خلال انتفاضة الأقصى بالإضافة إلى دورها الإغاثي والإنساني بدورها التنموي العام، واهتمت بإجراء ربط محكم ما بين البرامج الطارئ والبرامج التنموية قصيرة ومتوسطة المدى، كما اهتمت أكثر من أي وقت مضى بعملية إصلاح السلطة الوطنية الفلسطينية. (عبد الهادي، ٢٠٠٣، ص ٢٤٠).

وكان العامل الثاني والمتعلق بقيام المنظمة بالبرامج بناءً على توافر التمويل لتلك البرامج فكان المتوسط الحسابي له (٢,٦٢٢) وهو أعلى متوسط حسابي في البعد مما يدل وبدرجة كبيرة أن المنظمات المكونة لعينة البحث لا تقوم بالبرامج إلا إذا توفر التمويل لها، حيث وأفاد (٧٠,٤%) من مفردات العينة أنهم يقومون بالبرامج بناءً على توفر التمويل لتلك البرامج وذلك بدرجة كبيرة، وأن (٢١%) من مفردات العينة يقومون بذلك بدرجة متوسطة، و(٨,٢%) يقومون بذلك بدرجة ضعيفة.

وكان العامل الثالث صاحب المتوسط الأعلى و المتعلق بدراسة المنظمة لاحتياجاتها السنوية من الموارد المالية والبشرية، حظي بمتوسط حسابي للإجابات بلغ (٢,٥٢١) مما يعطي مؤشراً إيجابياً على وجود محاولات من إدارة المنظمات في العينة لتحسين أوضاعها من خلال دراسة احتياجاتها، وأظهر التحليل أن (٦٢,٢%) من أفراد العينة يقومون بدراسة احتياجاتهم السنوية بدرجة كبيرة، و(٢٧,٦%) منهم يقومون بذلك بدرجة متوسطة، و(١٠,٢%) منهم لا يقومون بتلك الدراسة إلا بدرجة ضعيفة.

٥/٤/١٣ - اتجاهات اعتماد المنظمات في التمويل:

هدف هذا البعد إلى التعرف على مصادر التمويل الذي تحصل عليه المنظمات، وكانت النتائج على النحو التالي في الجدول رقم (٥/٣٨):-

جدول رقم (٥/٣٨)

التكرارات ومجموع الدرجات لاتجاهات المنظمات في التمويل

م	الفقرة	العدد والنسبة السنوية	بنسبة كبيرة	بنسبة متوسطة	بنسبة ضعيفة
١	تعتمد المنظمة في التمويل على السلطة الوطنية الفلسطينية	العدد والنسبة السنوية	٧٣	١٤	١١
		%	٧٤,٥	١٤,٣	١١,٢
٢	تعتمد في التمويل على أهل الخير والمحسنين المحليين	العدد والنسبة السنوية	٤٨	٢٩	٢١
		%	٤٩	٢٩,٦	٢١,٤
٣	تعتمد التمويل على الدول الأجنبية والممولين الخارجيين	العدد والنسبة السنوية	١٢	١٧	٦٩
		%	١٢,٢	١٧,٣	٧٠,٤
٤	تعتمد على التمويل الذاتي	العدد والنسبة السنوية	٣٤	٢٦	٣٨
		%	٣٤,٧	٢٦,٥	٣٨,٨

يظهر من التحليل أن هناك غالبية من منظمات العينة تعتمد على السلطة الوطنية في التمويل حيث أجاب (٧٤%) من مفردات العينة أنهم يعتمدون على السلطة في التمويل بدرجة كبيرة، و(١٤,٣%) بدرجة

متوسطة، و(١١,٢%) بدرجة ضعيفة، أما فيما يتعلق بالاعتماد على أهل الخير والمحسنين فلقد أجاب (٤٩%) من أفراد العينة أنهم يعتمدون على هذا النوع من التمويل بدرجة كبيرة و(٢٩,٦%) بدرجة متوسطة و (٢١,٤%) بدرجة ضعيفة، وكان اعتماد مفردات العينة على التمويل من الدول الأجنبية والممولين الخارجيين أقل حيث أجاب ما نسبته (١٢,٢%) أنهم يعتمدون هذا النوع بدرجة كبيرة و (١٧,٣%) بدرجة متوسطة و(٧٠,٤%) لا يعتمدون على هذا النوع من التمويل إلا بدرجة ضعيفة، وكان التمويل الذاتي موزع بنسب متقاربة حيث كان ما نسبته (٣٤,٧%) من مفردات العينة يعتمدون على هذا التمويل بدرجة كبيرة، و(٢٦,٥%) بدرجة متوسطة، و(٣٨,٨%) لا يعتمدون هذا النوع إلا بدرجة ضعيفة.

٥/٤/١٤ - تبني وسائل تمويل جديدة

هدف هذا السؤال إلى التعرف على مدى تبني وسائل جديدة للتمويل في المنظمات، من خلال الاقتراض مثلاً، ومدى وجود خطط لتكريس الاعتماد على الذات، وكانت النتائج على النحو الموضح بالجدول رقم(٥/٣٩)

جدول رقم(٥/٣٩)

التكرارات ومجموع الدرجات لتبني وسائل تمويل جديدة

م	الفقرة	العدد والنسبة السنوية	دائماً	أحياناً	نادراً
١	تقوم المنظمة بالاقتراض من الغير لتمويل برامجها	العدد %	٢	٢١	٧٥
٢	هل توجد خطة لدى المنظمة لتكريس الاعتماد على الذات بدل المصادر الخارجية.	العدد %	١٩	٦٣	١٦
٣	هل توجد خطة مستقبلية لزيادة حجم نشاط المنظمة مرتبطة بجدول زمني محدد	العدد %	٢٨	٦٠	١٠
			٢٨,٦	٦١,٢	١٠,٢

كما تظهر النتائج في الجدول رقم (٥/٣٩) فإن الفقرة المتعلقة باقتراض المنظمات من الغير لتمويل البرامج فإن (٧٦,٥%) من مفردات العينة لا يقومون بذلك الاقتراض إلا نادراً، و(٢١,٤%) منهم يقومون بذلك أحياناً، و(٢%) يقومون بذلك دائماً، الأمر الذي يعني عدم الاعتماد على الاقتراض كمصدر للتمويل وهذا طبيعي في منظمات لا تهدف لتحقيق الربح.

أظهر تحليل الفقرة المتعلقة بوجود خطة لدى المنظمة لتكريس الاعتماد على الذات بدل المصادر الخارجية أن هناك ما نسبته (١٩,٤%) من مفردات العينة لديهم تلك الخطة بشكل دائم، و(٦٤,٣%) منهم أحياناً يضع خطة لتحقيق هذا التكريس، و(١٦,٣%) لا توجد لديهم خطة، وهذه النتائج تظهر مدى الضعف في التخطيط لاعتماد المنظمات غير الحكومية مستقبلاً على ذاتها في تمويل أنشطتها وأنها لا تخطط لإيجاد برامج تدر عليه أموالاً تساعدها في إنجاز أعمالها، وأنها تؤثر الاعتماد على الممولين الخارجيين، والنتائج تؤكد وجود الضعف في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي، حيث من أولويات التخطيط بالموازنة إيجاد سبل ووسائل بديلة لتمويل البرامج والأنشطة حسب المخطط العام للمنظمة.

