



دور الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية

سلسلة الإصدارات المعرفية عن الاستدامة المالية للقطاع غير الربحي
الإصدار رقم (3)

دور الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية

هذه الترجمة العربية الكاملة للبحث:

Financial Management Role for NGOs

By: Aleksandre Mikeladze

Associate Professor, PhD, Caucasus University

European Journal of Economics and Business Studies

January - June 2021

Volume 7, Issue 1

الرقم المعياري الدولي (النسخة المطبوعة): P-ISSN: 2411-9571

الرقم المعياري الدولي (النسخة الإلكترونية): E-ISSN: 2411-4073

جميع الحقوق محفوظة للمجلة الأوروبية للاقتصاد ودراسات الأعمال 2021.
Copyright (c) 2021 European Journal of Economics and Business Studies.

Translated into Arabic and designed by the General Authority of Awqaf.
ترجمت البحث إلى العربية وصمته الهيئة العامة للأوقاف.

هذا العمل مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي 4.0 الدولية: الإسناد الأكاديمي - الترخيص بالمثل.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International
([CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)) license.

الإسناد الأكاديمي - يجب عليك نسب العمل لصاحبه بطريقة مناسبة وتوفير رابط للترخيص، وبيان إذا ما قد أجريت أي تعديلات على العمل. يمكنك القيام بهذا بأي طريقة مناسبة، ولكن على ألا يتم ذلك بطريقة توحى بأن المؤلف أو المرخص مؤيد لك أو لعملك.
رخصة المشاركة - إذا قمت بأي تعديل، أو تغيير، أو إضافة على هذا العمل، فيجب عليك نشر العمل الناتج بنفس شروط ترخيص العمل الأصلي.



جدول المحتويات

5	الملخص
7	المقدمة
9	الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية
10	تحسين أداء المنظمات غير الحكومية من خلال الإدارة المالية
10	ممارسات التخطيط والرقابة المالية للمنظمات غير الحكومية
10	ممارسات إعداد التقارير المالية بالمنظمات غير الحكومية
11	تأثير أنظمة المحاسبة على المساءلة المالية في المنظمات غير الحكومية
13	صلاحية المراقبة على أداء المنظمات غير الحكومية
13	تأثير نظام الرقابة الداخلية على المساءلة المالية في المنظمات غير الربحية
14	مخاطر سوء الممارسة المالية للمنظمات غير الحكومية
14	التحديات الشائعة أمام المنظمات غير الحكومية في الدول النامية
15	استكشاف التحديات التي تهدد استمرار المنظمات غير الحكومية
16	الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية
21	تأثير تنوع الإيرادات على المنظمات غير الحكومية
22	المنظمات غير الحكومية وتنفيذ مبادئ الحوكمة الرشيدة
24	تأثير التخطيط الاستراتيجي على المنظمات غير الحكومية
25	منهجية البحث

جدول المحتويات

27	المناقشة
29	التخطيط وإعداد الميزانية
30	نظام المحاسبة الأساسي
31	إعداد التقارير المالية
32	عمليات الرقابة الداخلية
33	إدارة المنح
34	التوظيف
35	الاستنتاجات والتوصيات
37	النتائج
38	شكر وتقدير
39	المراجع

الملخص

يكمُن الهدف الرئيس للمنظمات غير الحكومية في تنفيذ أنشطة عامة، وليس في إدارة الشؤون المالية. ورغم شيوع هذا المفهوم، إلا أن المنظمات لن تتمكن من تحقيق أهدافها بأقصى-فعالية طالما كانت مواردها المالية ومصادر تمويلها غير منتظمة؛ فأهمية عملية التخطيط والإدارة المالية لن تظهر إلا من خلال تحقيق أهداف المنظمة. كما تزاول المنظمات غير الحكومية أعمالها داخل مجتمعات محلية، وتعاني من نقص عدد الموظفين؛ فيُسند هذا الدور إلى موظف لا يحظى بخبرة مالية قوية، واضعًا نجاح المنظمة في خطر كبير.

ونظرًا لمحدودية التمويل، فإن الإدارة والتخطيط الرشيد للسيولة أمرٌ محوري للمنظمة؛ حيث يُحدّد الوضع المالي لأي نوع من المنظمات استدامتها المستقبلية على المدى الطويل. وبناءً على ذلك، ينبغي للمنظمات غير الحكومية أن تتبنى آلية للاستخدام المستدام للتمويل، ما يعني أن المنظمة قد تضطر إلى الإنفاق في الوقت الحالي، مع وضع النفقات المستقبلية في اعتبارها. ولذلك، من الضروري تطوير خطط مالية وتطبيقها بهدف تحقيق الاستدامة، كما تعتمد معظم المنظمات غير الحكومية على التمويل الخارجي، وبالتالي فإن وجود نظام إدارة مالية فعال أمر بالغ الأهمية.

أيضًا، تتحمل المنظمة مسؤولية المساءلة المالية أمام الجهات المانحة والداعمة لها، وتستطيع المنظمات التي تمتلك نظام إدارة مالية سليم متابعة نفقاتها الخاصة، ووضع خطط للنفقات المستقبلية، وتقديم القوائم المالية إلى الجهة المانحة متى طلب منها ذلك؛ حيث سيساعد ذلك على تعزيز الثقة بالمنظمة ودعمها على المدى الطويل. كما تتبع جميع المنظمات غير الحكومية سياسات وإجراءات محددة مسبقًا مبنية على الأهداف العامة لكل منظمة؛ بغرض ضمان أن كل قرار تتخذه السلطة المختصة يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. وبدون تنظيم الشؤون المالية، سيصعبُ على الموظف والمنظمة ككل تحقيق الهدف المحدد. كما لا يسعنا تجاهلُ أن بعض المنظمات غير الحكومية تمارس أنشطة غير قانونية، مثل: الاستخدام المفرط للموارد، والاحتيال، والسرقعة، وما إلى ذلك.

الملخص

يمكن معالجة المشكلات سالفة الذكر بسهولة من خلال التخطيط والتنسيق والضبط المالي الكامل. كما تتمكن المنظمات غير الحكومية، من خلال الإدارة المالية السليمة، من اتخاذ قرارات فعالة بشأن جمع الأموال، وجمع الموارد وتخصيصها؛ فالإدارة المالية هي مجموعة من المهارات والأساليب التي يمكن تغييرها من وقت لآخر، ناهيك عن دور الإدارة المالية السليمة في تحسين صورتها وسمعتها، مما يعزز ثقة الجهات المانحة بها.

تكتسب المنظمات غير الحكومية أيضا سمعة طيبة في المجتمع المحلي بفضل خططها وسياساتها المالية الدقيقة، كما تسهل عليها عملية جمع الأموال؛ حيث تدير المنظمات شؤونها المالية بنفسها، وتتيح لها الإدارة المالية السليمة المعلومات المتعلقة بأحوالها المالية، ما يسمح لها بتحديد المبالغ التي تحتاج لجمعها بدقة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية، التخطيط المالي، ممارسات التحكم وإعداد التقارير المالية المثبتة داخل المنظمات غير الحكومية، المسائل المتعلقة بالمساءلة والشفافية، الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية، فوائد المنظمات غير الحكومية ذاتية التمويل ومخاطرها، أثر تنوع مصادر الدخل على المنظمات غير الحكومية، مبادئ الحوكمة الرشيدة، أثر التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية.

المقدمة

يظن الكثير من الناس أن دور الإدارة المالية يقتصر على إعداد السجلات المحاسبية فحسب، بينما تركز الإدارة المالية في الواقع على تسهيل التخطيط الفعال للنفقات الحالية والمستقبلية، وهذا اختلاف جوهري عن دور المحاسبة.

يكمن الغرض من هذه الدراسة في تناول دور الإدارة المالية في تحقيق الاستدامة للمنظمات غير الحكومية؛ حيث تعاني الإدارة المالية من وضعها بأولوية منخفضة داخل العديد من المنظمات غير الحكومية، ما يؤدي لضعف التخطيط المالي وأنظمة المراقبة فيها. ينبغي على المنظمات غير الحكومية إدراك أنها تعمل في عالم يتسم بوتيرة متسارعة وتنافسية، فعليها أن تتمتع بالقدرة على التحليل الفعال للمعلومات المالية المتوفرة؛ كي يتسنى لها إثبات وجودها وتحقيق أهدافها في هذه البيئة.

بناءً على غرض البحث، حُدِّدت المهام التالية

- تحديد أفضل الممارسات الإدارية وتحديات المنظمات غير الحكومية بناءً على مراجعات الدراسات الحالية والاستبيانات المتعمقة.
- الإشارة إلى المجالات التي تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى تحسينها، بما في ذلك التخطيط، وإعداد الميزانية، وأنظمة المحاسبة الأساسية، وإعداد التقارير المالية، والرقابة الداخلية، وإدارة المنح، والتوظيف، وما إلى ذلك.
- الوقوف على مدى توافق المنظمات غير الحكومية مع الممارسات المالية السليمة.
- توضيح دور الإدارة المالية وإدارة التمويل داخل المنظمات غير الحكومية.
- استعراض أثر الإدارة المالية على أنشطة المنظمات غير الحكومية.
- تحديد مدى فاعلية المنظمات غير الحكومية عن طريق الإدارة المالية.
- ذكر طرق التخطيط المالي والرقابة للمنظمات غير الحكومية.
- استعراض ممارسات إعداد التقارير المالية الخاصة بالمنظمات غير الحكومية.
- توضيح إجراءات إعداد التقارير المالية بالمنظمات غير الحكومية وتنمية رأس المال البشري.
- استعراض أثر أنظمة المحاسبة على عملية إعداد التقارير المالية بالمنظمات غير الحكومية.