والفقرة الأخيرة متعلقة بوجود خطة مستقبلية لزيادة حجم نشاط المنظمة حيث أظهرت النتائج ما نسبته (٢٨,٦%) من مفردات العينة يضعون خطة بشكل مستمر و(٦١,٢%) منهم يضعون الخطة أحياناً و(١٠,٢%) منهم لا يضعون خطة إلا نادراً، مما يشير إلى وجود محاولات لدى منظمات العينة لوضع خطط وتحسين أوضاعها التمويلية، ويمكن اعتبار هذه النسبة الضعيفة نتيجة طبيعية للضعف الموجود في استخدام الموازنة التي من خلالها يتم دراسة احتياجات التوسع في العمل والأنشطة والأموال اللازمة لهذا التطور، وبما يتفق مع النتائج السابقة في الجدول رقم (٥/٣٢) والتي أظهرت وجود أثر لزيادة الاحتياجات وحجم المنظمة على استخدام الموازنة.

٥/٤/١٥ - الاعتماد على مصدر واحد للتمويل يشكل خطر على المؤسسة استمراريته في العمل

وضع هذا السؤال للتعرف على درجة فهم المبحوثين لضرورة وجود أكثر من مصدر لتمويل الأنشطة المتعلقة بالمنظمة، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:-

جدول رقم (٥/٤٠)

التكرارات ومجموع الدرجات للاعتماد على مصدر تمويل وحيد

الفقرة	العدد والنسبة	موافق	لا رأي	غير موافق
هل تعتقد أن الاعتماد على مصدر واحد للتمويل يشكل خطر على المؤسسة استمراريته في العمل	العدد	٨٥	٧	٦
	%	٨٦,٧	٧,١	٦,١

كما يتضح من الجدول رقم (٥/٤٠) فإن (٨٦,٧%) يؤمنون تماماً بأن الاعتماد على مصدر واحد للتمويل يشكل خطراً على المنظمة مما يشكل شبه إجماع على هذه الفقرة، والباقيين جزء منهم لا رأي له ونسبتهم ٧,١%، و ٦,١% يعتقدون أنه لا يوجد أي خطر من الاعتماد على مصدر واحد في التمويل، وعلى الرغم من هذه النتيجة نجد أن هناك ضعف في إيجاد خطة للاعتماد على الذات في التمويل .

٥/٤/١٦ - ارتباط التمويل بوجود الموازنة

هدف هذا السؤال إلى قياس درجة الارتباط بين إعداد الموازنات والحصول على التمويل اللازم للبرامج الموضوعه ضمن خطة المنظمة العامة، حيث كانت النتيجة كما في الجدول رقم (٥/٤١):-

جدول رقم (٥/٤١)

التكرارات ومجموع الدرجات ارتباط التمويل بوجود موازنة

الفقرة	العدد والنسبة	موافق	لا رأي	غير موافق
هل يتوقف حصول منظمتك على تمويل على موازنات مالية موضوعة مسبقاً	العدد	٦٨	١٤	١٦
	%	٦٩,٤	١٤,٣	١٦,٣

يظهر الجدول أن (٦٩,٤%) من مفردات العينة يحصلون على التمويل بناءً على وضع موازنات مالية مسبقة، ويرجع الباحث هذه النسبة المرتفعة إلى اشتراط العديد من جهات التمويل على المنظمة أن تقدم موازنة للمشروع التي ترغب في الحصول على تمويل له، وباقي مفردات العينة منهم (١٦,٣%) لا يعتمد التمويل عندهم على موازنات، و(١٤,٣%) ليس لديهم رأي في هذا الموضوع.

٥/٥ - المبحث الرابع

اختبار الفرضيات

٥/٥/١ - أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

توجد علاقة بين استخدام الموازنة كأداة تخطيط والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة وطبيعة نشاط المنظمة

قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بهدف دراسة تأثير عامل واحد وهو قطاعات عمل منظمات العينة والتي لها مستويات مختلفة ، فكانت النتائج كما يظهر في الجدول رقم (٥/٤٢)

جدول رقم (٥/٤٢)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب للكشف عن أثر قطاع عمل المنظمة في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
استخدام الموازنة	بين المجموعات	8.195	9	0.911	1.804	0.079
كأداة تخطيط	داخل المجموعات	44.420	88	0.505		
مالي	المجموع	52.615	97			

يتضح من الجدول رقم (٥/٤٢) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، بين القطاع الذي تعمل فيه المنظمة واستخدام الموازنة كأداة تخطيط، ويعتقد الباحث السبب في ذلك إلى أن جميع قطاعات عمل المنظمات غير الحكومية تشترك في خاصية عدم السعي لتحقيق الأرباح المادية، وإن هدفها الأساسي هو تقديم الخدمات شبه المجانية، وهذا الهدف يضعف الاهتمام بالموازنة كأداة تخطيط مالي

لدى المنظمات غير الحكومية، حيث يمكن اعتبار ذلك فهم خاطئ لدى بعض المنظمات أن الموازنة مرتبطة بالأنشطة التجارية فقط.

٥/٥/٢ - ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

توجد علاقة بين استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي وعدد العاملين بالمنظمة:

قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بهدف دراسة تأثير متغير واحد وهو عدد العاملين في منظمات العينة والذي له مستويات مختلفة على استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي، وكانت النتائج كما يظهر في الجدول رقم (٥/٤٣)

جدول رقم (٥/٤٣)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانبي للكشف عن أثر قطاع عدد العاملين بالمنظمة في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة Sig
استخدام الموازنة	بين المجموعات	0.718	3	0.239	0.434	0.729
كأداة تخطيط مالي	داخل المجموعات	51.897	94	.552		
	المجموع	52.615	97			

يتضح من الجدول رقم (٥/٤٣) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي وعدد العاملين في المنظمة، وفي اعتقاد الباحث يرجع السبب في ذلك إلى أن قرار اعتماد الموازنة واستخدامها كأداة تخطيط مالي يتعلق بمستويات إدارية محددة، وعدد محدد من الموظفين، فلا يلزم موافقة جميع العاملين بالمنظمة للاستخدام الموازنة في التخطيط المالي، ففي

المنظمات غير الحكومية يكون قرار العمل بالموازنات منوط بالإدارة العليا للمنظمة، حيث يتعلق الأمر بدرجة وعي الإدارة العليا بأهمية الموازنة وحاجة المنظمة إليها في التخطيط المالي.

٥/٥/٣-ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة:

توجد علاقة بين استخدام الموازنة والمؤهل العلمي لصانعي القرار في المنظمة.

قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بهدف دراسة تأثير متغير واحد وهو المؤهل العلمي لصانعي القرار في منظمات العينة والتي لها مستويات مختلفة على استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمة، وكانت النتائج كما يظهر في الجدول رقم (٥/٤٤).

جدول رقم (٥/٤٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانبي للكشف عن أثر المؤهل العلمي لصانعي القرار في استخدام

الموازنة كأداة تخطيط مالي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة Sig
استخدام الموازنة كأداة	بين المجموعات	9.029	3	3.010	6.491	0.000
تخطيط مالي	داخل المجموعات	43.586	94	0.464		
	المجموع	52.615	97			

إن قيمة (ف) المحسوبة تساوي (6.491) وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية عند $(\alpha \leq 0.05)$ مما يعني

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي، وللكشف عن

هذا الأثر فقد استخدم اختبار شيفيه (Scheffe Test) كما يلي:

جدول رقم (٥/٤٥)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe Test) للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في بعد استخدام الموازنة تعزي لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
	م=0.0536	م=0.8182	م=1.0294	م=1.3766
ثانوي فأقل	-	0.7646	*0.9758	*1.3231
دبلوم		-	0.21123	5.5844
بكالوريوس			-	3.4721
دراسات عليا				-
				م=1.3766

*دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (٥/٤٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد المتعلق باستخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي تعزي إلى المؤهل العلمي بين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس وبين الحاصلين على مؤهل ثانوي فأقل عند مستوى دلالة معنوية (0.003)، وبين الحاصلين على مؤهل دراسات عليا ومؤهل ثانوية فأقل عند مستوى دلالة معنوية (0.001)، ولم تتضح فروق بين الحاصلين على مؤهل دبلوم ومؤهل ثانوي فأقل حيث كان مستوى الدلالة معنوية (0.127)، وكذلك لا توجد فروق بين الحاصلين على مؤهل بكالوريوس ومؤهل الدبلوم حيث كان مستوى الدلالة معنوية (0.823)، ومؤهل الدراسات العليا والبكالوريوس حيث كان مستوى الدلالة معنوية (0.486).

والنتائج السابقة تتفق مع دراسة لشبكة المنظمات الأهلية بعنوان دليل تطوير النظام المالي في المنظمات الأهلية حيث جاء فيها أن نجاح الموازنة كأداة تخطيط مالي يتوقف على كفاءة العنصر البشري (علمياً ومهنياً) في إعداد الموازنة بمراحلها المختلفة. (شبكة المنظمات، ٢٠٠٣، ص ١٥)

٥/٥/٤ - رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة: -

توجد علاقة بين استخدام الموازنة وعمر المنظمة الزمني.

قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بهدف دراسة تأثير عامل واحد وهو العمر الزمني لمنظمات العينة والتي لها مستويات مختلفة على استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي، وكانت النتائج كما يظهر في الجدول رقم (٥/٤٦).

جدول رقم (٥/٤٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب للكشف عن أثر عمر المنظمة الزمني في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة Sig
استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي	بين المجموعات	0.518	3	0.173	0.312	0.817
	داخل المجموعات	52.097	94	0.554		
	المجموع	52.615	97			

يتضح من الجدول رقم (٥/٤٦) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (0.312) أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي وعمر المنظمة الزمني، وفي اعتقاد الباحث أن السبب في عدم وجود هذا الارتباط إلى أن استخدام الموازنة مرتبط بثقافة الإدارة العليا للمنظمة بغض النظر عن العمر الزمني، إلا أن الخبرة الزمنية للإدارة لها أثر في استخدام الموازنة أحياناً.

٥/٥/٥ - خامساً: اختبار الفرضية الخامسة:

يوجد علاقة بين استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي ووجود هيكلية إدارية واضحة:

قام الباحث باستخدام اختبار T.test independent sample وذلك للتعرف على أثر المتغير المستقل والذي له إجابتين فقط وهو وجود الهيكلية الإدارية التنظيمية على المتغير التابع والمتعلق باستخدام الموازنة في التخطيط المالي ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٥/٤٧)

اختبار T للمقارنة بين متوسطات وجود هيكلية إدارية تنظيمية في بعد استخدام الموازنة

الأبعاد	العدد N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
توجد هيكلية إدارية	88	1.0308	0.7308	2.709	.008
لا توجد هيكلية إدارية	10	0.3857	0.5175		

من النتائج السابقة نجد أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكلية الإدارية التنظيمية في المنظمات غير الحكومية والموازنة كأداة تخطيط مالي، وعلية فإننا نؤكد صحة الفرضية، ويؤيد ذلك ما قاله الدكتور نضال صبري فيما يتعلق بالهيكلية الإدارية أن وعلى الرغم من أنه غالباً ما يكون هيكل المنظمة غير الحكومية معوقاً لوضع نظام موازنة فعال إلا أن وجودها يساعد في تحديد ومراجعة مواطن الخلل في تطبيق الموازنة التي أصبحت بعد اعتمادها معياراً لأداء العاملين بالمنظمة والتي تحدد الهيكلية صلاحيات كل مستوى إداري ومسئوليته. (صبري، ١٩٩٥، ص ٢١٦)

توجد علاقة بين تحديد أهداف المنظمة بوضوح وإعداد الموازنة:

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرين لهما أكثر من مستوى كما أن الباحث اختار معامل بيرسون لأن البيانات رقمية أو (كمية) (صافي، ٢٠٠١، ص ١٩٥)، فالمتغيرات هي وجود الأهداف في المنظمة غير الحكومية ووضوحها واستخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي، وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٥/٣٥)

جدول رقم (٥/٤٨)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة وجود أهداف في المنظمة محددة بوضوح واستخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي.

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig
الموازنة كأداة تخطيط	0.965	0.7365	0.196	.053
أهداف ورسالة المنظمة	4.224	0.5578		

يتضح من المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٥/٤٨) عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين وجود أهداف للمنظمة محددة بوضوح واستخدام المنظمات غير الحكومية للموازنة كأداة تخطيط مالي، وعليه فإننا نرفض هذه الفرضية بناءً على النتائج المذكورة، ويُرجع الباحث هذه النتائج إلى أن المنظمات غير الحكومية تضع أهدافها بناءً على خلفيات اجتماعية وتنموية متعلقة بالمجتمع الذي تعمل فيه يصعب التعبير عنها كمياً (رقمياً) (عمل غير هادف للربح)، كما أن هناك صعوبة في قياس المنفعة المقدمة من المنظمة.

توجد علاقة بين وجود برامج تمويلية (تدر دخلاً) في المنظمة واستخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرين لهما أكثر من مستوى كما أن الباحث اختار معامل بيرسون لأن البيانات رقمية أو (كمية)، أي لقياس العلاقة بين وجود مشاريع وبرامج تمويلية في المنظمة غير الحكومية واستخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي، وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٥/٤٩)

جدول رقم (٥/٤٩)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة وجود برامج تمويلية (تدر دخلاً) في المنظمة واستخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي.

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية Sig
الموازنة كأداة تخطيط مالي	0.965	0.7365	0.203*	0.043
البرامج التمويلية (التي تدر دخلاً)	2.3639	0.4543		

يتضح من النتائج في الجدول رقم (٥/٤٩) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين مدى توفر برامج تمويلية (تدر دخلاً) في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وبين استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي، وعليه فإننا نستطيع القول بقبول هذه الفرضية. ويعتبر الباحث هذه النتيجة طبيعية حيث أن إشراف المنظمة وامتلاكها لمشاريع وبرامج تدر عائداً مادياً للمنظمة، يحتم على المنظمة وضع خطة مالية منظمة لإدارة هذا المشروع، وبحيث يمكن للمنظمة تحقيق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد وبالتالي تحقيق أقصى لأهداف المنظمة.