- تحديد المشكلات المتعلقة بالمساءلة.
- تحليل مساءلة المنظمة غير الحكومية من وجهة نظر أصحاب المصلحة.
- استعراض حوكمة المنظمات غير الحكومية، من حيث المشكلات المتعلقة بالمساءلة والشفافية.
- استعراض أثر الرقابة الداخلية على المنظمات غير الحكومية.
- استعراض أثر الرقابة الداخلية على عمليات إعداد التقارير المالية الخاصة بالمنظمات غير الحكومية.
- تحديد أخطار سوء الإدارة المالية من جانب المنظمات غير الحكومية.
- استعراض المشكلات الشائعة التي تواجهها المنظمات غير الحكومية في البلدان النامية.
- دراسة المشكلات التي تهدد بقاء المنظمات غير الحكومية.
- الوقوف على محددات الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية.
- تحديد فوائد المنظمات غير الحكومية ذاتية التمويل وأخطارها.
- تسليط الضوء على عملية تنوع مصادر الدخل للمنظمات غير الحكومية.
- دراسة أثر تنوع مصادر الدخل على عملية تتجير المنظمات غير الحكومية.
- تحديد إجراءات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.
- استعراض أثر التخطيط الاستراتيجي على المنظمات غير الحكومية.

لكل منظمة ما يميزها عن غيرها، وتعكس أنظمة الإدارة المالية ذلك التميز. لذلك، فاتباع منهجية "نظام واحد يناسب الجميع" ليس فعالاً للمنظمات. ومع ذلك، تظل الجوانب الرئيسية للممارسات الفعالة ثابتة في معظم المنظمات وفي أغلب الأوقات، وهذا ما تركز عليه هذه الدراسة: الجوانب الرئيسية لممارسات الإدارة المالية الفعالة.

الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية

توسع دور المنظمات غير الحكومية توسعًا ملحوظًا في الوقت الحالي، وفي ظل هذا التوسع، ارتفعت أهمية دور الإدارة المالية لضمان استدامة المنظمات وتحقيق أهدافها المحددة¹.

تواجه المنظمات غير الحكومية العديد من المشكلات المختلفة، من بينها الإدارة غير الفعالة للموارد. تساعد مهارات إدارة التمويل المنظمات على بناء الثقة مع الشركاء وجذب موارد إضافية، جالبة معها حاجة ماسة لأدوات إدارية، مثل: إعداد الميزانية وتحليل التدفقات النقدية، وهي أداة فعالة لتخطيط وتنسيق الأنشطة الجارية أو المخطط لها²؛ فالأداء المالي للمنظمة ضروري لتحقيق الاستدامة والأهداف المرجوة³.

1-Barry Strydom, Tim Stephen, Financial Management in Non-Profit Organizations: An Exploratory Study, 2014.

2-Bharathi Karanth, Funds Management in NGOs - A Conceptual Framework, 2018.

3-Withz Aimable, the Effect of Financial Management on the Performance of Non-Profit Organizations, An Empirical Study in Haiti, 2014.

تحسين أداء المنظمات غير الحكومية من خلال الإدارة المالية

تساهم الإدارة المالية القوية في رفع كفاءة المنظمات غير الحكومية؛ فغياب الإدارة الصحيحة للحسابات يضع المنظمة أمام بعض الصعوبات. يُنظر إلى الإدارة المالية على أنها عمليات تحديد الموارد المالية وتخصيصها واستخدامها بما يخدم تحقيق الأهداف والغايات المحددة، وتقاس فعالية المنظمات عبر تقييم نتائجها وأهدافها المحققة؛ لذلك تشير بعض الدراسات إلى علاقة إيجابية بين الحوكمة الرشيدة والأداء في تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة⁴.

ممارسات التخطيط والرقابة المالية للمنظمات غير الحكومية

تقدم الإدارة المالية الفعالة المساعدة للمنظمات غير الحكومية لتحقيق أهدافها، بجانب أن المنظمات لن تتمكن من تأدية عملها بفعالية حال عدم توفر موارد مالية. وقد بدأت المنظمات غير الحكومية في الوقت الحاضر في استخدام الممارسات المالية الحديثة، مع انتشار تطبيق معايير المحاسبة وإعداد التقارير المالية وإعداد الميزانية⁵.

ممارسات إعداد التقارير المالية بالمنظمات غير الحكومية

تعد التقارير المالية من أهم جوانب المنظمات غير الحكومية، ولذلك يتعين على المنظمات تحديد الأهداف المالية، مع النظر في التخطيط السنوي، والتركيز على الحاجة إلى تدريب الموظفين على تطبيق الإجراءات المالية. كما تعد الاتفاقية المبرمة بين الجهة المانحة والمنظمة وثيقة مهمة، وعادة ما تتضمن تفاصيل تتعلق بالميزانية، وخطة العمل، والنتائج الممكنة، وما إلى ذلك.

ينبغي تنفيذ جميع الإجراءات وفقاً للتدابير الأساسية لعملية إعداد التقارير المالية، مع وضع الإدارة السليمة للمعاملات المالية في الاعتبار، والتي يراعيها المسؤولون ذوو الصلة. تحدد الدراسة العلاقة بين المنظمة ومستوى إعداد التقارير المالية؛ فالمنظمات التي تتألف من مجموعة أكبر من أصحاب المصالح يُتوقع أن تفصح عن المزيد من المعلومات المالية⁶.

4-Benedict Arthur, Performance Improvement of Non-Governmental Organizations Through Financial Management: Financial Management: A Case Study of Young Men's Christian Association of Ghana, 2020.

5-Bharathi Karanth, Financial Planning and Control Practices of Selected Non-Governmental Organizations, An Empirical Appraisal, 2016.

6- Yeaseen Chowdhury, Dr. Md. Mamun Habib, Financial Reporting Practices of Local NGO's Operating in Bangladesh, 2019.

كما يفترض وجود علاقة بين تنمية رأس المال البشري وإعداد التقارير المالية؛ حيث يضع رأس المال البشري المعايير ويوفر التوازن لعملية إعداد التقارير المالية، وتتضمن مهارت رأس المال البشري التعليم الرسمي، والتدريب المهني، والخبرة العملية. أيضا، تظل جودة عملية إعداد التقارير محل نقاش، وتعكس المساءلة المالية للمنظمة. وقد حددت الدراسات العلاقة بين رأس المال البشري وإنتاجية المنظمة؛ فالزيادة في رأس المال البشري يكون لها أثر إيجابي على فعالية المنظمة وكفاءتها، وللموظف الماهر المتعلم ذي الخبرة والشخصية الجيدة تأثير إيجابي على إعداد التقارير المالية⁷.

تأثير أنظمة المحاسبة على المساءلة المالية في المنظمات غير الحكومية

- يقصد بمصطلح المساءلة المالية انتفاء الاحتيال عن المنظمة، وتقديم إيضاحات مفصلة بشأن الأنشطة المالية، وإعداد التقارير وتسليمها إلى الجهات المانحة والوزارات والأطراف الأخرى؛ فالمساءلة المالية تهدف إلى تقديم التقارير ومسوغات ممارسة الأنشطة المالية. وعليه، يطلب معظم المانحين الحصول على دفاتر الحسابات والتقارير المدققة لرفع مستوى الشفافية.
- قد يكون ضعف المساءلة المالية دليلا على ضعف النظام المحاسبي وإجراءات المراقبة والإرصد؛ حيث يتألف النظام المحاسبي من الإجراءات والتقارير التي تستخدمها المنظمات لتسجيل المعاملات وتقديم الملاحظات بشأن النتائج، ويمنحها قدرة على التوجيه والمساءلة، بينما تتناول المساءلة المالية الأبعاد المالية، خاصة عند تصميمها بغرض التنظيم والإدارة؛ حيث ترفع ممارسات إعداد التقارير مستوى المساءلة المالية للمنظمات⁸.
- والمساءلة المالية للمنظمات غير الحكومية مفهوم أوسع وأعمد من مجرد مفهوم يستخدم لتحقيق الشفافية، فينبغي أن تحدد المنظمات غير الحكومية الأولويات للجهات المعنية التابعة لها وأن تلتزم بمعايير المساءلة المالية. رغم ذلك، فهناك مخاوف في حال تقديم منظمة غير حكومية تقييما لأدائها، فقد يكون ذلك التقييم غير مرض، مما يثير المخاوف بين الجهات المانحة المستقبلية بشأن تقديم التمويل. ومع ذلك، ففي حالة غياب المساءلة المالية، تخاطر المنظمات غير الحكومية بسمعتها، ما قد يسبب خسارتها للتمويل؛ فالمنظمات تحمل المسؤولية بالفعل أمام العديد من الأطراف والجهات، مثل: الأعضاء، والجهات المانحة، وأعضاء مجلس الإدارة، وغيرهم.

7- Md Mostafijur Rahman, NGO's Financial Reporting and Human Capital Development, 2016.

8-Anas Rasheed Bajary, the Influence of Accounting Systems on Financial Accountability in Non-Governmental Organizations, 2019.

تعتمد المنظمات غير الحكومية اعتمادًا كبيرًا على السمعة والثقة لاستمرار وجودها، إلا أن تقديم معلومات غير دقيقة أو مضللة قد يعرّض المنظمة للخطر. لذلك، تتولى المنظمات المساءلة المالية بطرق متنوعة، بما فيها إعداد التقارير، وتقييم الأداء، والمشاركة العامة، والتنظيم الذاتي. وقد تعتمد المنظمات إلى استعراض مسؤوليتها في مجالات مختلفة كي تؤكد قدرتها على تحمل مسؤولية اتخاذ إجراءات ملحوظة للمجتمع، لا سيما مع سهولة وصول الجمهور إلى المعلومات عبر الإنترنت والصحافة، ما يعني أن عدم المسؤولية ليس خيارًا مطروحًا، خاصة بالنسبة للمنظمات الصغيرة⁹.