٥/٥/٨ - ثامناً: اختبار الفرضية الثامنة:

يوجد علاقة بين استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي والحصول على التمويل.

قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بهدف دراسة تأثير عامل واحد وهو الحصول على التمويل في منظمات العينة والتي لها مستويات مختلفة على استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي، وكانت النتائج كما يظهر في الجدول رقم (٥/٥٠).

جدول رقم (٥/٥٠)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانبي للكشف عن أثر الحصول على التمويل في المنظمة في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة Sig
ارتباط الحصول على التمويل بوجود موازنات	بين المجموعات داخل المجموعات	3.470	2	1.735	3.354	0.039
		49.145	95	0.517		
	المجموع	52.615	97			

إن قيمة (ف) المحسوبة تساوي (3.354) وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية عند ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الحصول على التمويل في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي، وللكشف عن هذا الأثر فقد استخدم اختبار شيفيه (Scheffe Test) كما يلي:

جدول رقم (٥/٥١)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe Test) للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في بعد استخدام الموازنة تعزي

متغير الحصول على التمويل:

الحصول على التمويل	موافق (٢)	لا رأي (١)	غير موافق (٠)
م=1.0651	م=1.0651	م=0.5204	م=0.9286
موافق (٢)	-	0.54472*	0.13655
م=1.0651			
لا رأي (١)		-	0.40816
م=0.5204			
غير موافق (٠)			-
م=0.9286			

يتضح من الجدول السابق رقم (٥/٥١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد المتعلق باستخدام الموازنة كأداة تخطيط تعزي إلى الحصول على التمويل، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي وتوقف حصول المنظمة على تمويل على موازنات موضوعة مسبقاً، وعليه يمكن القبول بفرضية وجود علاقة بين استخدام الموازنة وحصول المنظمة غير الحكومية على التمويل.

وهذا يتفق مع ما ذكره الباحث سابقاً حيث تشترط العديد من جهات التمويل على المنظمة أن تقدم موازنة للمشروع التي ترغب في الحصول على تمويل له.

توجد علاقة بين استخدام الموازنة كأداة تخطيط وفهم المنظمة للأهداف التي تسعى لتحقيقها من الموازنة.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرين لهما أكثر من مستوى، وبمعنى آخر لقياس العلاقة بين استخدام المنظمة للموازنة في التخطيط المالي و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة من استخدام الموازنة، وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٥/٥٢)

جدول رقم (٥/٥٢)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة استخدام الموازنة في المنظمة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة من الموازنة.

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية Sig
الموازنة أداة تخطيط مالي	0.965	0.73649	0.594**	0.000
أهداف المنظمة من استخدام الموازنة	3.2551	1.28393		

يتضح من النتائج في الجدول رقم (٥/٥٢) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي وأهداف المنظمة من استخدام الموازنة، وعليه فإننا نقبل الفرضية التي تقول بوجود علاقة بين استخدام الموازنة في التخطيط المالي وفهم المنظمة للأهداف التي تحققها الموازنة، مما يتفق ودراسة حلس (٢٠٠٥) التي خلصت إلى أن المنظمات غير الحكومية الفلسطينية تقوم بإعداد موازنات سنوية وهي تهدف من وراء إعدادها إلى تحقيق جملة من الأهداف منها المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، كما أن التخطيط يمر بمراحل متعددة أولها مرحلة تحديد الهدف من التخطيط.

١٠/٥/٥ - عاشرأً: - اختبار الفرضية العاشرية:

توجد علاقة بين استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية ووجود مشاكل في عملية وضع الخطط المالية.

قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بهدف دراسة تأثير عامل واحد وهو وجود مشاكل في عملية وضع الخطط المالية في منظمات العينة والتي لها مستويات مختلفة على استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي، وكانت النتائج كما يظهر في الجدول رقم (٥/٥٣).

جدول رقم (٥/٥٣)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب للكشف عن أثر وجود مشاكل في عملية وضع الخطط المالية

في المنظمة في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
وجود مشاكل في عملية وضع الخطط	بين المجموعات	10.965	2	5.482	12.505	0.000
	داخل المجموعات	41.650	95	0.438		
	المجموع	52.615	97			

إن قيمة (ف) المحسوب تساوي (12.505) وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية عند ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لبعده وجود مشاكل في عملية وضع الخطط المالية في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي، وللكشف عن هذا الأثر فقد استخدم اختبار شيفيه (Scheffe Test) كما يلي:

جدول رقم (٥/٥٤)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe Test) للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في بعد استخدام الموازنة تعزي

متغير وجود مشاكل في عملية وضع الخطط المالية في المنظمة:

وجود مشاكل في	دائماً (٢)	أحياناً (١)	نادراً (٠)
عملية وضع الخطط	م = 0.373	م = 0.9782	م = 1.4354
دائماً (٢) م = 0.373	-	0.60519*	1.06236*
أحياناً (١) م = 0.9782	-	-	0.45717*
نادراً (٠) م = 1.4354	-	-	-

يتضح من الجدول السابق رقم (٥/٥٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد المتعلق باستخدام الموازنة كأداة تخطيط تعزي إلى وجود مشاكل في عملية وضع الخطط المالية في المنظمة، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعليه يمكن القبول بفرضية وجود علاقة بين استخدام الموازنة ووجود مشاكل في عملية وضع الخطط المالية في المنظمة، هذه النتائج تتفق مع دراسة الباز ١٩٩٧، والتي خلصت إلى أن هناك زيادة في الاحتياج إلى توفير المزيد من الخبرات المهنية والمالية في المنظمات غير الحكومية في الوطن العربي، كما استنتجت وجود قصور كبير في القدرات والمهارات الإدارية والمالية في المنظمات غير الحكومية، ومن الجدير ذكره أن هذه العوامل سابقة الذكر تعتبر من الدعامات الأساسية المطلوبة لمواجهة المشاكل في عملية وضع الخطط المالية.

٦ - الفصل السادس

النتائج والتوصيات

ويحتوي هذا الفصل على ما يلي:-

٦/١ - النتائج.

٦/٢ - التوصيات

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصل إليها البحث، ومن ثم يتطرق إلى التوصيات التي يُرى أنها ستساهم في إبراز دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ومن ثمَّ العمل على الاهتمام بالموازنة واستثمار أثرها على اتخاذ القرارات المالية وعن وضع الخطط المالية للمنظمات غير الحكومية

٦/١ - نتائج البحث.

أظهرت الدراسة النتائج التالية:-

١. يوجد ضعف في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القطاع الذي تعمل فيه المنظمة واستخدامها للموازنة كأداة تخطيط مالي.
٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد العاملين بالمنظمة واستخدامها للموازنة كأداة تخطيط مالي.
٤. إن معظم المنظمات غير الحكومية لديها رؤية إيجابية نحو استخدام حملة الشهادات العلمية وخاصة البكالوريوس في العلوم المالية للعمل في المجال المالي للمنظمة.
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي لصانعي القرار في المنظمة واستخدامها للموازنة كأداة تخطيط مالي.
٦. أن لدى العاملين في المجال المالي في المنظمات ضعف في التدريب والتأهيل في مجال الإدارة المالية، وهذا يتفق مع دراسة سابقة قام بها البيلاوي (١٩٩٩) حيث كان من نتائجها أن هناك نقصاً في الخبرات والمهارات الإدارية مما يمكن اعتباره أحد الأسباب التي ينتج عنها وجود ضعف في استخدام التخطيط باستخدام الموازنة.

٧. تعاني المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من عدم الاستفادة من تحليل الانحرافات التي قد تظهر بين المخطط والفعلي، ويرجع ذلك في نظر الباحث إلى اعتبار بعض المنظمات غير الحكومية الموازنة أداة للحصول على التمويل فقط.

٨. تواجه المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة مشاكل في وضع الخطط المالية، ترجع غالبيتها إلى أسباب خارجية عن المنظمة، تكمن في قلة التمويل وضعف استمراريته وفي بعض الأحيان عدم وجود دخل ثابت يوفر سيولة مالية تشجع على وضع الخطط المالية واستخدام الموازنة بسهولة، في حين أفاد البعض أن أسباب هذه المشاكل يرجع للأوضاع السياسية المتدهورة في مناطق قطاع غزة مما يؤثر حسب اعتقادهم سلباً على عملية التخطيط المالي المرتبطة بتقديم الخدمات للجمهور وبالتالي فإن هذه المشاكل تؤثر مباشرة على عمل المنظمات.

٩. إن غالبية المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لديها رسالة وأهداف تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى وجود سياسات يمكن لها أن تترجم هذه الرسالة والأهداف، ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة شيبير (٢٠٠٤) من أن لدى المنظمات غير الحكومية رؤية محددة مكتوبة، مما يدل على اهتمام واتجاه المنظمات نحو التطور مهنيًا لتقديم خدماتها التنموية والاجتماعية، وذلك في ظل ارتباط هذه المنظمة برؤية محددة وواضحة.

١٠. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجود أهداف محددة في المنظمة بوضوح واستخدام المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة للموازنة كأداة تخطيط مالي ويرجع الباحث هذه النتائج إلى أن الأهداف تحدّد ضمن النظام الأساسي للمنظمة للحصول على الترخيص اللازم، والمنظمات غير الحكومية تضع أهدافها بناءً على خلفيات اجتماعية وتنموية متعلقة بالمجتمع الذي تعمل فيه يصعب التعبير عنها كمياً (عمل غير هادف للربح)، كما أن هناك صعوبة في قياس المنفعة المقدمة من المنظمة.

١١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكلية الإدارية التنظيمية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة واستخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي، فالهيكلية تسمح بتطبيق الموازنة كمعيار للأداء واكتشاف مواطن الانحراف حسب مراكز المسؤولية، وبالتالي وضع الحلول للمشاكل وإنجاز الموازنة حسب المخطط.

١٢. إن للمنظمات هيكلية إدارية وتنظيمية مكتوبة أو غير مكتوبة، كما توجد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة المقومات الأساسية التي يمكن أن يعتمد عليها في الهيكليات الإدارية والتنظيمية، إلا أن هذه الهيكليات ليست مطبقة بشكل كامل وفعلي على أرض الواقع، ولقد أظهر البحث أهمية تطبيق الهيكلية كعامل مساعد على استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي.

١٣. تقوم المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بالبرامج والأنشطة غالباً حسب توفر التمويل لتلك البرامج أو الأنشطة، والقليل من المنظمات لديها مشاريع تدر دخلاً ثابتاً، مما يجعل المنظمات غير الحكومية لا تهتم بالموازنة (الشاملة) كأداة تخطيط مالي.

١٤. لا تقوم المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة غالباً بالافتراض من الغير لتمويل برامجها وأنشطتها، كما أن هناك نسبة ضئيلة من تلك المنظمات لديها خطة لتكريس الاعتماد على الذات في تمويل الأنشطة والبرامج، وهذه النتائج تظهر مدى الضعف في التخطيط لاعتماد المنظمات غير الحكومية مستقبلاً على ذاتها في تمويل أنشطتها وأنها لا تخطط لإيجاد برامج تدر عليه أموالاً تساعدها في إنجاز أعمالها، وأنها تؤثر الاعتماد على الممولين الخارجيين، والنتائج تؤكد وجود الضعف في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي.

١٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمويل على استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، حيث أن المنظمات تقوم مجبرة بإعداد موازنة لأي مشروع تحتاج إلى الحصول على تمويل له، قبل تقديمه للمولين.

١٦. تعتقد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة أن الاعتماد على مصدر واحد في التمويل يشكل خطراً على استمرارية المنظمة، مما يدل على وعي لدى المنظمات غير الحكومية بضرورة إيجاد سبل تمويل متنوعة، وعلى الرغم من ذلك فهناك ضعف في إتباع أساليب التخطيط بالموازنة لتتويع مصادر التمويل.

١٧. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر الزمني للمنظمة غير الحكومية في قطاع غزة واستخدامها للموازنة كأداة تخطيط مالي. وفي اعتقاد الباحث أن استخدام الموازنة مرتبط بتقافة الإدارة العليا للمنظمة بغض النظر عن العمر الزمني، إلا أن الخبرة الزمنية للإدارة لها أثر في استخدام الموازنة أحياناً.

١٨. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود المشاكل في عملية وضع الخطط المالية و استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمة غير الحكومية في قطاع غزة، فالمشاكل في وضع الخطط لمالية مثل عدم وجود المؤهلين علمياً أو أصحاب الخبرة الكافية، تؤدي إلى ضعف في استخدام الأساليب العلمية للتخطيط بالموازنة.

٦/٢ - توصيات البحث:

بعد استعراض النتائج لا بد أن نتكلم عن التوصيات في ضوءها حتى يتم معالجة مواطن الضعف الموجودة، أو تدعيم الايجابيات الموجودة:

١- لا بد للمنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة أن تراجع رؤيتها للمستقبل بما يمكنها من مواكبة التطورات على الصعيدين المحلي والدولي، وبالتحديد مراجعة سياسات التخطيط المالي المعتمدة لديها، بحيث تتمكن من الإلمام بمتطلبات العصر من أدوات التخطيط المالي السليم، لتحافظ على بقائها.

٢- لا بد للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من اعتماد الموازنة كأداة للتخطيط المالي للمستقبل، ومتابعة الانحرافات بينها وبين الإنتاج الفعلي كل فترة.

٣- تدريب موظفي الإدارة المالية على طرق وأساليب إعداد الموازنة وعقد ندوات و ورشات عمل لشرح أهمية ودور الموازنة.

٤- تطوير الهيكل التنظيمي وتحديد الوصف الوظيفي بما يكفل توزيع المهام والصلاحيات لجميع المستويات الإدارية مما يسهل عملية الرقابة ومحاسبة المسؤولية.

٥- ضرورة إشراك موظفي المستويات الإدارية الدنيا في عملية إعداد الموازنة، اما لذلك من أهمية في رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة انتماءهم.

٦- زيادة الدراسات المالية المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية العاملة في فلسطين بشكل عام وقطاع غزة بشكل خاص، لزيادة دورها التتموي في المجتمع، خاصة في ظل تدهور الأوضاع السياسية وانهيار المقومات الأساسية للسلطة الوطنية الفلسطينية، وعجزها في كثير من الأحيان عن تقديم العون للأسر المنكوبة.