كما يمكن الحكم على مسؤولية المنظمات غير الحكومية بالضعف من خلال التقارير المالية المقدمة إلى الجهات المانحة، والتي تفتقر إلى المعلومات المتعلقة بالأنشطة المجتمعية. ووفقًا لنظرية علاقات الوكالة، يكون الوكيل الذي يعينه الموكل مسؤولًا أمام الجهات المانحة والمجتمعات المعنية.

أما نظرية أصحاب المصلحة فتتلخص في علاقتهم بعملية اتخاذ القرار الإداري المتعلق بالموارد والأخطار التي تواجهها المنظمة غير الحكومية، في حين يشمل التعريف الأوسع العلاقة بين الناس والبيئة. كما تركز النظرية على الشرعية المتعلقة بالأخطار والادعاءات الأخلاقية.

تعد نظرية أصحاب المصلحة نظرية ذات بُعدٍ أساسي جيد يُستخدم لتوفير المعلومات التي يحتاجها المستخدمون بناءً على اهتماماتهم. وتوضح النظرية الاهتمامات المختلفة من وجهة نظر أخلاقية أو معنوية، وتؤيد قدرة الأفراد والجماعات على التأثير على أهداف المنظمة من خلال اتباع سلوكيات معينة¹⁰. وهنا، توفر مساءلة المنظمات غير الحكومية الشفافية التي تسمح لأصحاب المصلحة باستخدام المعلومات وحماية المصالح، وتوفر للناس حق معرفة أنشطة المنظمة. كما أن الشفافية مهمة أيضًا بالنسبة للمستفيدين المشاركين في تصميم البرنامج وتنفيذه، حيث يضمن تحليل مخطط أصحاب المصلحة اكتمال المعلومات من أجل تحقيق المساءلة.

9-Carol Ann Tilt, NGOs: Issues of Accountability, 2007.

10-Ni Wayan Rustiarini, Accountability of Non-Government Organization from the Perspective of Stakeholder Theory, 2016.



صلاحية المراقبة على أداء المنظمات غير الحكومية

- تتمتع أنظمة الرقابة الداخلية بأهمية وانتشار لإعداد التقارير المالية. ومع ذلك، فإن بيئة الأعمال المتغيرة تجبر المديرين التنفيذيين على إنشاء نظام مراقبة موثوق وفعال. وقد اعتمدت المنظمات غير الحكومية على الممارسات التقليدية وغير الرسمية لدعم عملياتها، ويتمثل الهدف من الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف العامة؛ حيث تتألف من إجراءات وضعتها الإدارة لضمان استخدام الموارد واتخاذ الإجراءات بأكبر قدر ممكن من الفعالية.
- تعود الرقابة الداخلية الفعالة بالنفع على المنظمات وتسهم في الحماية من الاحتيال. ولكي تكون الرقابة الداخلية فعالة، يجب أن تصمّم مع وضع الخصائص التنظيمية في الاعتبار، وأن تستجيب للتغيرات الداخلية والخارجية في المنظمة، كما يجب أن تكون جزءًا من إطار عمل إدارة الأخطار المؤسسية المتكامل للمنظمة؛ حيث يعمل قياس الأداء كأداة تخطيط لتقييم التأثير، وتشتمل الرقابة الداخلية أيضًا على قياس الأداء، ومؤشرات لتقييم تدخلات المنظمات غير الحكومية، إلى جانب الموارد البشرية، وما إلى ذلك¹¹.

تأثير نظام الرقابة الداخلية على المساءلة المالية في المنظمات غير الربحية

- يمكن أن تساعد الرقابة الداخلية المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتضمن نظامها سياسات وإجراءات تؤكد للإدارة تحقيق الأهداف والغايات المحددة. ومن بين غايات الرقابة الداخلية، توجد بعض الغايات أهم من غيرها، ومن بينها أمن العمل، والحفاظ على الفعالية التشغيلية، كما تعد الرقابة أحد أهم الجوانب نظرًا لدورها في إدارة الأخطار، وضمان أداء بعض الأعمال والإجراءات المحددة.
- فضلًا عن ذلك، تجرى عملية تقييم الأخطار بهدف تقييم العوامل التي قد تؤثر على تحقيق النتيجة المرجوة؛ حيث تتضمن المساءلة التزام الأشخاص بتقديم معلومات واضحة عن عملهم، ما قد يساهم في زيادة الالتزام والفعالية، كما تزيد من شرعية المنظمات غير الحكومية، وتساعد في تحسين الأداء التنظيمي. أيضًا، تعدّ المساءلة عاملًا مهمًا للمنظمات لضمانها استخدام التمويل الرواد من الجهات المانحة وفقًا للأهداف المحددة، وضمانها عدم تخصيص أي مبلغ لأي أهداف أو غايات أخرى. لذلك، تؤدي الرقابة الداخلية دورًا مهمًا في حماية هذا الجانب، ورفع موثوقية البيانات، وتحسين الامتثال للقوانين وزيادة الكفاءة¹².

11-Moses Oppong, Alex Owiredu, Virgil Abedana, the Impact of Internal Control on the Performance of Faith-Based NGOs in Accra, 2016.

12-Abdulkadir Abdulrashid Rafindadi, Aliyu Zakariyah, the Impact of Internal Control System on the Financial Accountability of Non-Governmental Organizations in Nigeria: Evidence from the Structural Equation Modelling, 2019.

مخاطر الإهمال المالي في المنظمات غير الحكومية

- أدركت الجهات المانحة أن الفساد، وغيره من أنواع الاحتيال، قد يؤثر على أنشطة المنظمات غير الحكومية، وقد تطرقت العديد من الدراسات إلى الاحتيال في المنظمات غير الحكومية وقيمت أخطار سوء استخدام التمويل فيها وكيفية التصدي لها. وبناءً على النتائج، يمكن التخفيف من وطأة الأخطار من خلال التعاون المستقر والخبرات المتبادلة بين الجهات المانحة والوكالات المعنية بالتنفيذ، كما تقترح الدراسات أن تحاول الجهات المانحة التخفيف من أثر تلك الأخطار من خلال تبني إجراءات رقابة مالية واقعية لسوء استخدام التمويل.
- وقد اختبرت بعض الدراسات أيضاً أداة لتقييم أخطار الفساد من منظور الجهات المانحة، حيث أظهرت النتائج عوامل خطر جوهرية يجب أن تأخذها الجهات المانحة والوكالات في الاعتبار فيما يخص إمكانات المنظمات غير الحكومية وسياقها التشغيلي¹³.

التحديات الشائعة أمام المنظمات غير الحكومية في الدول النامية

- تعدُّ عملية اتخاذ القرار من أكثر الجوانب الشائعة للمنظمات غير الحكومية، فقد يزيد التوتر بين الموظفين والمدير المسؤول بسبب توقعات الموظفين بالمساواة مع المدير في عملية اتخاذ القرار، وهناك مشكلة أخرى لها تعلق بالتطوير المهني للموظفين.
- وتشمل المشكلات الشائعة أيضاً جمع الأموال، والخبرة المحدودة في الشؤون المالية والإدارة، والاستدامة الذاتية غير الفعالة، والمساءلة. لذلك، تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى تحسين أدائها والضغط أكثر على إدارتها وقياداتها من أجل تحقيق النجاح. تعاني المنظمات الناشئة حديثاً في الغالب من محدودية الموارد، وضعف ثقة أصحاب المصالح، وصعوبة جمع الأموال.
- كما تواجه المنظمات غير الحكومية مشكلات أخرى تتمثل في غياب وجود الأهداف والغايات والمهام والقيم، وتكون تلك المنظمات في الغالب أقل فعالية وأهدافها غير واقعية، لذا من المهم جعل عملية اتخاذ القرارات فعالة للموظفين والإدارة. ويُعدُّ التواصل أيضاً قضية جوهرية بالنسبة للمنظمات، بجانب ثقة الجهات المانحة وعلاقتها بها. وتحظى تحديات مثل: ضعف الموارد المالية والقدرات المؤسسية، وضعف التطوير الهيكلي، والرغبة في توسيع نطاق الأنشطة، بقدر كبير من النقاش والاهتمام¹⁴.

13-Alhassan Musah, Financial Malpractice and Risk of Financial Malpractice of NGOs in Ghana: Perspective of Donors, 2018.

14-Ali Akbar Bromideh, the Widespread Challenges of NGOs in Developing Countries, Case Studies from Iran, 2011.

استكشاف التحديات التي تهدد استمرار المنظمات غير الحكومية

- لا غنى عن وجود تمويل لعمليات المنظمات غير الحكومية، ويُضعف غيابه المؤسسات المختلفة. وبما أن أغلب المنظمات غير الحكومية تبنى على أساس غير هادف للربح وتعتمد على التبرعات والمنح، فإن استمرارها لا يمكن الجزم به.
- يُعد الفساد وسوء إنفاق أموال المنظمة، ودفع رواتب عمال وهميين، وسوء استخدام البنية الأساسية للمنظمة (مثل: استعمال المركبات في الاستخدام الشخصي-) من الأمور التي تلحق الضرر بفعالية المنظمات غير الحكومية. كما يُحتمل امتلاك مديري المنظمات غير الحكومية لعلاقات مع أصحاب النفوذ وألا يلقوا بالا للقانون، وربما لا يكون الهدف الفعلي للمنظمات غير الحكومية هو حل مشكلات التنمية الاجتماعية، أو أن تلتزم هذه المنظمات بالأعراف والقواعد القانونية. وفي بعض الأحيان، يؤدي عدم التعاون بين المنظمات غير الحكومية والحكومة إلى العجز عن تحقيق الأهداف والغايات¹⁵.

15- Simon Murote Kang'ethe, Tatenda Manomano, Exploring Challenges Threatening the Survival of NGOs in Selected African Countries, 2014.

الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية

يمكن تبني مفاهيم ريادة الأعمال الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية لتحقيق أهداف اجتماعية، عبر الاستفادة من قدرة رواد الأعمال على تحقيق تغيير اجتماعي. وعلى الرغم من وجود اختلافات تحصر أهمية المؤسسة الاجتماعية في مهمة مجتمعية محددة، لكن هذا لا يعني أن المنظمات التي لديها منتجات بالفعل يجب أن تبتعد شيئاً جديداً للحصول على ميزات ريادة الأعمال الاجتماعية؛ فأغلب منتجات المنظمات غير الحكومية هي منتجات أساسية، مثل الأغذية المحلية، والمنتجات العضوية، وما إلى ذلك.

يجني رواد الأعمال ميزة اقتصادية عند تعزيز قدراتهم على تحقيق أهدافهم مع ترك أثر إيجابي في المجتمع في الوقت نفسه، ويمكن للمنظمات الاستفادة من أملاكها في تحقيق أهدافها غير الربحية. تقاس استدامة المنظمة بأدائها وفعاليتها، ويتمحور نجاحها حول دمج الاستدامة في إجراءاتها التنظيمية، والتي تعدّ العامل الأساسي للنجاح، كما تؤثر الاستدامة على التوجه الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية، إذ تعبّر عن قدرتها على تنويع قاعدة تمويلها¹⁶.

لم يتمتع مفهوم الاستدامة بين المنظمات غير الحكومية بالوضوح الكافي؛ فالاستدامة هي قدرة الإدارة على العناية بالمنظمة في المستقبل القريب، بينما الاستدامة المالية للمنظمة هي قدرتها على الاستفادة من الفرص، وعادة ما تدمج مع القدرة المالية. تعدّ الاستدامة المالية مسألة جوهرية، وقد أظهرت الأبحاث التي أجريت في مختلف البلدان النامية عدداً من الأمور التي تحدد الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية، ومن بينها تنويع المنافع المالية، وممارسات الإدارة المالية السليمة، وتحقيق دخل خاص، وعلاقة العمل الجيدة مع الشركاء المانحين.

كما تؤدي الاستدامة المالية دوراً حيوياً في استمرار المنظمات غير الحكومية؛ حيث تعاني هذه المنظمات غالباً عندما تعتمد بشكل أساسي على التمويل الحكومي. ولذلك، يتعين على المنظمات غير الحكومية البحث عن طرق أخرى لجعل أنشطتها أكثر استدامة. تعبّر الاستدامة المالية عن قدرة المنظمة غير الحكومية على جمع الأموال أو تحقيق دخل بهدف التمكن من أداء الأعمال الضرورية، ويمكن قياسها من خلال حساب الفرق بين الدخل والمصروفات، وأيضاً من خلال زيادة الدخل للتأكيد على توفر السيولة المالية بالمنظمة وقدرتها على البقاء في حالة العمل النشطة.

وفي أبحاث أخرى، يُنظر إلى الاستدامة من حيث تنويع الدخل، متجاوزة بذلك جمع الموارد، وممارسات الإدارة المالية السليمة، وتعرّف بأنها القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة دائمة التغير. وينبغي أن تكون المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال الاستدامة قادرة على جمع الأموال وتعيين الموظفين لضمان الدعم والتعاون مع بعضها البعض.

عادةً، يكون مفتاح الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية هو إدارة العلاقات مع الجهات المانحة، وتنويع الإيرادات، وتقنيات الإدارة المالية، وما إلى ذلك. ومن المعتاد أن تتحمل المنظمات غير الحكومية تكاليف تشغيل عالية وتعتمد بشكل أساسي على الدعم العام لبعض مشاريعها. كما تظهر بعض الدراسات الأهمية الشديدة لتنويع مصادر دخل المنظمة لضمان استدامتها، كما أظهرت هذه الدراسات أيضاً أن الافتقار إلى التخطيط المالي الاستراتيجي يُمثل مشكلة للمنظمات غير الحكومية.

وتتملك الغالبية العظمى من المنظمات غير الحكومية نظام تخطيط مالي استراتيجي لضمان تحقيق أهدافها، وتشتمل الأساليب الموثوقة للإدارة المالية على عملية إدارة الموارد المالية الحالية والمستقبلية، وتحديد التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية. تؤثر الإدارة المالية الجيدة تأثيراً جوهرياً على الاستدامة لأنها تساعد في إقناع الجهات المانحة بامتلاك المنظمات للرقابة المالية التي تضمن استخدام التمويل للأغراض أو الأهداف المحددة. ومع ذلك، تحتاج المنظمات غير الحكومية بشدة إلى زيادة قدراتها المتعلقة بالمساءلة والشفافية، وهنا يظهر الدور الفاعل للإدارة المالية.

يتمثل مفهوم قياس ممارسة الإدارة المالية الجيدة في امتلاك خطط مالية مرتبطة بخطة استراتيجية، وتحقيق الممارسة الجيدة للإدارة المالية عندما تقوم المنظمة بالاحتفاظ بجميع المعلومات المتعلقة بالأصول والخصوم (الالتزامات)، وإيجاد طرق لإعادة الاستثمار لتحقيق المزيد من الدخل، ومن أفضل حلول تحقيق ذلك امتلاك نظام إدخال مزدوج، كما أن جميع ممارسات إعداد التقارير المالية الدولية التي تساعد على اتخاذ قرارات صحيحة قد تؤدي بدورها إلى تنويع الدخل وزيادته من مصادر محلية أو أجنبية.

وتتمكن المنظمة من تنويع دخلها إذا استطاعت الحصول على التمويل من مصادر مختلفة، بما فيها الدولة، والمصادر الدولية والخاصة، وغيرها. ويتحقق تنويع الإيرادات حين تأتي أكثر من نصف التمويلات من خمسة مصادر مختلفة، بينما يعتقد البعض أن تنويع الدخل يتحقق إذا كان نصفه من مصادر دولية، والنصف الآخر من رسوم الاشتراكات أو أنشطة جمع التبرعات المجتمعية¹⁷.

كما يمكن فهم التمويل الذاتي على أنه مشروع يحقق دخله الخاص، مع الاستحواذ على مصادر داخلية تحقق الدخل والربح؛ فمن المفيد استراتيجيًا لأي منظمة غير حكومية أن تركز على أنشطة الدعم الذاتي بما يتماشى مع مهمتها الأساسية.

ويمكن وصف أخطار التمويل الذاتي بناءً على هذا المفهوم بما يلي:

- المنافسة الشديدة من القطاع الخاص.
- خطر عدول المنظمة عن مهمتها الأساسية والتحول لمنظمة ربحية كأولوية¹⁸.

يعتمد العمل الفعال للمنظمات غير الحكومية اعتمادًا كبيرًا على المصادر المالية الداعمة لأهداف المنظمة الاجتماعية، لكن المنظمات غير الحكومية لا تمتلك توجهات ربحية، وهو ما يُمثل أحد خصائصها الأساسية. وغالبًا تأتي التمويلات اللازمة لتنفيذ فكرة طويلة المدى تهدف إلى دعم المجتمع من جهات مانحة عامة وخاصة.

ويُنظر إلى تنفيذ استراتيجية مبنية على تنوع الدخل على أنها فرصة لزيادة الدخل وتعزيز استقرار المنظمات غير الحكومية. وعلاوة على ذلك، قد تؤدي الفرص الاستثمارية الإضافية إلى زيادة استقلالية المنظمات في عملها المرتبط بمهمتها، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى تحقيق المزيد من الرقابة الفعالة على عمل المنظمات غير الحكومية. يساعد تنوع مصادر الدخل أيضًا على الحد من سيطرة الجهات المانحة العامة والخاصة، لا سيما عندما يهيمن أي منهم على مساهمة رأس المال.

بالتالي، يساعد تنوع الدخل على زيادة استقلالية المنظمات في تأدية مهمتها العامة، بينما يُقلل في نفس الوقت أخطار الضغط على قادة المنظمات لتغيير رسالة المنظمة أو التخلي عنها، لا سيما أن أحد أبرز سمات المنظمات غير الحكومية أنها لا تقوم على توجهات ربحية.

أيضًا، تموّل الأهداف المبنية على رسالة المنظمة بشكل رئيس من عدة مصادر مختلفة، كما تتعرض استراتيجيات تنوع الدخل في المنظمات غير الحكومية للرفض لأسباب عديدة، تتركز محورًا على مشكلات تتعلق باستقلالها وسيادتها الخاصة في أداء رسالتها الاجتماعية.

وعلاوة على ذلك، يساهم تنوع الدخل في دعم الأمن المالي للمنظمات غير الحكومية ويُحسن إمكاناتها المالية. ونتيجة لذلك، يجب على المنظمات التوضع بشكل أقوى في السوق والتكثيف مع ظروف الأطراف الأقوى فيها. فمن ناحية، يحد الوصول إلى مصادر رأس مال مختلفة ومتنوعة من تكثيف المنظمات غير الربحية مع مجالات الدعم التي تفرضها السياسات الحكومية، ومن ناحية أخرى، يحد من إقبال الجهات المانحة الخاصة.

18-Gabriela Vaceková, Mária Svidroňová, Benefits and Risks of Self-Financing of NGOs - Empirical Evidence from the Czech Republic, Slovakia and Austria, 2014.

عندما يؤدي أي دعم عام أو خاص إلى استثمارات رأسمالية، يحجم تنوع مصادر الدخل سيطرة الهيئات الحكومية أو الأفراد. وبالتالي، يزيد استقلالية المنظمات في تحقيق رسالتها العامة، ويقلل أخطار الضغط على قادة المنظمات لتغيير أولويات المنظمة أو التخلي عنها. كما تصبح المنظمات غير الربحية ذات مصادر الدخل المختلفة أقل تقلبًا، وبالتالي أقل تعرضًا للعوامل الخارجية، مثل: الركود، ويزيد تنوع الدخل من فرص المنظمة في الاستمرار.

وفي الوقت ذاته، يناقش المتخصصون احتمالية أن يؤدي ارتفاع مستوى تركيز الدخل إلى زيادة خطر إفلاس العديد من المنظمات، خاصة خلال فترة الركود الاقتصادي، عندما يمكن استبدال انخفاض الدخل من مصدر واحد بمصادر مالية أخرى، فالمنظمات غير الربحية لا تعتمد على مصدر دخل واحد، وإنما دخلها مركز نسبيًا.

كما أكد المتخصصون في إصدار آخر على أن هذا الأمر يزيد من استقلالية المنظمات في تأدية مهمتها الاجتماعية، ويقلل الضغط على قادة المنظمات غير الربحية لتغيير أهدافهم أو التخلي عنها. ويستعرض آخرون العلاقة بين تنوع الدخل وتغيير رسالة المنظمات غير الربحية؛ حيث يدحضون الدراسات السابقة، مشيرين إلى أن الوصول إلى مصادر دخل مختلفة يقلل تقلب المنظمات، وهو تأثير يعتمد على هيكل محفظة مشروعات المنظمة. وبناءً على مصادر تصنيف التمويل، يلاحظ البعض أن الأموال العامة الوطنية والأجنبية هي الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات نظرًا لحجم نشاطها الاجتماعي. تحتاج المنظمات غير الحكومية التي تقدم مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات إلى مصادر تمويل مختلفة، وتنعكس على الطريقة التي تستغل بها المنظمات فرصتها في تقديم الخدمات وفقًا لمهمتها الاجتماعية؛ حيث تسعى المنظمات للحصول على الموارد المالية، بينما تعمل بالتوازي على تحقيق أهدافها التي تخدم فئة اجتماعية معينة. ومع ذلك، فإن النقاش حول اقتصاد القطاع غير الربحي لا يخلو من انتقادات التمويل القائم على الأنشطة التجارية التي تقودها المنظمات غير الربحية.

يركز هذا النقد بشكل أساسي على التأثير على الرسالة الاجتماعية للمنظمة، والتي غالبًا ما تغيرها أو حتى تتخلى عنها في بعض الأحيان. وكما لاحظ العديد من الباحثين، فالوصول على دخل من مصادر مختلفة يبدو خيارًا وجيهاً من الناحية المالية؛ لتوفيره فرصة لزيادة الدخل وتعزيز الاستقرار المالي للأنشطة المنظمات غير الحكومية.

وعلاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي تنوع فرص الاستثمارات إلى زيادة استقلالية المنظمات، ما يسهل الرقابة الفعالة على الأنشطة المتعلقة برسالة المنظمة. ولا يؤثر الدخل المحقق من الأنشطة التجارية تأثيرًا كبيرًا على رسالة المنظمات غير الحكومية. ولا التمويل العام؛ سواء على المستوى الوطني أو المحلي، أو مستوى المؤسسات الأجنبية.

وتظهر الحاجة للمزيد من البحث عند مناقشة دور المصادر المالية في تغيير رسالة المنظمات غير الحكومية؛ فبالإضافة إلى ما ذكر، تؤثر عوامل كثيرة على تحقيق المهمة الاجتماعية، كما أن بعض التغييرات في المهمة الاجتماعية للمنظمات ضرورية وتعكس الاحتياجات الاجتماعية المتغيرة¹⁹.

19-Paweł Mikołajczak, Diversification of NGOs' Revenues: Implications for the Mission Changeability, 2019.

تأثير تنوع الإيرادات على المنظمات غير الحكومية

لوحظت مشكلة تنوع الدخل وأثرها على عملية الاستقرار؛ فمثلاً، يُنظر لعملية تجيير المنظمات غير الحكومية أنها تبقي على المنظمات صبغتها غير الربحية، مع مشاركتها في أنشطة تهدف إلى توفير الدخل من بيع الخدمات والمنتجات. ويتمثل الهدف من عملية التجيير في زيادة الاستقرار الاقتصادي للمنظمة من خلال المبيعات التجارية للمنتجات، والبُعد عن التمويل القائم على التبرعات أو الأنشطة الخيرية أو كليهما، بالإضافة إلى التغييرات في قيادة المنظمة، مع ضرورة التأكيد على قدرتها.

يعتقد الباحثون -بهدف دعم نظرية الاعتماد على المصدر- أن المنظمات غير الربحية تستخدم الدخل التجاري. وهناك أسباب عديدة لاستراتيجية تنوع مصادر الدخل في المنظمات غير الربحية، وينبغي التأكيد على أن كلا السببين وراء تنوع دخل الشركات التي خضعت للتحليل مترابطان بشكل وثيق ويمثلان الرغبة في الحد من المخاطر المرتبطة بالاعتماد على الجهات المانحة.

ومن بين تلك الاحتياجات المالية، يكمن الدافع وراء تنوع مصادر دخل المنظمات غير الحكومية في مخاوفها من الإفلاس أو تراجع إيراداتها. وتتميز المنظمات التي تحقق دخلاً متنوعاً بوضع مالي أقوى من المنظمات التي تعتمد على مصادر دخل محدودة فقط، كما يؤدي تنوع الدخل إلى زيادة احتمالية استمرار المنظمة، حيث تمثل مصادر التمويل المختلفة أحد شروط استقرار المنظمة.

يُعد الاستقرار المالي عاملاً رئيساً للمنظمات غير الحكومية؛ وذلك لأنه لا يدعم الأنشطة المخطط لها فحسب، بل يضمن أيضاً توفر الموارد للتوظيف ولشراء المعدات والحفاظ على الوظائف. ولا يضمن استقرار التمويل استمرارية أنشطة المنظمات غير الحكومية فحسب، بل يضمن أيضاً قدرة تلك المنظمات على التنبؤ وسهولة الإدارة.

أخيراً، يخلق الوصول المنتظم إلى الموارد المالية للمنظمة فرصاً لاستمرار العمل، كما يساهم تركيز التمويل على عدة مصادر مستقرة في نمو المنظمات، ما يضمن قدرًا أكبر من الاستقرار المالي. وتتمثل إحدى طرق تنوع دخل المنظمة غير الربحية في الحصول عليها من البيع التجاري للسلع، أو الخدمات المدفوعة، أو كليهما. ويتمثل جوهر عملية التجيير في تحقيق الاستقرار الاقتصادي للمنظمة من خلال ضمان استقلالها عن التبرعات أو التمويل الخيري وتغييرات الإدارة، مع التأكيد على ريادة الأعمال والاستدامة الذاتية للمنظمة²⁰.

20-Paweł Mikołajczak, Diversification of NGOs' Revenues: Implications for the Mission Changeability, 2019.

المنظمات غير الحكومية وتنفيذ مبادئ الحوكمة الرشيدة

يُعدُّ مصطلح الحوكمة الرشيدة مصطلحًا شائعًا، وقد جذب هذا المصطلح اهتمام الرأي العام في العقد الماضي، واكتسب اهتمامًا سريعًا عند تناول قدرة الدولة على تلبية المعايير الديمقراطية المقبولة عمومًا. ويبدو أن العديد من الدول حول العالم تسعى إلى استغلال الموارد المتاحة لضمان تنمية مجتمعاتها؛ الأمر الذي يُعدُّ خطوة إيجابية نحو الحوكمة الرشيدة. ويُناقش مفهوم مبادئ الحوكمة الرشيدة في المنظمات غير الحكومية بشكل فعال في منتدى دولي وفي دوائر المطورين.

لم يكن هناك تعريف شامل أو مؤلف واحد بمقدوره تبسيط شرح مفهوم الحوكمة الرشيدة في المنظمات غير الحكومية وتوضيحه، أو شرح كيفية تطبيقه لمساعدة المجتمعات المحلية الضعيفة. وفي معظم التصورات، كانت الحوكمة الرشيدة مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بشؤون المجتمع وكيفية إدارة المؤسسات أو موارد المجتمع بشكل صحيح؛ حيث ترى معظم المنظمات غير الحكومية نفسها بمثابة محفز للتغيير ومشاركين متأثرين بالتغيرات الخارجية، مثل: تنمية القدرات، في سياق مناقشات التنمية.

يمكن للمنظمات غير الحكومية إعادة توجيه أنشطتها وتوسعتها من خلال تطبيق مهاراتها ومعارفها في مجموعة متنوعة من المجالات، ومنها التدريب ومشاركة المعلومات والخدمات الاستشارية، كوسيلة وطريقة لتسهيل التغيير في المؤسسات الأخرى التي تضمن مسؤولياتها تقديم خدمات الدعم للحكومة. وترى المنظمات غير الحكومية أن بناء القدرات هو عملية يقوم من خلالها المجتمع بزيادة رأس ماله الاجتماعي، أو تغيير قواعده ومؤسساته ومعايير سلوكه، ما يزيد من قدرته على الاستجابة والتكيف والانضباط.

يفكر المتخصصون -بهدف تحسين الحوكمة الرشيدة- في فكرة تقاسم المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة تكاليف بناء القدرات، ما يعكس الوعي المتزايد الذي يساهم في تخصيص الموارد والمساهمات التي تساعد على تحسين أداء المنظمة؛ حيث يُعدُّ تنفيذ سياسات الموارد البشرية وإجراءات العمل أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات غير الحكومية في ممارسات الحوكمة الرشيدة.

يعتمد التنفيذ الفعال لمراقبة الجودة في أي منظمة إلى حد كبير على جودة الموظفين العاملين، وتحمل المنظمات غير الحكومية في البلدان النامية مسؤولية تنفيذ مبادرات فعالة للموارد البشرية من خلال اعتماد سياسات مختلفة للموارد البشرية، تتنوع بين التوظيف، والتدريب، والترقية، والمراقبة، والتقييم، والمكافآت، وغيرها من الإجراءات اللازمة. فعلى سبيل المثال، عند توظيف موظفين جدد، ينبغي على المنظمات غير الحكومية البحث عن معايير لضمان توظيف موظفين مؤهلين يتمتعون بخبرة ومعرفة واسعة، ويظهرون المعايير الأخلاقية للوظيفة.

كما يتعين على السلطات التأكد من اعتماد المسؤولين للمعاملات المالية لتجنب التكاليف غير الضرورية التي تتحملها المنظمة، ويجب على مديري المنظمات غير الحكومية أن يؤدوا دورهم الرقابي والإشرافي، من خلال توظيف المديرين الذين يؤدون مهام تنفيذ أنظمة الرقابة الفعالة لتحقيق الإدارة الفعالة. يتطلب ذلك إجراء اختبارات امتثال منتظمة وفقاً لإجراءات التشغيل ذات الصلة، كما تشير تلك الإجراءات إلى ماهية الإجراءات المتخذة وكيفية اتخاذها، وسببه، ومكانه، وموعده.

وقد كانت إجراءات الرقابة والتحكم أيضاً عناصر مهمة في ضمان الحوكمة الرشيدة في المنظمات غير الحكومية، وفي ظل توسع قطاع المنظمات غير الحكومية، من حيث التمويل والوظائف، تتزايد المخاوف بشأن الكفاءة المهنية والمساءلة. وتتضمن الحوكمة الرشيدة العديد من الخصائص مثل: المشاركة، وسيادة القانون، والشفافية، والاستجابة، والتوجيه نحو بناء توافق الآراء، والعدالة والشمول، والكفاءة والفعالية، والمساءلة. ويتضمن مبدأ الشفافية والانفتاح بدورهما أن تتخذ القرارات وتنفذ وفقاً للقواعد واللوائح المعمول بها²¹.

تأثير التخطيط الاستراتيجي على المنظمات غير الحكومية

يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي عاملاً جوهرياً لعملية الإدارة الاستراتيجية، فهو جزء أساسي من المنظمة ومتأصل تأصلاً عميقاً فيها بغرض توضيح أهدافها، وتتبعه آليات التطوير التي تخلق القيمة للمنظمات غير الحكومية. يتضمن التخطيط الاستراتيجي التحليلين الداخلي والخارجي؛ أي تحليل البيئة الخارجية والمحيطية (PEST) وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الرباعي (SWOT).

يربط البعض بين الرسالة والاستراتيجية، وبين أداء المنظمة، بينما يرى آخرون بأن الحفاظ على الاتساق السليم بين الرسالة وبين الأهداف يساعد على إتمام عملية التنفيذ. كما تساعد المحاسبة المالية للمنظمات غير الحكومية على تتبع مدى نجاحها في استخدام المصادر والتمويلات الضئيلة، وتساهم تلك المعلومات المُجمعة في ضمان مساءلة المنظمات غير الحكومية وعمليات جمع التمويل الإضافي؛ فالعمليات الداخلية تعتمد أكثر بالتكلفة، وتعتمد عملية مراجعتها على مؤشرات الأداء.

أيضاً، يعتمد نجاح المنظمات غير الحكومية على المهارات والكفاءات؛ لذلك، تحتاج أي منظمة إلى إجراء تحسين دوري لمهارات موظفيها، وإدارة تبادل المعلومات، مما سيؤدي إلى زيادة شاملة في معدلات الإنتاجية، بجانب وسائل تطوير التدريب والتطوع التي ترفع الإنتاجية. وفي النهاية، تُعدُّ جميع تلك العوامل في غاية الأهمية فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي الذي يُحسِّن أداء المنظمات غير الحكومية²².

22-Rohana Bandara Weerasooriya, a. Chamaru De Alwis, Ali Khatibi, the Impact of Strategic Planning for Non-Government Organizations in Sri Lanka: An Evaluation Using the Balanced Scorecard – Development of a Conceptual Framework, 2014.

منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على نهج نظرية وكمية ونوعية، ويُحصل على الدراسات والبيانات باللغة الجورجية واللغات الأجنبية في المرحلة الأولية من البحث من خلال إجراء المقابلات الشاملة مع المنظمات غير الحكومية استناداً إلى استبيانات مُنظمة مُسبقاً.

أثبتت المقابلات فاعليتها ونجاحها كوسيلة من وسائل البحث، حيث توفر معلومات شاملة عن آراء المديرين وتجاربيهم والتحديات التي واجهتهم خلال البحث. وقد كانت تلك المقابلات فعالة نظراً لأن المواضيع التي تناولتها تدور حول قضايا تتطلب نهجاً معقداً، وتساهم المقابلات التي تجرى وجهها لوجه في جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات.

وُضعت العديد من أنواع المقابلات في الاعتبار عند إجرائها، منها ما يلي:

المقابلات المنظمة

- يلقي المُحاور فيها أسئلة مُحددة مسبقاً وبترتيب معين، ويختار المشارك إجابته من الإجابات المُحتملة المُقدمة.

المقابلات غير المنظمة

- يسأل المُحاور بعض الأسئلة العامة ليشترك في مناقشات مفتوحة وعفوية وغير رسمية، ولا يكون لديه إرشادات وشروط وأسئلة مُحددة مسبقاً.

علوّة على ذلك، تبين في نطاق إطار البحث أن أبحاث المنظمات الدولية موجودة على شبكات الإنترنت بناءً على المؤلفات والمستندات والمعلومات الثانوية التي خضعت للتحليل، بالإضافة إلى الأوراق البحثية ومختلف التقارير المجمعة، وقد استخدمت وسيلة تحليل المستندات كوسيلة مستقلة للحصول على المعلومات المهمة بشأن موضوع البحث، واستخدم الإنترنت لتجميع المستندات المناسبة.

أجري البحث بوجه عام مُستندا إلى قواعد البيانات العلمية الإلكترونية، واستُخدمت مُحركات بحث مشهورة، مثل محرك بحث جوجل في بعض الحالات، كما استُخدمت أيضا تركيبات مُختلفة من الكلمات المفتاحية والمستندات المتاحة مجافا والمنشورة على المنصات الإلكترونية. ومن المهم ذكره أنه لم تجر بعد أي أبحاث شبيهة في جورجيا، فهذا البحث هو الأول من نوعه هناك.

تحدد الورقة البحثية صحة الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية وتقيّم الأدوات التي تستطيع المنظمات غير الحكومية استخدامها لتحديد النطاقات التي يحتاجون إلى تحسينها. وعلاوة على ذلك، تغطي الورقة البحثية جميع النطاقات الرئيسة في الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية لأخذ مدى تماشي المنظمات مع الممارسات الجيدة في الاعتبار.

المناقشة

بالاستناد إلى البحث، يمكن أن نستنتج أنه في المنظمات غير الحكومية:

- 01 يُرَجَّح أن يُبدي المديرين اهتمامًا بالغًا بمشكلات الإدارة المالية.
- 02 تقود الإدارة العليا بمبدأ القيادة بالقدوة، وتلتزم بالسياسات والإجراءات المالية.
- 03 يلتزم موظفو البرنامج عادةً بالإجراءات والمتطلبات المحاسبية.
- 04 يُستشار موظفون غير موظفي الشؤون المالية بشأن الجدوى العملية و"سهولة الاستخدام" للوثائق المالية (على سبيل المثال، سجلات المركبات، ونماذج الدفع، ومطالبات النفقات).
- 05 من المعروف أن موظفي الشؤون المالية متاحون ومستعدون لمناقشة المشكلات مع موظفي البرنامج.
- 06 تقيّم المنظمة إدارة الشؤون المالية، على سبيل المثال من ناحية إذا كانت مزودة بالموارد الكافية، وممثلة في فريق الإدارة.
- 07 يشارك موظفو الشؤون المالية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 08 تفوِّض الميزانيات وتدار وتنغذ على مستوى المشروع.
- 09 يُشارك موظفو الشؤون المالية في عملية إعداد الميزانية السنوية.

كما أظهر البحث أن ما يلي ليس صحيحًا دائمًا:

- 01 يُحدِّد الوصف الوظيفي لموظفي البرنامج أدوارًا ومسؤوليات محددة لإدارة الشؤون المالية.
- 02 يتلقى موظفو البرنامج التدريب على إدارة الشؤون المالية، من خلال دورات تدريبية رسمية أو غير رسمية.
- 03 لا يشتهي موظفو البرنامج أبدًا من أن السياسات والإجراءات المالية بيروقراطية للغاية أو غير عملية.

- 04 في حالة إخفاق أي موظف في اتباع السياسات والإجراءات، تعرّض عليه أنواع من العقوبات أو التحذيرات (بدلاً من إفلات الأشخاص من العقاب).
- 05 تدوّن السياسات والإجراءات المالية (في الدليل المالي على سبيل المثال) وتوّرع على جميع الموظفين.
- 06 يجتمع موظفو الشؤون المالية والبرامج بانتظام لمناقشة خطط البرنامج والتقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف.
- 07 يتلقى موظفو البرامج تقارير منتظمة لمراقبة الميزانية ويستخدمونها لإدارة برامجهم.
- 08 يُتاح دليل الحسابات (قائمة الرموز أو فئات الحسابات) لموظفي البرنامج.
- 09 يشارك موظفو البرنامج في عملية إعداد الميزانية السنوية.

تتمتع المنظمات غير الحكومية في الغالب بمستوى معقول من التكامل في إدارة الشؤون المالية، ولكن يمكنها تحسين الأمور بسهولة من خلال بعض التخطيط الدقيق، وقد تكون التحسينات الأخرى مفيدة جدًا في تجنب سوء الفهم والصراعات وجعل الإجراءات أكثر كفاءة، ما يساعد الموظفين على القيام بعملهم بشكل أفضل وأكثر كفاءة، والاستفادة من الموارد بفعالية أكبر؛ فعلى سبيل المثال، قد تكون الخطوة الأولى الجيدة هي مراجعة نتائج التقييم الذاتي مع بعض مديري المنظمات غير الحكومية، ومناقشة ما يمكن للمنظمات غير الحكومية أن تفعله بشكل أفضل.

التخطيط وإعداد الميزانية

أظهر البحث أن النتائج الأكثر شيوعًا هي:

- 01 توضع الميزانيات في الوقت المناسب لجميع تكاليف التشغيل التنظيمية.
- 02 تعتمد ميزانيات المشروع على تكاليف التشغيل المخططة.
- 03 توضع ميزانية مستقلة للنفقات العامة.
- 04 يعتمد مجلس الإدارة الميزانيات التنظيمية.
- 05 تموّل معظم التكاليف التشغيلية المتوقعة بشكل مناسب.
- 06 توضع تنبؤات التدفقات النقدية على أساس شهري في معظم الأحيان.

ومع ذلك، نادرًا ما:

- 01 يساعد موظفو الشؤون المالية وموظفو البرنامج في إعداد الميزانية.
- 02 تتضمن أوراق الميزانية إيضاحات تفسيرية وحسابات واضحة.
- 03 يتولى الشخص المُعيّن (حامل الميزانية) مسؤولية تنفيذ كل ميزانية وإدارتها.
- 04 تتسق رموز الميزانية مع رموز المحاسبة.

نظام المحاسبة الأساسي

بناءً على البحث، اتضح أنه في أغلب الأحيان:

- 01 ترفق وثيقة داعمة مع كل عملية دفع مالي.
- 02 تسجل كافة المبالغ النقدية أو الشيكات الواردة في شكل إيصالات مرقمة مسبقاً بصيغة (PDF).
- 03 تسجل جميع المدفوعات والإيصالات في دفاتر النقدية (التاريخ والوصف والمبلغ).
- 04 يوجد دفتر نقدي منفصل لكل حساب مصرفي وكل حساب أمين صندوق.
- 05 يحال كل قيد في سجلات النقدية إلى وثيقة داعمة.
- 06 تدون جميع الدفاتر النقدية بعناية بالحبر الدائم أو بواسطة الحاسوب.
- 07 يُستخدم دليل الحسابات الموحد لترميز (أو تصنيف) كل عملية في سجلات نقدية.
- 08 تجرى تسوية بنكية شهرياً لكل حساب بنكي.
- 09 تسوى المبالغ النقدية وتسجل على أساس شهري.
- 10 تتبع المنظمة المبالغ المستحقة للآخرين (مثل البائعين) والمستحقة على الآخرين (مثل الموظفين).

ومع ذلك، نادراً ما:

- 01 تحدث جميع الدفاتر النقدية مرة واحدة على الأقل شهرياً.
- 02 تصنف المعاملات حسب المشروع أو الجهة المانحة من خلال قائمة "مراكز التكلفة" الموحدة.

إعداد التقارير المالية

بناءً على البحث، اتضح أنه في أغلب الأحيان:

- 01 تناقش الإدارة العليا التقارير المالية مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر.
- 02 تتضمن التقارير تفاصيل الأرصدة النقدية، والبنوك، والمبالغ المستحقة، والمملوكة.
- 03 تخدم التقارير المالية عملية اتخاذ القرار.

ومع ذلك، نادرًا ما:

- 01 يفحص مجلس الإدارة التقارير المالية على أساس ربع سنوي.
- 02 يتلقى مديرو الميزانية تقارير لتتبع الميزانية كل شهر.
- 03 تتضمن تقارير تتبع الميزانية توضيحات وملاحظات بشأن الاختلافات.
- 04 تتوفر المعلومات المالية للمستفيدين سنويًا على الأقل بطريقة يسهل الوصول إليها.
- 05 تحديث عمليات التدقيق السنوية أولاً بأول (توقع خلال الأشهر الستة التالية لنهاية السنة المالية).

عمليات الرقابة الداخلية

بناء على البحث، اتضح أنه في أغلب الأحيان:

- 01 تحفظ جميع المبالغ النقدية المستلمة بشكل كامل، أي دون إنفاق أي منها.
- 02 توجد سياسة مدونة مفصلة قد تسمح بإنفاق أنواع ومبالغ مختلفة.
- 03 تعتمد جميع المعاملات بحسب الأصول.
- 04 مشاركة المراحل المختلفة لعملية الشراء (مثل الطلب والاستلام والدفع) مع أشخاص مختلفين.
- 05 يدقق المسؤول التنفيذي رواتب الموظفين شهريًا.
- 06 تطبّق الاستقطاعات الإلزامية (مثل ضرائب كشوف المرتبات) بشكل صحيح، وتدفع في الوقت المحدد.
- 07 يوجد دليل معتمد للسياسات والإجراءات، والذي يكون ذا صلة بالمنظمة ومعروفًا للموظفين.

ومع ذلك، نادرًا ما:

- 01 تحفظ الأموال بشكل آمن في خزانة أو مكان مغلق، ويكون مفتاحها في عهدة شخص واحد.
- 02 يوقع موظفان أو أكثر على جميع الشيكات.
- 03 عدم توقيع الشيكات لحين استكمال جميع البيانات بشكل صحيح (أي عدم توقيع أي شخص مخوّل بالتوقيع على شيك فارغ على الإطلاق).
- 04 يتحقق من التسويات المصرفية شخص لم يعمل على إعدادها.
- 05 يتحقق من المدفوعات النقدية المأذون بها شخص غير أمين الصندوق.
- 06 يتحقق الشخص الذي أذن بالسلفة من المطالبات المتعلقة بسلف الموظفين.
- 07 يؤمّن على جميع الأصول الرأسمالية (مثل: المركبات، وأجهزة الحاسوب، والمعدات) المملوكة للمنظمة غير الحكومية وتحفظ من خلال سجل رأس المال.
- 08 يختار الأمناء شركة تحقق مسجلة بحسب الأصول.

إدارة المنح

بناءً على البحث، اتضح أنه في أغلب الأحيان:

- 01 تتوفر اتفاقية منحة موقعة لكل منحة.
- 02 تتحقق الإدارة العليا من أن شروط المنحة معقولة قبل توقيع الاتفاقيات.
- 03 يمتلك موظفو الشؤون المالية ومسؤولو الميزانية ومسؤولو المشتريات دراية بأحكام المشتريات وشروطها في إطار المنح.
- 04 تحترم شروط اتفاقية المنحة وأحكامها احتراماً شديداً.
- 05 يتلقى الممولون التقارير المالية بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب.
- 06 التقارير المالية والسردية المقدمة من الممولين متماسكة ومتراصة بشكل واضح.
- 07 يحتفظ بأموال الممول للأنشطة المخصصة لها ولا "تقرض" أبداً للأنشطة أخرى.

التوظيف

بناءً على البحث، اتضح أنه في أغلب الأحيان:

- 01 يضم مجلس الإدارة فرداً مؤهلاً للإشراف على جميع الأنشطة المالية.
- 02 يتمتع موظفو الشؤون المالية بالكفاءات (والمؤهلات) اللازمة لأداء جميع الأنشطة المالية.
- 03 يتمتع مديرو البرامج وموظفوها بالكفاءة المالية اللازمة لإدارة الميزانيات وتنفيذ الضوابط.
- 04 يعمل موظفو الشؤون المالية ومسؤولو الميزانية معاً بشكل جيد على معالجة المدفوعات وتتبع الميزانية.
- 05 تحدد الأدوار المختلفة داخل الوظيفة المالية بشكل واضح مع الإقرار بها واحترامها.
- 06 يضرب كبار المديرين مثلاً باستخدامهم لإجراءات المراقبة.
- 07 يُزوّد جميع الموظفين بالتدريب والدعم الذي يحتاجونه للوفاء بمسؤوليات إدارة الشؤون المالية الخاصة بهم.

ومع ذلك، نادرًا ما:

- 01 يُعيّن موظفو الشؤون المالية بكل شفافية وإنصاف على أساس الجدارة والاستحقاق فقط.

بشكل عام، من الواضح أن هناك بعض الممارسات المالية الجيدة، ولكن لا يزال هناك مجال كبير للتحسين، كما أن هناك خطرًا بأن تمنع المشكلات المالية المنظمات غير الحكومية من القيام بعملها. وفي بعض الأحيان، يظهر احتياج كبير يتطلب الاهتمام من المديرين.

الاستنتاجات والتوصيات

يعني مصطلح "وضع الميزانيات" تقدير التكاليف المستقبلية للأنشطة المخطط لها، وبالتالي، لا ينبغي أن يشمل التخطيط المالي موظفي الشؤون المالية فحسب، بل موظفي المشروع أيضا؛ مما سيوفر أساسًا جيدًا للتعاون. وبالإضافة إلى ذلك، من المهم أيضا أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على دراية بالميزانيات وأن يعتمدوها مسبقا لضمان عدم تغيير الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة. كما تعد الميزانيات مهمة لضمان إدارة الشؤون المالية بشكل فعال، ويجب على المعلن متابعة التكاليف المستمرة المرتبطة بالبرامج والتأكد من استخدام الرموز المناسبة لبنود الميزانية المرتبطة أيضا برموز المحاسبة. يسمح تتبع التكاليف الفعلية مقابل التكاليف المخططة للمدير أيضا بإجراء التغييرات المناسبة. وعلاوة على ذلك، من المهم إجراء تحليل التدفق النقدي، وهو أمر لا يقل أهمية عن إعداد الميزانية. وينبغي التنبؤ بالتوقعات لمدة 3 أشهر على الأقل، بناء على التدفق النقدي المتاح؛ حيث يساعد التحليل المديرين على تحديد أولويات توقيت تنفيذ الأنشطة المخطط لها ومدتها، بجانب تحديد مشكلات التدفق النقدي في الوقت المناسب.

ويجب أن تدعم كل معاملة مالية بالوثائق الداعمة، بما فيها الفواتير والإيصالات وما إلى ذلك، والتي تعتمد دليلا على إتمام المعاملة المحددة المعنية، كما يجب تسجيل كل معاملة وفقا لذلك. وفي هذه الحالة، يمكن استخدام جدول بيانات برنامج «إكسل» أو أي برنامج محاسبي آخر، أو حتى التدوين على الورق، كما ينبغي بشدة التحقق من صحة الميزانية كل شهر.

أيضا، ينبغي أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة قوائم مالية يطلعوا على الوضع المالي للمنظمة. ويحتاج المديرين إلى الحصول على معلومات محدثة باستمرار لمراقبة المشروع واتخاذ الإجراء المناسب، كما تحتاج الجهات المانحة إلى تقارير لدعم استخدام الأموال، وهو ما يؤثر في كثير من الأحيان على القرارات المتعلقة بتقديم مزيد من التمويل. بالإضافة إلى ذلك، تشارك المنظمات المعلومات مع المستفيدين لبناء الثقة والاستجابة إلى المساءلة، كما تتحقق عمليات التدقيق الخارجية من دقة التقارير المالية.

من المهم أيضا أن تتضمن التقارير المالية الشهرية معلومات بشأن الدخل والنفقات. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتجاهل مديرو المشاريع التقارير المالية لاتخاذ القرارات المناسبة للتأكد من استخدام الأموال بشكل صحيح وتحقيق النتائج المرجوة، كما يجب تجهيز التقارير في نهاية كل شهر في صيغة مناسبة وبصورة ملائمة، مع ضرورة امتلاك المنظمات غير الحكومية لنظام رقابة داخلية لضمان دقة السجلات المحاسبية وحماية الأصول ومنع الاحتيال.

تتلقى العديد من المنظمات غير الحكومية جزءًا من تمويلها من الجهات المانحة بموجب اتفاقية منحة محددة، وللمشاريع الممولة من الجهات المانحة متطلبات محددة تشكل أيضا جزءًا من الاتفاقية، وقد تتضمن عدها من شروط المنحة. ويجب أن يعمل موظفو الشؤون المالية مع موظفي المشروع لضمان اتساق التقرير المالي مع إيضاحات المشروع.

في بعض الأحيان، تعمل المنظمات غير الحكومية مع جهات مانحة مختلفة، ومن المهم متابعة مكان توزيع أموال المانحين وكيفية استخدامها، كما يجب الانتباه إلى أن استخدام أموال مشروع آخر لمنظمة غير حكومية ممارسة غير جيدة.

يجب أن يتمتع الموظفون بالمهارات المناسبة لإدارة الشؤون المالية بفعالية، تشمل إدارة المحاسبة الإدارية التنفيذية والمديرين وما إلى ذلك، ممن يدمجون الإدارة المالية الفعالة في البرامج، وذلك بما يضمن عمل موظفي الشؤون المالية مع الموظفين المعنيين بالميزانية في جميع المراحل.

النتائج

لم يعمل الباحثون في جورجيا، في الوقت الحاضر، على أي دراسات أو أبحاث تتعلق بدور إدارة الشؤون المالية في المنظمات غير الحكومية، في الوقت الذي يوجد فيه اهتمام كبير بهذه المشكلة في الوسط العلمي الدولي. وتعدُّ مشكلات إدارة الشؤون المالية وثيقة الصلة بالمنظمات غير الحكومية؛ إذ تسعى أي منظمة غير حكومية إلى تحقيق الاستدامة المالية. لذلك، من الضروري تحليل الشؤون المالية للتخطيط المستقبلي.

وتعدُّ نتائج الدراسة مهمة للأفراد المشاركين في إدارة المنظمة غير الحكومية أو لأصحاب المصالح الآخرين. وقد كشفت عملية البحث عن مجموعة من العوامل العامة والخاصة لإدارة الشؤون المالية التي تؤثر على نجاح المنظمة غير الحكومية. وبالإضافة إلى ذلك، تحددت الاعتبارات النظرية المثيرة للاهتمام المتعلقة بالمشكلة وعوامل استدامة المنظمات غير الحكومية.

تتناول النتائج المُتحصّل عليها بشكل مناسب وهادف استدامة المنظمة غير الحكومية، وتؤدي دورًا مهمًا لمن لديهم اهتمام بتلك المشكلة. كما تحلل أفضل الممارسات المحلية والمعايير الداخلية للمنظمة، ووضّح عدد من التوصيات لتعزيز استدامة المنظمة غير الحكومية ونموها. يساعد هذا البحث المنظمات غير الحكومية على تخطيط أنشطتها بشكل أفضل. كما يساعد على اتخاذ القرار في المنظمات غير الحكومية بالتخطيط الجيد للأنشطة المستقبلية دون المساس بالاستقرار المالي.

شكر وتقدير

أتوجه بالشكر إلى جامعة القوقاز التي أتاحت إعداد هذه الدراسة كجزء من مسابقة المنح الخاصة بها.

كما أود أن أعرب عن تقديري لجميع الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات لدعمهم المستمر وتشجيعهم للمشاركة في المقابلات، وللهيئات غير الحكومية لتوفير جميع البيانات أو المعلومات اللازمة لإجراء هذا البحث.

المراجع

1. Abdulkadir Abdulrashid Rafindadi, Aliyu Zakariyah, The Impact of Internal Control System on the Financial Accountability of Non-Governmental Organizations in Nigeria: Evidence from the Structural Equation Modelling, 2019.
2. Alhassan Musah, Ahmed Ibrahim Anyass, Determinants of Financial Sustainability of Non-Governmental Organizations (NGOs) In Ghana, 2020.
3. Alhassan Musah, Financial Malpractice and Risk of Financial Malpractice of NGOs In Ghana: Perspective of Donors, 2018.
4. Ali Akbar Bromideh, The Widespread Challenges of NGOs In Developing Countries, Case Studies from Iran, 2011.
5. Anas Rasheed Bajary, The Influence of Accounting Systems on Financial Accountability in Non-Governmental Organizations, 2019.
6. Barry Strydom, Tim Stephen, Financial Management in Non-Profit Organizations: An Exploratory Study, 2014.
7. Benedict Arthur, Performance Improvement of Non-Governmental Organizations Through Financial Management: Financial Management: A Case Study of Young Men's Christian Association of Ghana, 2020
8. Bharathi Karanth, Financial Planning and Control Practices of Selected Non-Governmental Organizations, An Empirical Appraisal, 2016.
9. Bharathi Karanth, Funds Management in NGOs-A Conceptual Framework, 2018.
10. Carol Ann Tilt, NGOs: Issues of Accountability, 2007.
11. Elvin Shava, Non-Governmental Organizations and the Implementation of Good Governance Principles, 2016.
12. Gabriela Vaceková, Mária Svidroňová, Benefits and Risks of Self-Financing of NGOs - Empirical Evidence from the Czech Republic, Slovakia and Austria, 2014.

المراجع

13. Hasan Metin, Bejtush Ademi, Financial Sustainability of NGOs: An Empirical Study of Kosovo NGOs, 2019.
14. Md Mostafijur Rahman, NGO's Financial Reporting and Human Capital Development, 2016.
15. Moses Oppong, Alex Owiredu, Virgil Abedana, The Impact of Internal Control on the Performance of Faith-Based Ngos in Accra, 2016.
16. Ni Wayan Rustiarini, Accountability of Non-Government Organization from the Perspective of Stakeholder Theory, 2016.
17. Pawel Mikołajczak, Diversification of NGOs' Revenues: Implications for the Mission Changeability, 2019.
18. Pawel Mikołajczak, The Impact of the Diversification of Revenues on NGOs' Commercialization: Evidence from Poland, 2018.
19. Rohana Bandara Weerasooriya, A. Chamaru De Alwis, Ali Khatibi, The Impact of Strategic Planning for Non-Government Organizations in Sri Lanka: An Evaluation Using the Balanced Scorecard – Development of a Conceptual Framework, 2014.
20. Simon Murote Kang'ethe, Tatenda Manomano, Exploring Challenges Threatening the Survival of NGOs In Selected African Countries, 2014.
21. Withz Aimable, The Effect of Financial Management on the Performance of Non-Profit Organizations, An Empirical Study in Haiti, 2014.
22. Yeaseen Chowdhury, Dr. Md. Mamun Habib, Financial Reporting Practices of Local NGO's Operating in Bangladesh, 2019.

أوقاف

AWQAF

الهيئة العامة للأوقاف

GENERAL AUTHORITY FOR AWQAF