المراجع

١. أبو شعبان، عماد إبراهيم، ١٩٩٨ " نظام المحاسبة في الوحدات الحكومية-مدخل للموازنات ونظم الرقابة المالية- الطبعة الثانية.
٢. أبو الرب، إياد، ١٩٩١ "الجمعيات الخيرية في قطاع غزة"، مجلة صامد الاقتصادي، السنة ١٣، ٨٤ع.
٣. أنصاري(ال)،خالد محمد، ٢٠٠١ " ترشيد الإنفاق في الوحدات غير الهادفة للربح في إطار الفكر المحاسبي والفكر الاسلامي" رسالة دكتوراه، جامعة جنوب الوادي
٤. انسكوا، ٢٠٠٣ " دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة-غزة"، مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة.
٥. أسكوا، ١٩٩٩ " تقييم دور المنظمات الأهلية في الأراضي الفلسطينية وفرص التشابك فيما بينها في إطار السلطة الوطنية"، اللجنة الاقتصادية الاجتماعية لغربي آسيا .
٦. انسكو، ٢٠٠٢ " أثر الإغلاق وقيود الحركة الأخرى على الأنشطة الانتاجية الفلسطينية ١/كانون ثان ٢٠٠٢-٣٠حزيران ٢٠٠٢"، مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة.
٧. إصدارات البنك الدولي، ١٩٩٧، بحوث التنمية الاجتماعية (القابلة للاستمرار بيئيا واجتماعيا) بحث رقم ٢٦ ، دليل الممارسات السلمية بشأن وضع القوانين المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية.(مسودة للمناقشة) .
٨. القرآن الكريم.
٩. اللقاء السنوي الرابع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية ،أغسطس، ٢٠٠٤ ، موقع إلكتروني.
١٠. باز (ال) ، شهيدة (١٩٩٧) : " المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين - محددات الواقع وآفاق المستقبل " دراسة فريق عمل من مصر ودول الخليج وتونس

والمغرب والسودان والمغرب وفلسطين " ، قدمت هذه الدراسة في المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية ، القاهرة .

١١ . بدوي، محمد ونصر، عبد الوهاب، ٢٠٠٣ " المحاسبة الحكومية والقومية بين النظرية والتطبيق"
دار الجامعة الجديدة

١٢ . بلتاجي(ال)، محمد، ١٩٩٦ " أسس إعداد الموازنة التخطيطية في المصارف الإسلامية" المعهد
العربي للفكر الإسلامي-دراسات في الفكر الإسلامي، القاهرة.

١٣ . برنامج دراسات التنمية، ١٩٩٩ " تقرير التنمية البشرية ١٩٩٨-١٩٩٩" ، جامعة بيرزيت ،
فلسطين رام الله

١٤ . بيلوي(ال)، حازم، ١٩٩٩ " تقييم دور المنظمات غير الحكومية في الأراضي المحتلة وفرص
التشابه فيما بينها في إطار السلطة الوطنية الفلسطينية" ، مقدم للأمم المتحدة الأوسكوا، قسم اللجنة
الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، نيويورك.

١٥ . تقرير مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، تشرين الاول ٢٠٠٢ " أثر الإغلاق وقيود الحركة
الأخرى على الأنشطة الإنتاجية الفلسطينية".

١٦ . توفيق ، جميل أحمد ، " أساسيات الإدارة المالية " ، دار النهضة العربية ، بيروت.

١٧ . حاج(ال) ، طارق ، ٢٠٠٢ " مبادئ التمويل " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١.

١٨ . حجاج، أحمد حامد وباسيلي، مكرم عبد المسيح(٢٠٠١)، " المحاسبة الإدارية مدخل معاصر
التخطيط الرقابة اتخاذ القرارات" ، المؤلف، طبعة ٣.

١٩ . حجازي، محمد أحمد، ١٩٩٥ " المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة" مؤسسة النبأ للخدمات
المطبعة، الطبعة الثانية.

٢٠ . جزار(ال)، محمد محمد، ١٩٨٢ " الموازنة تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات" المؤلف، القاهرة

٢١. حلس، سالم، ٢٠٠٥- دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني "مجلة الجامعة الإسلامية- سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الرابع عشر، العدد الأول.
٢٢. حماد، طارق عبد العال، ٢٠٠٥ "الموازنات التقديرية- نظرة متكاملة" الدار الجامعية
٢٣. حمزاوي، أمين رياض، ١٩٨٨ "مشكلات العملية التخطيطية لمنظمات الرعاية الاجتماعية" دراسة ميدانية بمحافظة القاهرة "مجلة العلوم الاجتماعية.
٢٤. حوراني(ال)، عبد الله ، ١٩٩٨ "الجمعيات الخيرية في الضفة الفلسطينية وقطاع غزة" ، دار الكرمل للنشر، عمان، ط١.
٢٥. راوي(ال)، حكمت أحمد، ١٩٩٦ "دراسات في محاسبة المنشآت الخاصة -الأقسام والفروع الجمعيات، النوادي، الفنادق"، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن.
٢٦. راضي ، محمد، وجدي حجازي، ٢٠٠١، "المدخل الحديث في إعداد الموازنات" ، الدار الجامعية ،
٢٧. رجب ، معين محمد ، ١٩٩٥ "المالية العامة" جمعية الاقصاديين الفلسطينيين بقطاع غزة ، الطبعة الثالثة
٢٨. عبد الواحد، ٢٠٠٠ "مبادئ واقتصاديات المالية العامة- النفقات العامة- الإيرادات العامة- الموازنة العامة- دراسة مقارنة بالفكر الإسلامي" دار النهضة العربية.
٢٩. عبد الهادي، ٢٠٠٣ " دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في المرحلة الراهنة- رؤية أوسع لعملية الإصلاح-" ، ورقة بحث، مؤسسة الملتقى المدني.

٣٠. عبد الهادي ، عزت ١٩٩٧ ، "مدخل إلى التنمية في فلسطين ، الماضي ، الحاضر ، المستقبل ،

دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في التنمية وبناء المجتمع المدني " ، دبلوم في إدارة المؤسسات

الأهلية ، جامعة بيرزيت ، رام الله.

٣١. علي (ال) سليمان بن علي ١٩٩٦ ، "تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية ،

واشنطن: إصدار مؤسسة الأمانة.

٣٢. علي ، ماهر أبو المعاطي ، ٢٠٠٤م "إدارة المؤسسات الاجتماعية" ، مكتبة زهراء الشرق ،

ط٣ ، .

٣٣. عجمي(ال) ، جاسم ، ٢٠٠٤م "مؤسسات المجتمع المدني تعاني من غياب الإدارة المؤسسية فيها "

ورشة عمل الموارد المالية لجمعية مدينة حمد النسائية، جريدة أخبار الخليج البحرينية / نسخة

الالكترونية.

٣٤. عنان، كوفي ١٩٩٧ "المنظمات غير الحكومية وإدارة الأمم المتحدة لشئون الإعلام" بعض الأسئلة

والردود" فيسينا، إيطاليا، نيسان/أبريل <http://www.un.org/arabic/NGO/brochure.htm>

٣٥. سنونو، فريال(٢٠٠٣) "أساليب إدارة الوقت لدى مديري المنظمات غير الحكومية بغزة وعلاقتها

بأنماط صنع القرار لديهم" رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك، كلية التربية، قسم

أصول التربية، جامعة الأقصى وجامعة عين شمس.

٣٦. سليم ، محمد مجيد ، ١٩٩٧ "الموازنات التخطيطية والتضخم - الآثار والمعالجات" ، مجلة جرش

للبحوث والدراسات ، المجلد الأول ، العدد الثاني.

٣٧. شادي ، علي محروس ، ١٩٩٢ "الموازنة التخطيطية" ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ،

٣٨. شلبي ، ياسر والسعدي، نعيم(٢٠٠١) "تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة

وقطاع غزة" معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله

٣٩. شاهين(ال)، عبد الرحيم عبد اللطيف ١٩٩٦" إدارة الموازنة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة الواقع والطموحات" الإدارة العامة ، المجلد السادس والثلاثون ، العدد الثالث.
٤٠. شبير، رحاب (٢٠٠٤)" واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره" رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
٤١. شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية ، ٢٠٠٣م " دليل تطوير النظام المالي في المنظمات الأهلية " ، مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية .
٤٢. صافي، سمير، ٢٠٠١" البرنامج الإحصائي SPSS " ، مكتبة آفاق، الطبعة الثانية
٤٣. فرمند، غسان، ١٩٩٧" الجوانب القانونية للجمعيات والهيئات الاجتماعية والمؤسسات الخاصة في فلسطين" المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية، القاهرة.
٤٤. فضالة ، أبو الفتوح على، ١٩٩٥" استراتيجية القوائم المالية" ، سلسلة الكتب العلمية في المحاسبة وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، .
٤٥. قرشي ، فريد، ١٩٩٧، " تنمية الموارد لتمويل مشروعات المنظمات الأهلية العربية "، المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية ، القاهرة ١٧-١٩ مايو .
٤٦. لدادوة ، حسن ، وآخرون ، ٢٠٠١ " علاقة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين "، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) .
٤٧. لوزي(ال)، سليمان وآخرون(١٩٩٧)، "إدارة الموازنة العامة بين النظرية والتطبيق" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
٤٨. مبيضين(ال)، عقله محمد يوسف، ١٩٩٩" النظام المحاسبي الحكومي وإدارته- المفاهيم والأسس والنظريات والتطبيق العملي"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى

٤٩. محيسن، تيسير، ٢٠٠١ "المنظمات الأهلية والانتفاضة الشعبية الفلسطينية" مجلة رؤية، الهيئة العامة للاستعلامات، ع٥.

٥٠. محمود، منال طلعت، ٢٠٠١ "التنمية والمجتمع ، مدخل نظري لدراسة المجتمعات المحلية ،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ،

٥١. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٢ "علاقة المنظمات غير الحكومية بالمجتمع" أبحاث ودراسات، عدد (٢)

٥٢. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٢ "كيف تضع خطة فعالة لتنمية مواردك المالية" عدد (٨).

٥٣. مرعي، عبد الحي(١٩٨٢)، "الموازنة التخطيطية في النظام المحاسبي الموحد ووسائل التحليل الكمي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

٥٤. معهد(ال) الإسلامي للبحوث والتدريب، ١٩٩٧ "الموازنة العامة في الاقتصاد الإسلامي" بحث رقم ٤٣، البنك الإسلامي للتنمية، ط١.

٥٥. نصر الله، حنا، ٢٠٠٢ "الإدارة العامة المفاهيم والتطبيقات"، دار زهران ، عمان ،.هلال، محمد جمال علي، ٢٠٠٢ "المحاسبة الحكومية" دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان. ط١

٥٦. هيئة شؤون المنظمات غير الحكومية(ابريل ٢٠٠٠)، "دراسة بعنوان الرؤية الاستراتيجية والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية" موقع الهيئة على الإنترنت.

٥٧. وقائع(ال) الفلسطينية فبراير ٢٠٠٠ "قانون الجمعيات رقم (١) لعام ٢٠٠٠م" العدد ٣٢، ص ٧

٥٨. وقائع(ال) الفلسطينية، ١٩٩٥ " قانون هيئة الرقابة العامة رقم(١٧) لعام ١٩٩٥" العدد (١١)،

٥٩. وقائع (ال) الفلسطينية، ٢٠٠٤" اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (١)

لسنة ٢٠٠٠" العدد التاسع والأربعون، يونيو، ص ١٣٤.

٦٠. يونس ، أحمد حسين ١٩٩٨، "معالجة عجز الموازنة العامة بين الفكر الاقتصادي والفكر

الاسلامي دراسة مقارنة" مجلة الإدارة العامة ، المجلد الثامن والثلاثون ، العدد الأول .

مراجع أجنبية:

- 1- Nik Ahmad Nek Nazli, Suleiman Maliah, Mohd Norhayati, 2003"Are Budgets Useful? A survey of Malaysian companies" Managerial Auditing Journal, V18, NO9, pp717-724
- 2- Cammack, john, 2003"Project Budgeting and Accounting" Bond, www.bond.org.uk.
- 3- Chwen Sheu, John G. Wacker' 1994"A Planning and Control Framework for Non-profit Humanitarian Organizations" International Journal of Operations & Production Management Vol 14 Number 4 pp. 64-78
- 4- Gabrielle, Appleford, 2001"Financial Management for NGOs", CUSO PNG www.globl.net.pg/atprojects/mange.htm
- 5- Keren, De Wenter.Viere 2002."Use Your Budget as A PlanningTool"www.internationalbudget.org/resources/sites/ngo_cap_bld.htm.
- 6- Mel Morgan,2003 "The First Steps to Creating an Acceptable Budget for a Grant" New Mexico State University, Department of Educational Management and Development
- 7- Verheyen P,1998" The missing link in budget models of non-profit institutions: two practical Dutch examples" Management Science, (44/6),page787

مواقع انترنت

1. <http://www.ngoce.org>.
2. http://www.internationalbudget.org/resources/sites/ngo_capp_bld.htm.
3. <http://www.al-liqa.org.sa/doc6.htm>
4. <http://www.bond.org.uk/pubs/guidance/4budgaccount.pdf>
5. <http://www.emeraldinsight.com/>

الملاحق

ملحق رقم (١)

الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،

الموضوع/ استبيان بحث ماجستير بعنوان

دور وأهمية الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع

غزة.

يقوم الباحث بدراسة دور وأهمية الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية، كمتطلب لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل من الجامعة الإسلامية بغزة، وبصفتكم أحد العاملين في المجال المالي في منظماتكم، وثقةً منا في رأيكم وخبرائكم، نأمل التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان.

علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بمنتهى السرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمد حسن الجد يلي

المحور الأول :

أولاً: تعريف بالمنظمة

١- اسم المنظمة (اختياري):

٢- عمر المنظمة:

أقل من ٥ سنوات من ٥-١٠ سنوات من ١١-٢٠ سنة من ٢٠ فأكثر

٣- جهة ترخيص المنظمة

وزارة الداخلية الشؤون الاجتماعية بدون ترخيص

٤- القطاع الذي تصنف فيه المنظمة

زراعة وبيئة ثقافة ورياضة ديمقراطية وحقوق إنسان
 تنمية اقتصادية تعليم وتدريب صحة وتأهيل امرأة وطفل
 اجتماعية واغاثية قطاعات أخرى

٥- مجلس الإدارة الحالي

معين منتخب

٦- نوع الهيئة المرجعية للمؤسسة

جمعية عمومية مجلس أمناء هيئة تأسيسية

٧- يدير المؤسسة بشكل مباشر

رئيس مجلس الإدارة مدير تنفيذي عضو مجلس إدارة

٨- عدد العاملين في الجمعية:

من ٥-١٠ من ١١-٥٠
 من ٥١-١٠٠ أكثر من ١٠٠

ثانياً: معلومات تتعلق بالشخص الذي قام بتعبئة الاستبيان:

١- مركزه الوظيفي:

مدير مالي مدير الجمعية رئيس الجمعية
 موظف آخر محاسب

٢- الخبرة العملية داخل المنظمة

أقل من ٥ سنوات من ٦-١٠ سنوات من ١١-٢٠ سنة
 فوق ٢٠ سنة

٣- العمر :

أقل من ٢٥ سنة ٢٦-٣٥ سنة ٣٦-٤٥ سنة ٤٦ أكثر من

٤- المؤهل العلمي :

ثانوي أو أقل دبلوم بكالوريوس دراسات عليا

٥- التخصص:

إدارة محاسبة اقتصاد علوم مصرفية تخصص

آخر برجاء أذكره.....

٦- التدريب والتأهيل:

حاصل/ة على دورات في الإدارة المالية لم يحصل

المحور الثاني: الموازنة كأداة تخطيط

١- حدد الإجابة حسب الواقع الموجود في منطقتك.

	دائماً	أحياناً	أبداً
١ هل توجد لجنة لإعداد الموازنة			
٢ هل تقوم المنظمة بإعداد الموازنة كل سنة			
٣ تعد الموازنة على أساس الأنشطة المقرر في المنظمة			
٤ تقوم المنظمة بإشراك جميع الأقسام في إعداد الموازنة			
٥ تقوم المنظمة بتوزيع تعليمات واضحة تساعد في تحضير الموازنة			
٦ تقوم المنظمة بإعداد موازنة شاملة لكل المشاريع كوحدة واحدة			
٨ تقوم المنظمة بإعداد موازنات مستقلة لكل مشروع			

٢- في حالة إعداد الموازنة ما المدى الزمني الذي تغطيه الموازنة:

سنوية أخرى برجاء أذكرها.....

٣- هل تقوم المنظمة بتحليل انحرافات في الموازنة؟

دائماً أحياناً نادراً

٤- هل تعاني منطقتك من مشاكل في عملية وضع الخطط المالية؟

دائماً أحياناً نادر

٥- حسب اعتقادك سبب هذه المشاكل إن وجدت يرجع إلى:

درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	
					- عدم وجود مؤهلين في المجال المالي في المنظمة؟
					- ضعف في الخبرة العملية للعاملين بالمنظمة؟
					- ظروف خارجية عن المنظمة؟

٦- هل تعاني المنظمة من مشاكل مالية؟

دائماً أحياناً نادراً

٧- ما مدى تأثير هذه المشاكل على قدرة المنظمة على تقديم خدماتها بشكل متواصل؟

بدرجة كبيرة جداً بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة
 بدرجة ضعيفة لا يوجد

٨- أي الأهداف التالية تسعى إلى تحقيقها منظمتك من استخدام الموازنة؟ (يمكن اختيار أكثر من عنصر)

درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	
					تتمية موارد المشروع من خلال البحث عن تمويل
					الرقابة وتقويم الأداء.
					بيان مصادر الأموال ومجالات الإنفاق
					بيان فرص الحصول على التمويل
					المساعدة في تقليل مخاطر العسر المالي.

٩- حدد مدى أثر العوامل التالية على استخدام الموازنة في منظمتك.

العوامل	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
١- زيادة حجم البرامج والأنشطة في المنظمة					
٢- طبيعة وسياسات الممولين والجهات المانحة					
٣- الخبرة المالية والإدارية للعاملين بالمنظمة					
٤- زيادة الاحتياجات المالية المطلوبة للمنظمة					
٥- تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات وفصل السلطات					

١٠- حدد درجة توفر العوامل التالية في منطمتك:

درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً	
					١- يوجد لدى المنظمة رسالة واضحة وأهداف تسعى إلى تحقيقها.
					٢- يوجد في المنظمة سياسات محددة لترجمة رسالة المنظمة وتنفيذها.
					٣- تحديد برامج عمل مرحلية لتحقيق الأهداف.
					٤- جميع العاملين بالمنظمة على علم كاف بأهدافها.
					٥- يوجد توافق بين برامج وأنشطة المنظمة من جهة وأهداف المنظمة من جهة.

١١- هل توجد هيكلية إدارية تنظيمية في المنظمة؟

نعم لا

١٢- ان وجدت هيكلية هل هذه الهيكلية مطبقة على أرض الواقع؟

نعم إلى حد ما لا

١٣- حدد درجة وجود العوامل التالية في منطمتك.

درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً	
					١- توجد إمكانية لتحديد مواطن الضعف في تنفيذ الخطة.
					٢- يوجد دليل إجراءات مكتوب يحدد المهام والصلاحيات.
					٣- يتم إصدار التقارير الإدارية بشكل دوري وترفع للمستويات الإدارية العليا بمرونة
					٤- توجد مرونة في اتخاذ القرار وإبلاغه للأطراف المعنية.
					٥- تسمح الهيكلية بمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية على تنفيذ الخطة.

١٤- ما مدى توفر العوامل التالية في منطمتك؟

بنسبة كبيرة	بنسبة متوسطة	بنسبة ضعيفة	
			1 هل يوجد للمؤسسة مشاريع أو برامج تدر دخلاً ثابتاً؟
			2 تقوم المؤسسة بالبرامج بناء على توافر التمويل لتلك البرامج
			3 يتم دراسة لاحتياجات المنظمة السنوية من الموارد المالية والبشرية

١٥- ما درجة اعتماد منظمتك على الجهات التالية في التمويل؟

	بنسبة كبيرة جداً	بنسبة كبيرة	نسبة متوسطة	بنسبة ضعيفة جداً	
1					تعتمد المنظمة في التمويل على السلطة الوطنية الفلسطينية
2					تعتمد في التمويل على أهل الخير والمحسنين المحليين
3					تعتمد التمويل على الدول الاجنبية والممولين الخارجيين
4					تعتمد على التمويل الذاتي

١٦- حدد الإجابة التي تتناسب منظمتك مما يلي:

	دائماً	أحياناً	نادراً	
١				تقوم المنظمة بالافتراض من الغير لتمويل برامجها.
٢				هل توجد خطة لدى المنظمة لتكريس الاعتماد على الذات بدل المصادر الخارجية.
٣				هل توجد خطة مستقبلية لزيادة حجم نشاط المنظمة مرتبطة بجدول زمني محدد.

١٧- هل تعتقد أن الاعتماد على مصدر واحد للتمويل يشكل خطر على المؤسسة استمراريتها في العمل؟

موافق لا رأي غير موافق

١٨- هل يتوقف حصول منظمتك على تمويل على موازنات مالية موضوعة مسبقاً؟

موافق لا رأي غير موافق

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث