

# النزاهة والشفافية والمساءلة في عمل المنظمات الأهلية

مبادئ الحكم الصالح في إدارة المنظمات الأهلية

الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

التحليل المالي والإداري

الجزء الأول

تمهيد:

يأتي هذا الدليل، والذي سيضم عدة أجزاء، في سياق جهود الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) المتواصلة لتعزيز قيم النزاهة ونظم المساءلة ومبادئ الشفافية في المجتمع الفلسطيني، وهو مساهمة اضافية من أمان في بناء نظام النزاهة الوطني بمكوناته واعمدته المختلفة. اضافة الى جهودها في تنفيذ العديد من المشاريع والنشاطات واطلاق مجموعة من المبادرات نحو تعزيز قيم النزاهة ونظم المساءلة ومبادئ الشفافية في إدارة المنظمات الأهلية، لعل ابرزها المساهمة في العمل على اعداد مدونة سلوك المنظمات الأهلية، وعقد العديد من الدورات التدريبية وورش العمل التوعوية في مجالات الحكم الصالح، اضافة الى اطلاق برنامج المنح الصغيرة والذي يهدف اساسا الى توسيع قاعدة وتحفيز المنظمات الأهلية والقاعدية على الانخراط في مكافحة الفساد.

يشتمل هذا الدليل على ثلاثة أقسام، الاول يتطرق الى مبادئ الحكم الصالح في عمل المنظمات الأهلية، والقسم الثاني يتطرق الى التدقيق الداخلي للمنظمات



إعداد أ. سائد جاسر

أ. فائد عواشرة

إشراف الدكتور عزمي الشعيبي، مفوض أمان لمكافحة الفساد

**الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة – أمان**

رام الله: عمارة الريموي ط 1، شارع الإرسال- رام الله،

هاتف: 02 2974949 / 02 2989506

فاكس: 02 2974948

ص. ب: 69647، القدس: 95908

غزة: عمارة الحشام، شارع الحلبي- متفرع من شارع ديفول

هاتف: 08 2884767 فاكس: 08 2884766

الموقع الالكتروني: [www.aman-palestine.org](http://www.aman-palestine.org)

لا يراهن هذا الدليل بأن يكون وصفه سحرية لعملية تطبيق الحكم الصالح والإدارة الرشيدة في كافة المؤسسات. وذلك لاختلاف عملية الحكم والإدارة من مؤسسة لأخرى، طبقاً لطبيعة عملها، حجمها، مصادرها، ثقافتها السائدة وعلاقات القوة في داخلها. في واقع الحال تحتاج كل منظمة إلى موائمته ليتناسب واحتياجاتها.

ولهذا فإن هذا الدليل يسعى لتقديم دلائل (خطوط) مرنة للمنظمات المستجدة على مفهوم الحكم الصالح أو تقديم أفكارا جديدة وعلامات لتلك المنظمات التي لديها بعض التجارب في الحكم الصالح. ويمكن للاقتراحات التي يقدمها أن لا تعني الكمال، بقدر ما هي تعبير عن منظومة المبادئ والنظم التي يستند عليها الحكم الصالح، ويمكن لهذا الدليل أن يخدم في:

- 1- طرح وإظهار قضية الحكم الصالح وان يساعد في جعلها احد أولويات العمل في المؤسسة.
- 2- تحديد اتجاهات العمل وتوضيح الخطوات الواجب إتباعها في عملية بناء الحكم الصالح في إدارة

الأهلية مشتملا على نموذج استرشادي لنظام تدقيق داخلي، أما القسم الثالث فيتطرق الى أهمية وآليات التحليل المالي و الإداري لعمل المنظمات الأهلية وهو موجه بشكل خاص للجهات الرسمية التي تشرف على عمل المنظمات الأهلية وكذلك للمنظمات الأهلية نفسها لمساعدتها في تطبيق القواعد المالية و الإدارية السليمة في عملها.

#### الهدف من هذا الدليل

يسعى هذا الدليل بشكل عام الى المساهمة في تعزيز وتقوية أسس الحكم الصالح في فلسطين. والى تعزيز قيم النزاهة ونظم المساءلة ومبادئ الشفافية في عمل المنظمات الأهلية بشكل خاص.

#### لمن هذا الدليل:

هذا الدليل موجه بشكل رئيسي للمنظمات المجتمعية العاملة في مجال القطاع غير الحكومي والمجتمع المدني في فلسطين. ومن الممكن أن يشكل قاعدة انطلاق لاعداد أدلة خاصة تتلائم وطبيعة مؤسسات القطاعات الأخرى.

المنظمات الأهلية الفلسطينية.

3- يجب أن نكون جاهزين لمواجهة بعض التحديات والصعوبات التي يمكن أن تواجهنا مثل: الارتباك الناتج عن تطبيق نظم جديدة أو التقييد بنظم تحتاج الى الجهد والعمل والدقة، أو كون العملية لا تلائم اصحاب القوة والنفوذ في المؤسسة، نقص في الإمكانيات المتاحة، عملية المساندة ضعيفة... الخ ومن الممكن تجاوز جميع هذه المشاكل من خلال بعض التحضيرات والبحث.

طرق وتوجهات: من المتوقع أن تتباين عملية وادوات التطبيق في المؤسسات وفقا للتباين في حجمها وطبيعتها، فبعض المؤسسات قائم بالكامل على اساس العمل التطوعي، وتحكم هذه المؤسسات وتدار من قبل مجلس واحد، والبعض الاخر قائم على اساس مشترك، حيث تدار المؤسسة من قبل جهاز وظيفي في الوقت الذي تحكم فيه بجسم متطوع.

وفي كلتا الحالتين فان التطبيق الامثل لمبادئ الحكم الصالح يتم باستخدام منهجية المشاركة. ويعتبر

التوجه بالمشاركة، كاسلوب عمل، الاقرب الى واقع المنظمات الأهلية الفلسطينية من حيث انسجامه مع طبيعتها التنظيمية والبنوية، وبالرغم من أن عملية اتخاذ القرار في نوع الحكم ترجع للهيئات المرجعية في المؤسسة (الجمعية العمومية ومجلس الإدارة)، الا أن فعالية عملية التطبيق تملي المشاركة الواسعة في عملية التطبيق والتي بدورها تعزز من المساءلة النابعة من الوعي بمكنونات الحكم الصالح ومن حس التملك للنظام وبالتالي الالتزام في تطبيقه.

القسم الاول:  
مبادئ الحكم الصالح في عمل  
المنظمات الأهلية

## المحتويات

- 13 1. الحكم الصالح في إدارة المنظمات الأهلية
- 15 1.1 مفهوم الحكم الصالح وأهميته
- 23 2.1 تطبيق مبادئ الحكم الصالح
- 24 1.2.1 الهيئات القيادية (الجمعية العمومية  
ومجلس الإدارة)
- 32 2.2.1 الأنظمة والقوانين
- 43 3.2.1 مبادئ العمل
- 47 2. تطبيقات على الحياة الإدارية

القسم الأول: مبادئ الحكم الصالح في إدارة المنظمات الأهلية

## 1. الحكم الصالح وأهميته في إدارة المنظمات الأهلية

تتسارع أمواج المبادرات والحركات المعبرة عن مساعيها لمحاربة الفساد، بمفاهيمه ومضامينه المختلفة، لما للفساد من انعكاسات سلبية عظيمة على التنمية وبناء المجتمعات، فلا تقتصر انعكاسات الفساد السلبية على سوء إعادة توزيع العائد الوطني أو على هيمنة فئات بعينها على مراكز القوة ومقدرات الأمة، بل تتعداها لتشمل انهيار منظومة القيم والمبادئ السائدة ومأسسة التعدي على القانون وتجاوزه، والاهم من ذلك زعزعة الانتماء الوطني وفقدان الأمل في المستقبل وما يحمل معه هذا الاتجاه السلبي من معاني مدمرة لبناء المجتمع وللعملية التنموية.

تُعرّف منظمة الشفافية الدولية الفساد على أنه «كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو لجماعته» ويأخذ الفساد أشكالاً مختلفة، حيث تعتبر الوساطة، المحسوبية، المحاباة، نهب المال العام، الابتزاز، الرشوة، وأشكال أخرى جميعها تأتي تحت سوء استغلال المنصب العام وتعتبر أفعال فساد.<sup>1</sup>

1 الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - (أمان)، الدليل الإرشادي لمصطلحات ومفاهيم الحكم الصالح.

مع تجاوز مظاهر الفساد لكافة الحدود لتشمل كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية، ومع عملية الانتشار هذه اخذت تتبلور منظومة مأسسة لعملية الفساد بحيث تم تزويج مراكز السلطة في نظام الحكم بالراسمال الطفيلي والعصابات المنظمة (المافيا) الساعين الى توليد المنفعة الخاصة باي طريقة كانت. أدى ذلك الى التوسع المضطرد للفقر وانصهار الطبقات الوسطى في عملية سعي لا تنتهي من اجل تدبير امور معيشتها اليومية وتراجعت النظم القيمية المنظمة لحياة الناس في المجتمع، واصبح التخلص من هذا الفساد غير ممكن بعملية اصلاح وانما اصبح يستدعي تكاثف الجهود والانخراط العام فيها.

ترى منظمة الشفافية الدولية انه «من الممكن محاربة الفساد بشكل مستمر في حال مشاركة كل المعنيين سواء من الحكومة أو المجتمع المدني أو القطاع الخاص» ومن هنا تأتي أهمية انخراط المؤسسات الأهلية في محاربة الفساد كونها تشكل العمود الفقري للمجتمع المدني وكونها المؤسسات الاقرب الى القاعدة الجماهيرية وفقاً لطبيعتها. وحتى تتمكن من تأدية الرسالة المناطة بها في خدمة وتنمية المجتمع أو احدي فئاته المحتاجة، على مؤسسات المجتمع المدني أن تبني ذاتها وأن تحكّم وتدار على أساس منظومة

القيم والمبادئ المعززة للحكم الصالح والإدارة الرشيدة لمقدراتها ومواردها من خلال تطبيق المعايير المؤكدة لذلك.

## 1.1 مفهوم الحكم الصالح

ولجلاء الصورة لا بد من فهم واضح ومشارك لماهية الحكم الصالح:

إن الحكم الصالح منظومة من القيم والمبادئ والمعايير، المعبر عنها بإجراءات، تؤكد على ممارسة السلطة (الحكم) بطريقة صالحة تنطلق من فعالية وحسن استخدام الموارد لخدمة اهداف المؤسسة والمجتمع بشكل عام ولمصلحة الفئة أو المجموعة المستهدفة، وتصب في توسيع الخيارات المتاحة لافراد المجتمع، بعيدا عن المنفعة الشخصية وفي اطار احترام وتعزيز الذات الانسانية عند المستهدفين.

تُعرّف (أمان) الحكم الصالح بأنه: «يشير مفهوم الحكم الصالح الى ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات بطريقة محددة وتتصف بأنها «صالحة». وبمعنى أدق، ينصرف مفهوم الحكم الصالح الى منظومة الحكم التي تعزز وتدعم وتضامن رفاه الانسان وتقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لا



إدارة المؤسسة أو المصلحة العامة وتجسد كمنظومة من المبادئ والسمات والخصائص والمعايير والإجراءات.

تتبع أهمية الحكم الصالح في إدارة المنظمات الأهلية من التالية:

1- حسن التصرف بالموجودات: تدرج مقدرات وموجودات المؤسسات الأهلية، وفقاً للقانون، في إطار الممتلكات العامة، وفي الجوهر فإن هذه الموجودات والموارد مخصصة لتسهيل وتقديم الخدمات للمجتمع أو لفئات مختارة منه. ولهذا فمن واجب الهيئات الحاكمة (القيادية) في هذه المؤسسات أن تحافظ على هذه الموارد من جهة وأن تضمن استخدامها بفعالية ونجاعة لمصلحة المستهدفين من جهة أخرى، وهذا ما تتضمنه القوانين والأنظمة.

وفي إطار القيم والمبادئ. فمن الواجب توفير المعلومات وتقديمها حول هذه الموارد وطرق وفعالية استخدامها، وهذا يقاس بمعايير الشفافية، توفير الأرضية المناسبة للمساءلة والجاهزية للمحاسبة من قبل الجهات المخولة، المستهدفين والممولين إضافة الى الهيئات المرجعية في المؤسسة، وهذا يقاس بمعايير المساءلة، والحرص على استخدام هذه الموارد بتدخلات غير

سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً وتهميشاً»<sup>2</sup>.

وتعرّف مدونة سلوك العمل الأهلي الإدارة الرشيدة على أنها: «عملية يتم من خلالها التأكد من أن المؤسسة تعمل بفعالية وتدار بشكل مناسب، وتلتزم بالقوانين المعمول بها في الدولة لتحقيق أهدافها وغاياتها المبينة في نظامها الاساسي، وتشمل تفويض الجماعة سلطات القيادة لهيئات تمثيلية أصغر مع خضوع هذه الهيئات للمحاسبة»<sup>3</sup>.

ويعرّف تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 الحكم الصالح الذي يستهدف تحقيق مصلحة عموم الناس في المجتمع على أنه "نسق من المؤسسات المجتمعية، المعبرة عن الناس تعبيراً سليماً، وترتبط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة بواسطة المؤسسات، وفي النهاية بواسطة الناس".

ودون الخوض في الفروق اللغوية والشكلية لمفهوم الحكم الصالح يمكن القول أن الحكم الصالح يتضمن في فحواه عملية ديناميكية تستند على حسن تطبيق القوانين والإجراءات

2 الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة - (أمان)، الدليل الإرشادي

لمصطلحات ومفاهيم الحكم الصالح

3 الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك، مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008.

مؤذية، تحترم المستفيدين وقيمتهم، بعيدا عن المنفعة الشخصية، التمييز، الوساطة، المحاباة والرشوة، وهذا يقاس بمعايير النزاهة.

2- إدارة الاداء: في العديد من المؤسسات المجتمعية والقاعدية تحكم المؤسسة من قبل هيئاتها القيادية (الجمعية العمومية ومجلس الإدارة) وتدار من قبل نفس الهيئات وعلى أساس طوعي، وهنا يتم المزج بين حكم المؤسسة وإدارة وتنفيذ نشاطاتها. وتمتزج عملية تطوير سياسات وتوجهات العمل بعملية تنفيذ النشاطات، وغالبا ما تتم هذه العمليات بعيدا عن التوثيق والتدوين، وهنا فإن صلاحية الحكم تحتل مكانا حساسا في إدارة أداء المؤسسة، حيث تؤدي المؤسسة دورها من قبل هيئاتها الحاكمة. وفي مؤسسات أخرى (قطاعية، مركزية وتنموية) يتم الفصل في هذه المؤسسات ما بين الهيئات الحاكمة (الجمعية العمومية ومجلس الإدارة) والأطر التنفيذية، وفي الوقت الذي تلعب فيه الهيئات القيادية دورا أساسيا في عملية تطوير أنظمة العمل، السياسات وتحديد اتجاهات العمل فإن الأطر المنفذة تقوم بعملية الأداء بناء على هذه التوجهات والسياسات والخطط، ويتم إخضاع الأطر التنفيذية لرقابة الهيئات القيادية

مما يعطي هذه الهيئات الفرصة لتقويم الأداء والرقابة على عمل المؤسسة. وفي كلتا الحالتين وحتى يكون الحكم صالحا في هذه المؤسسات عليها بداية أن تعمل وفقاً للنظام الأساسي الذي يحكمها وبما لا يتعارض مع القوانين والأنظمة المعمول بها، ومع احترام المبادئ والمواثيق الدولية الخاصة بحقوق الانسان. وعملية التقيد هذه لا تكفي لكي يكون الحكم صالحاً، بل يجب أيضا أن يتم الأداء وفقاً لمجموعة من المبادئ والقيم:

- **تنموية الاتجاه:** على قيادة المؤسسة (الجمعية العامة ومجلس الإدارة) التأكد من أن مجال عمل المؤسسة واضح ومحدد وأن أهداف ونشاطات المؤسسة تتسجم مع الأهداف التنموية الوطنية والقطاعية. وهذا يتم من خلال العمل على تطوير تفكير استراتيجي في المؤسسة.
- **البناء وفقا لحاجة المستهدفين:** التأكد من أن أهداف ونشاطات المؤسسة قد تم بنائها وفقا لحاجة المستهدفين وبمشاركتهم، وان تكون مبنية لمواجهة مشاكل محددة قد خرج بها تحليل البيئة الخارجية المحيطة
- **احترام المستفيدين،** بحيث يتم التقيد بمنهجيات

تحترم الفئات المستفيدة، وتقدر ظروفها وتتعامل مع القيم السائدة لديها بعيداً عن الأذى النفسي والاجتماعي.

- الجاهزية للمساءلة: وهنا تضمن المؤسسة وجود وتوفر الوثائق، المستندات والسجلات، التي تعكس موجودات وموارد المؤسسة، نشاطاتها، حركة الأموال والممتلكات، عمليات التوظيف والترقية، وما يدعم كافة العمليات من سجل للإجراءات التي استخدمت في تنفيذ العمليات المختلفة. في نفس الوقت على المؤسسة أن تقدم التقارير الدورية والخاصة بمشروع أو قضية محددة للجهات المختصة (داخليا وفقا للتسلسل الهرمي، ومن الجهاز التنفيذي لمجلس الإدارة ومنه للجمعية العامة، خارجيا للوزارة المخولة، للممولين وللشأنات المستهدفة) وأن تكون المؤسسة جاهزة لعملية المساءلة من خلال التوثيق السليم.

- العلنية والتعامل بشفافية: وهذا يتطلب من المؤسسة أن تقدم المعلومات وتبسط عملية الحصول عليها (من خلال النشر وعند الطلب)، عن كافة المعاملات والعمليات التي تجري في المؤسسة

سواء في إطار الحياة الإدارية أو في إطار التشغيل وتنفيذ النشاطات، مروراً بالعمليات المالية وحركة الموجودات.

- المساواة وضمان عدم التمييز: وهذا يتضمن الفرص في الحياة الداخلية للمؤسسة (التوظيف، الترقية، التسهيلات الإدارية وبناء القدرات)، ويتضمن الخدمات والفرص المقدمة لجمهور المستفيدين، وحتى تكون هذه المساواة فعّالة يجب أن تستند على مؤشرات وإجراءات مدونة، واضحة ومعلنة (إجراءات التوظيف والترقية، إجراءات الحصول على الخدمة، إجراءات تنفيذ العمليات).

- منع تضارب المصالح: وهذا من أكثر المتطلبات شيوعاً للحكم الصالح ويتجسد في إقصاء الأفراد ممن لديهم مصلحة أو ممكن أن يكون لديهم مصلحة عن عملية اتخاذ القرار أو المشاركة فيها. ويستدعي منع تضارب المصالح الإفصاح عن وجود المصلحة من قبل المعني. ويتضمن هذا البند أيضاً عدم الحصول على مقابل مادي أو مالي لعضوية الهيئة القيادية.

3- القرب من الجماهير: تعمل المؤسسات الأهلية،

5- دور الرقابة على القطاع العام والخاص: تلعب المؤسسات الأهلية في الكثير من الأحيان دور المراقب على القطاع العام والقطاع الخاص، سواء في مجال الحقوق الأساسية أو في مجال الاهتمام القطاعي للمؤسسة، وهذا يملئ على هذه المؤسسات التحلي بالمسلك الحميد والمعبر عنه في الحكم الصالح.

## 2.1 تطبيق مبادئ الحكم الصالح

هناك ترابط ذات تأثير متبادل في عملية حكم وإدارة المؤسسة، وليس من السهل الفصل ما بين حكم المؤسسة وإدارتها، ولأغراض هذا الدليل سوف يتم الفصل من حيث الأدوار والمسؤوليات ما بين حكم وإدارة المؤسسة، ففي الوقت الذي يقوم فيه الجسم التنفيذي (في المؤسسات التي تعمل من خلال جسم تنفيذي) بممارسة الحياة الإدارية للمؤسسة وإدارة وتنفيذ نشاطاتها مستخدماً بذلك الأنظمة والإجراءات ومنطلقاً من السياسات والخطط ومبادئ العمل (السياسات العامة والخاصة، خطط العمل، النظام الإداري، المالي، إجراءات التخطيط، إجراءات التنفيذ، الرقابة والتقييم، القيم والمبادئ،... الخ) تقوم الهيئات القيادية (الجمعية العمومية ومجلس الإدارة) بإدارة حكم المؤسسة وفقاً للنظم الحاكمة (النظام الأساسي) وقاعدة

بمجموعها، في حالة من التفاعل القوي مع الجماهير (مع بعض الاختلافات في طبيعة الجمهور من مؤسسة لأخرى) مما يجعلها قادرة على تلمس موموم واحتياجات الجماهير من جهة، والتأثير على رأي الجمهور من جهة أخرى، وهذا يستدعي أن تعكس المؤسسة، من خلال أدائها، وبشكل واضح قيم النزاهة (العدالة، المساواة، عدم المحاباة، احترام قيم الجمهور ومحاربة المظاهر الفاسدة) لتعزيز ثقة الجماهير بها وللتعلم من التجربة، ومن أجل تقوية القدرة على تجنيد الجماهير لخدمة القضايا المجتمعية. وعلى المؤسسات الأهلية أن تكون قادرة على تفعيل مشاركة جمهورها لها في تطوير أطر عملها المختلفة وأن تكون منفتحة مع هذا الجمهور وجاهزة لمساءلته.

4- الدفاع عن مصالح فئات مجتمعية: لا يقتصر دور المؤسسات الأهلية على تقديم الخدمات لفئاتها المستهدفة بل يتعداه ليشمل تبني قضايا هذه الفئات وتقويتها وتمكينها من الدفاع على مصالحها، مما يستدعي نظاماً قيماً تستند عليه المؤسسة، (النزاهة، المساءلة، الشفافية) ومعايير واضحة لمحاربة سوء استخدام السلطة والفساد.

القيم والمبادئ.

يرتكز حكم المؤسسات الأهلية على ثلاثة أعمدة:

## 1.2.1 العمود الأول: الهيئات القيادية (الجمعية

العمومية ومجلس الإدارة):

يتجسد دور الهيئات القيادية في المؤسسات الأهلية القائمة على جهاز تنفيذي بالأساس في رسم وتطوير سياسات وخطط المؤسسة، تحديد الأنظمة والإجراءات التي تضبط عملها، على الصعيدين الإداري والمالي وعلى الصعيد التشغيلي، والرقابة على تطبيق الأنظمة وعلى تنفيذ السياسات والخطط والالتزام بتطبيق قيم ومبادئ المؤسسة. وفي المؤسسات التي لا يتوفر فيها جسم تنفيذي تقوم الهيئات القيادية بممارسة ما ذكر أعلاه إضافة إلى تنفيذ السياسات والخطط وإدارة المؤسسة ونشاطاتها.

وحتى تكون هذا الهيئة فاعلة في أداء دورها لا بد من أن تستند بذلك على قيم النزاهة ونظم المساءلة ومبادئ الشفافية بحيث تقوم كحد أدنى بالتالية:

في باب تحمل المسؤولية: على هذه الهيئات (جماعة وفرداً) أن تتعرف كحد أدنى وبشكل جيد على النظام الأساسي للمؤسسة، على القانون رقم (1) لسنة 2000م

## القسم الأول: مبادئ الحكم الصالح في إدارة المنظمات الأهلية

بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وقانون العمل الفلسطيني. وان تراجع بشكل دوري مسؤولياتها وواجباتها التي ينص عليها النظام، وان تعي بشكل واضح نطاق المسؤولية القانونية الذي تتحمله.

في باب الشفافية: هناك عدد من الموضوعات الحساسة التي تعكس نفسها على درجة شفافية الحكم في المؤسسات الأهلية منها:

- عضوية الجمعية العمومية: من المسلم به أن تعمل الجمعية العمومية لأية مؤسسة وفقاً للنظام الأساسي الذي لا يتعارض مع ما ينص عليه القانون. تحتل موضوعة عضوية الجمعية العمومية حيزاً هاماً في إطار الحديث عن الحكم الصالح، حيث يسود نظام العضوية المفتوحة للهيئات العامة مع وجود شروط عامة لهذه العضوية (غالباً ما تكون نفسها في أغلب الجمعيات بحكم استخدام الجمعيات لنموذج واحد للنظام الأساسي، أعد من قبل وزارة الداخلية)، مما يعني عدم التقيد في تطبيق هذا البند أو فقدان هوية الجمعية إذا ما طبق بشكل حري في وانضم للجمعية أشخاص خارج نطاق تخصصها واهتمامها وعملها. يجب أن يكون نظام العضوية واضحاً ومعلنأ، مع الأخذ بالاعتبار وجود شروط خاصة بكل مؤسسة، تضمن استقطاب أعضاء

فاعلين في إطار مجال عمل واهتمام المؤسسة، وتحمي المؤسسة من فقدان الهوية وغياب الانسجام في هيئاتها المرجعية. وعلى المؤسسات الأهلية أن تضمن هيئة فاعلة من حيث عدم المبالغة في عدد الأعضاء، على أن لا يقلوا عن سبعة، حتى لا تواجه صعوبة جمعها من جهة وأن يتمكن كل عضو من القيام بواجبه والمشاركة في إطار حقوقه، ومن حيث انسجام الأعضاء مهنيًا ومن حيث الاهتمام. ومن الضرورة أن تضم الجمعية العمومية في عضويتها ممثلين عن الفئات المستهدفة لضمان التفاعل ما بين المؤسسة وفئاتها المستهدفة.

إضافة إلى العمل وفقاً لبنود القانون، على الجمعية العمومية التأكد من تحول قيم ومبادئ العمل الأهلي إلى مسلكيات وضوابط للعمل (مدونة سلوك). ولعله من المفيد أن تراجع الجمعية العمومية بنود هذه المدونة في جلسة خاصة وأن تقيم مدى التزام المؤسسة في تطبيقها وفي تحولها إلى مسلكيات تقود العمل.

- **شفافية عمل الهيئات القيادية:** تقوم الهيئات القيادية في المؤسسة بمساءلة المؤسسة (كونها الجهة المخولة داخلياً للقيام بذلك) وهذا ضروري، وتستدعي مبادئ العمل الأهلي أن تكون هذه الهيئات شفافة بذاتها، ولعل

نقطة البداية تكون في تقديم هذه الهيئات التقارير عن عملها، وفي الإفصاح عن قراراتها وعن نتائج اجتماعاتها، ويمكن أن يتم ذلك ببساطة من خلال اصدار رسائل أو تعاميم لجسم المؤسسة عن نتائج كل اجتماع لها، مع الأخذ بعين الاعتبار التدرج في سرية المعلومة، ومن المفيد جداً أن تعمم هذه الهيئات وبشكل مدون سياسات وتوجهات عمل المؤسسة وأن تكون فاعلة في تطوير وقرار خطط عمل المؤسسة.

- **علنية النظم والإجراءات:** بصورة تضمن معرفة المعنيين بالنظم والإجراءات التي تخصهم، كأن يعرف المعنيون بالحصول على وظيفة: متطلبات وشروط الوظيفة، كيفية ومؤشرات الاختيار وخطوات عملية التوظيف. أو أن يعرف العاملين في المؤسسة الهيكل التنظيمي وقنوات الاتصال، الوصف الوظيفي الخاص بهم، سلم الرواتب المعمول به، نظام التحفيز والعلاوات، أنظمة الاجازات، نظام الدوام، إجراءات القبض والصرف، وكذلك معرفة العاملين عن فرص الترقية والوظائف الشاغرة وشروط الوظيفة. بما يتضمنه النظام المالي والإداري للمؤسسة. أو أن يعرف المستهدفين بالمشاريع المنفذة، أماكن تنفيذها، شروط الحصول على الخدمة، كيفية تنفيذ المشروع، آلية اختيار

لترجح جوانب عملهم التقنية ومؤهلاتهم. على أن يتم تشكيل لجنة لدراسة العطاءات وتقييمها وفقاً لمؤشرات موضوعية واضحة تطبق على الجميع، وأن ترفق للجنة نتائج عملها مع العروض المقدمة لمجلس الإدارة، والذي يتوخى الحذر في تلخيص هذه النتائج وعرضها على الجمعية العمومية دون محاباة أو تمييز. وعلى الجمعية العمومية أن تراجع نتائج التقييم وأن تتيح الفرصة لنقاشها قبل التصويت على المدقق الذي سيتم اختياره.

في باب المساءلة؛ وهنا يكون الدور أوضح، حيث تشكل الرقابة ومساءلة الجهاز التنفيذي أحد أهم مهام الهيئة القيادية (الجمعية العمومية ومجلس الإدارة) ويمكن الفصل ما بين جانبان في موضوعة المساءلة هنا:

الأول: يتعلق بدور الهيئة القيادية في مساءلة جسم المؤسسة التنفيذي: وللقيام بهذا الدور لا بد وان تكون الهيئة القيادية مضطلمة على: السياسات، الخطط، أنظمة وإجراءات العمل، ومن خلال تتبع أمور المؤسسة يمكن للهيئة القيادية أن تقوم بمساءلة الجهاز التنفيذي عن: التقيد بتنفيذ الإجراءات والنظم، العمل بناء على السياسات والخطط، نجاعة تنفيذ الخطط، توزيع موارد المؤسسة واستخداماتها، تتبع آليات التنفيذ وضمان عدم وجود مظاهر الفساد

المستفيدين... الخ بما تضمنه إجراءات التنفيذ أو أدلة تنفيذ المشاريع. وتكون مسؤولية الهيئات القيادية الحاكمة هنا التأكد من وجود الأنظمة والقوانين والإجراءات في متناول كل جهة معنية حسب اهتمامها، ولن تكون هذه النظم والإجراءات مدونة بشكل واضح ومفهوم وأن يتحلى المسؤولين بمسؤولية شرحها وتوضيحها للمعنين.

- الشفافية في التعاقد مع مدقق الحسابات: يتم اختيار مدقق الحسابات من قبل الجمعية العمومية وبالتصويت، وعلى مجلس الإدارة أن يضمن شفافية اختيار المدقق، بدءاً بعملية استدراج العروض والتي يجب أن تركز على استدراج العروض من فئة محددة من مدققي الحسابات، من حيث المستوى، بحيث تضمن عدم التباين الشديد في العروض، أو أن تعلن عن التباين في مستوى فئات العروض المقدمة، لكي يسهل فهم التباين في العروض نفسها، كما على المؤسسة أن تعطي نفس الفرصة لكافة المدققين من الفئة المختارة لتقديم عروضهم، إلا من سبق واتخذ مجلس إدارة المؤسسة قراراً بعدم التعامل معه نتيجة لسوء الخدمة أو أخطاء ارتكبت في حينه، وأن تقدم المؤسسة نفس المعلومات للراغبين بالمشاركة في العطاء، وأن تتيح الفرصة لهم

وسند المنفذ منها بالوثائق اللازمة (مثلا: اسناد عملية تعيين موظف جديد في الوثائق التالية: الاعلان عن الوظيفة، سجل طلبات التوظيف، قرار مدون بتشكيل لجنة التوظيف، نتائج عملية الفرز الاولى لطلبات التوظيف، وقائع إجراء المقابلات، نتائج الفرز لعملية المقابلات، تزكية لجنة التوظيف، كتاب التوظيف والوصف الوظيفي). وعلى الهيئات القيادية التأكد من تقديم التقارير الدورية للجهات المسؤولة ويجب أن يتضمن ذلك بحد ادنى: تقرير العمل السنوي، التقرير المالي، تقرير مدقق الحسابات وكذلك خطة العمل والموازنة المقترحة للعام القادم. وكذلك على الهيئات القيادية التأكد من تقديم التقارير الخاصة بالمشاريع للممولين في موعدها ووفقا لمواصفاتها المطلوبة.

الثالث: يتعلق في بناء القدرات اللازمة لعملية المساءلة، تعمل الهيئة القيادية على التأكد من توفر القدرات اللازمة لدى المؤسسة في مجال جمع المعلومات، معالجة البيانات، تكوين قاعدة معلومات، التبويب والتوثيق وكتابة التقارير، ومن الهام جدا هنا التأكد من تطبيق المسلكيات المعبرة عن قيم المساءلة والنزاهة والشفافية.

(الرشوة، الواسطة، المحسوبية، المحاباة، اختلاس الاموال، استخدام الموقع الوظيفي للكسب الخاص، تقارب مصالح...إلخ). وتمارس الهيئة القيادية المساءلة من خلال:

- التقارير الدورية والتي يجب أن تكون: شاملة واضحة ومعبرة عن الواقع وفي حال عدم اليقين يمكن طلب الوثائق والمستندات التي تدعم التقرير.
- عملية الرقابة والتقييم والمشاركة فيها، قدر المستطاع، والاضطلاع على نتائجها.
- تتبع نظام الشكاوي وضمان وصول هذه الشكاوي أو تقريراً عنها للهيئة القيادية.
- إجراء الرقابة الدورية على العمليات من قبل المختصين في المجلس وتبيان أية انحرافات وتقديمها للمجلس.
- متابعة العمل مع المدقق الخارجي وتوفير ما يلزمه من وثائق والتعامل بجديّة مع ملاحظاته.

الثاني: ويتعلق بجاهزية الهيئات القيادية للمساءلة والمحاسبة من قبل الجهات الرسمية (الوزارة القطاعية أو وزارة الداخلية وديوان الرقابة المالية والإدارية...إلخ)، الممولين وجمهور المستفيدين، وتكمن الجاهزية هنا في التأكد من سلامة التوثيق، حفظ السجلات وتوثيق إجراءات العمل



## في باب النزاهة:

تعمل الهيئة القيادية على ممارسة والتشجيع على ممارسة القيم المجسدة لعملية النزاهة بما فيها: التعامل بمهنية وموضوعية، عدم المحاباة، المساواة، عدم التمييز، والعدالة. في حكم المؤسسة وفي ادارتها من خلال مراجعة النظم، الإجراءات، السياسات والخطط وكذلك العمليات وتنفيذ المشاريع، من منظور النزاهة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحويل القيم المجسدة للنزاهة الى اسئلة، مثل: هل تمثل سياسة مشاركة المستهدفين تجسيدا لقيم النزاهة، أو تنفيذ مشروع لمحاربة الفقر في جنوب الخليل يمثل موقفا موضوعيا، وهل استثناء النساء ينسجم مع المساواة والعدالة.

## 2.2.1 العمود الثاني: الانظمة والقوانين بما فيها النظام الاساسي:

النظام الأساسي هو الاطار القانوني أو المرجعية التي تحكم الجمعية وتبين طبيعة عملها وكيفية اتخاذ القرارات فيها وصلاحيات ومهام مجلس ادارتها وطرق اجتماعات هيئاتها

بحسب القانون يجب أن يشتمل النظام الاساسي إلزاميا على البيانات التالية:

١. اسم الجمعية أو الهيئة وعنوانها اي مكان وجودها.
٢. الغرض منها اي الغايات والانشطة التي تسعى الجمعية الى تحقيقها.
٣. موارد الجمعية اي كيفية تمويلها وتغطية تكاليف ممارستها لنشاطها، وكيفية التصرف بهذه الاموال.
٤. شروط العضوية وأنواعها وأسباب انتهائها واشتراكات الأعضاء.
٥. الهيكل التنظيمي للجمعية.
٦. كيفية تعديل النظام الأساسي وكيفية اندماجها مع جمعية قائمة أو اتحادها مع غيرها من الجمعيات.
٧. كيفية انعقاد الجمعية العمومية.
٨. اختصاصات رئيس مجلس إدارة الجمعية ونائبه وأمين السر وأمين الصندوق.
٩. طرق المراقبة المالية.
١٠. قواعد حل الجمعية أو الهيئة وكيفية التصرف بأموال وأموال الجمعية أو الهيئة عند حلها.

وفقا للتجربة الفلسطينية، غالبا ما يشكل النظام الأساسي نموذجا موحدا للمؤسسات لا يأخذ بعين الاعتبار الفروق ما بين المؤسسات والتابعة من: الطابع المؤسسي (جمعية خيرية، مؤسسة خدماتية، مؤسسة تنمية أو حتى شبكة أو اتحاد)، حجم المؤسسة، قطاع العمل، طبيعة العمل. ويقدم هذا

الجمعية العمومية:

تتكون الجمعية العمومية من كافة الاعضاء المؤسسين والذين قبلت عضويتهم في الجمعية وسددوا اشتراكاتهم المالية، وتختص الجمعية العامة بممارسة المهام التالية:

- تختص الجمعية العمومية بوضع السياسات والتوجهات العامة للجمعية أو الهيئة.
- تعديل قيمة الاشتراك السنوي لأعضاء الجمعية.
- مناقشة تقرير مجلس الإدارة عن أعمال الجمعية ونشاطاتها المختلفة خلال العام المنصرم.
- انتخاب أعضاء/عضوات مجلس الإدارة بالاقتراع السري.
- إقرار إنشاء فرع أو فروع أخرى للجمعية.
- تعيين مدقق الحسابات القانوني.
- التصديق على الحسابات الختامية

النظام كنموذج ويتم العمل به بعد المصادقة عليه من قبل وزارة الداخلية. وليس من اليسير تغيير بنود هذا النظام أو بعضا منها. إن اعتماد نموذج واحد لعمل المؤسسات الأهلية يثير الكثير من الازدحام في الحياة التطبيقية لهذه المؤسسات، ويدفع بالعديد منها الى إهمال التعامل مع النظام الأساسي واللجوء الى إنظمة أخرى بديلة مثل النظام الإداري، والتي يتم من خلالها إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات لتتسجم مع طبيعة المؤسسة<sup>4</sup>.

هناك حد أدنى من الأدوار والمهام المناطة بحاكمية المؤسسة (الجمعية العمومية ومجلس الإدارة) وعلى هذه الهيئات أن تقوم بواجبها ومسؤولياتها وفقا للقانون، وكما هو وارد أدناه، هناك بنود تنطبق على كافة الجمعيات وأخرى لا تنطبق على المؤسسات المتوفرة لديها جهاز تنفيذي مثل: عملية تعيين الموظفين- تتم من خلال لجنة منتدبة لهذا الاجراء، وتحديد اختصاصاتهم- الدائرة المعنية بالوظيفة أو حسب الدليل الإداري، اعداد الحساب الختامي ومشروع الموازنة- الدائرة المالية. وفي نفس الوقت على الهيئات القيادية ايضا أن تضمن ممارسة القيم والمبادئ المسيرة للعمل الاهلي كمسلكيات قيمة بغض النظر عن مدى تضمن نصوص القانون لهذه القيم.

يعتبر مجلس الإدارة في أية جمعية أو هيئة أهلية مسؤولاً عن جميع أعمالها ونشاطاتها ويمارس حسب القانون المهام التالية:

- إدارة شؤون الجمعية أو الهيئة
- إعداد اللوائح أو الأنظمة والتعليمات اللازمة.
- تعيين الموظفين اللازمين للجمعية أو الهيئة وتحديد اختصاصاتهم أو إنهاء خدماتهم وفقاً لأحكام القانون.
- تكوير اللجان التي يراها لازمة لتحسين العمل وتحديد اختصاص كل منها.
- إعداد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ومشروع الموازنة للسنة الجديدة.
- تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية وأية خطط ومشاريع مستقبلية للجمعية العمومية.
- دعوة الجمعية العمومية لجلسة عادية أو غير عادية للاجتماع.
- تنفيذ قرارات الجمعية العامة طبقاً لأحكام القانون.
- متابعة اوضاع الجمعية مع الجهات الرسمية.

وإذا كان النظام، القانون يمثل إجراءً يجب تطبيقه فإن القيمة بداية هي موقف حسي أو موضوعة متعارف عليها يمكن تجسيدها من خلال المسلكيات، وهنا سوف يتم التركيز على المسلكيات الواجب تطبيقها في القضايا التالية:

### القسم الأول: مبادئ الحكم الصالح في إدارة المنظمات الأهلية

الانتخابات ودوريتها: تعقد انتخابات مجالس إدارة المؤسسات الأهلية وفقاً للنظام الأساسي، وغالباً ما تعقد مرة كل عامين، وإجراء انتخابات شرعية نزيهة يعتبر شرطاً للحكم الصالح، من حيث أن يتم تفويض مجلس الإدارة بشكل شرعي لحكم المؤسسة لفترة محددة. وعند إجراء الانتخابات يجب مراعات التالي:

أن تعقد الانتخابات بعد تحضيرات مناسبة تمكن المشاركين من تقييم تجربة العمل السابقة قبل تفويض السلطات لمجلس جديد، وذلك يشمل بالضرورة تقريراً مفصلاً عن حياة المؤسسة الإدارية والتغيرات التي جرت على قدراتها، تقريراً عن البرامج والمشاريع يحدد عمل المؤسسة نحو بلوغ أهدافها إضافة إلى تقرير الموجودات، التقرير المالي وتقرير مدقق الحسابات.

أن تعقد الانتخابات على أسس سليمة، من حيث توفر النصاب القانوني، التقيد بإجراءات عملية الانتخاب، بما يشمل تقييم تجربة عمل المجلس السابق، إتاحة المجال أمام الجميع للترشح دون ضغوط أو تقييد، اعطاء جميع المرشحين فرصة متساوية للتعبير عن الذات، منع التكتلات وإجراء التصويت بشكل سري بعيداً عن الضغوط والتأثيرات وتشكيل لجنة نزيهة لفرز الاصوات واعلان النتائج.

إعطاء الفرصة لهيئة المجلس السابق لتقييم الذات، وفي نفس الوقت إعطاء الفرصة لأعضاء الجمعية العمومية لتقييم أداء المجلس السابق من كافة الجوانب، وبشكل موضوعي، بعيداً عن المحسوبية (علاقات عائلية أو تنظيمية)، بعيداً عن المحاباة (التقييم بدافع منفعة شخصية)، بعيداً عن التمييز (على أساس الجنس، الدين، العرق أو الفئة). إن عملية التقييم تشكل مدخلاً مناسباً للتعليم، ويكون مفيداً إذا تم التقييم على أساس مؤشرات موضوعية تشمل كافة جوانب المؤسسة.

التدوير، الاحلال والمشاركة، اذا كان من غير المستحب إجراء تغييرات انقلابية على مجالس الإدارة، أو حتى إجراء تغيير شامل على كامل أعضاء المجلس دفعة واحدة، حتى يتم الانتفاع من تراكم التجربة، فإنه من المستحب إفساح الفرصة لمشاركة أعضاء جدد من الجمعية العمومية في الترشح لعضوية المجلس تضمن التنوع الإجتماعي، العمري والمهني، لما لذلك من أثر على تغذية المجلس بخبرات وطاقات جديدة وتوسيع مشاركة الفئات المختلفة في حكم المؤسسة وهذا ليس نظاماً وإنما مسلكاً مسانداً للحكم الصالح.

الاجتماعات وتوثيق المحاضر: وفقاً للقانون فإنه لزاماً على مجلس إدارة المؤسسة الأهلية وعلى جمعيتها العمومية أن تحتفظ بسجل محاضر اجتماعاتها، على أن يتضمن

كل محضر بجده الادنى التالي: موعد ومكان الاجتماع، برنامج الاجتماع، النقاشات الرئيسية والقرارات التي خرج بها الاجتماع، ونتائج التصويت، إذا تم، إضافة الى أسماء المشاركين في الاجتماع وتوقيعهم على المحضر. ومن أجل تعزيز مبادئ الحكم الصالح يمكن مراعاة التالي:

1. اختيار التوقيت المناسب والمشجع على المشاركة في الاجتماعات، بحيث لا يشكل التوقيت عائقاً منتظماً امام مشاركة البعض (مثلاً: عقد اجتماعات مجلس الإدارة خلال مواعيد الدوام الرسمي يمكن أن يحرم العاملين بوظيفة رسمية من المشاركة، أو عقد الاجتماعات في ساعة متأخرة من المساء يمكن أن يحرم النساء من المشاركة) وأن يتم التبليغ عن موعد الاجتماع في توقيت مناسب (2 اسبوع للجمعية العمومية وعلى الأقل أسبوع لاجتماعات مجلس الإدارة)، مع ارفاق برنامج الاجتماع المقترح، وكافة الوثائق التي ستناقش في الاجتماع، مما يمكن الأعضاء من الاطلاع على الوثائق وبالتالي من المشاركة الحقة في الاجتماع.

2. تكليف من هو قادر على تدوين محضر الاجتماع، بصورة مهنية، تضمن الاختصار من جهة وعدم اسقاط القضايا الهامة من جهة أخرى، مع ضمان اعطاء

- الفرصة للجميع للمشاركة وإدارة الجلسة بطريقة جيدة تحد من الهيمنة والخروج عن برنامج عمل الاجتماع.
3. دعوة الخبراء أو المستشارين، أو ذوي الشأن من الموظفين، لتقديم صورة كاملة عن موضوع محدد تناقشه الهيئة القيادية، حتى تتمكن هذه الهيئة من بناء رأيها على أساس معلومات وحقائق وليس التكهنات.
4. ضمان عدم مشاركة من لهم مصلحة أو تتعارض مصالحهم في جوانب معينة مع المصلحة العامة للمؤسسة في نقاش البنود المتعلقة بهذه المصلحة وعدم مشاركتهم باتخاذ القرار، ويجب على كل عضو يرى تعارض في المصالح أن يصرح بذلك لضمان عدم تغليب أو احتمالية تغليب مصلحة خاصة على حساب المصلحة العامة.
5. التأكد من وصول نتائج وقرارات الاجتماع الى الجهات المعنية من خلال تحويل هذه القرارات أو السياسات الى رسائل تصل أصحابها حتى لا يتم اهمالها، وعدم الارتكان على المدير العام لتوصيل هذه المعلومات لضمان وصولها بالصيغة التي صدرت عن الهيئة القيادية.
6. إدراج موضوعة القيم والمبادئ على جدول أعمال الهيئة الإدارية، أو تخصيص اجتماعات خاصة بها، اذا كان برنامج الاجتماع لا يسمح بادراجها، وفحص

- مدى تطبيقها وانعكاسها على المسلكيات، ومراجعة مدى التزام منهجيات العمل بمنظومة القيم والمبادئ.
7. إتاحة حيز في اجتماعات الهيئة القيادية للتأكد من تدوين الشكاوي والاقتراحات والعمل على مراجعة والاجابة على كل منها بشكل خطي.
8. إتاحة الفرصة في اجتماعات الهيئة القيادية لمراجعة الخطط والسياسات، تطوير الجديد منها ومراجعة تطبيقاتها.
- الذمة المالية: من الضروري والهام لكل من يشغل منصبا حساسا في مؤسسة أهلية ( المدير العام، المدير المالي، مدراء المشاريع والبرامج، إضافة الى أعضاء مجالس الإدارة في المؤسسات الكبيرة) أن يقدم كشفاً عن موجوداته ومدخله، بحيث يسهل من عملية المساءلة للكسب غير المشروع وتضارب المصالح.
- تضارب المصالح: يفهم تضارب المصالح على أنه الوضع الذي يكون فيه الموقع الوظيفي أو المنصب العام مكاناً لتغليب أو احتمالية تغليب مصلحة خاصة على حساب المصلحة العامة. ويقصد بالمصلحة الخاصة هنا قيام الموظف بعمل أو الامتناع عن القيام بعمل بهدف جلب منفعة شخصية له أو لأحد أفراد أسرته أو عائلته أو حزبه السياسي أو لأية جهة

## القسم الأول: مبادئ الحكم الصالح في إدارة المنظمات الأهلية

عن دفع أية أتعاب لأعضاء مجلس الإدارة مقابل خدمات يقدمونها للمؤسسة (استشارات، تدريب أو غيره).

## 3.2.1 العمود الثالث: مبادئ العمل:

إضافة الى الهيئات والنظم، التي ورد ذكرها أعلاه، يقاد عمل المؤسسة، سواء أكان ذلك في الحياة الإدارية أو التشغيلية للمؤسسة، بمنظومة من القيم والمبادئ، ويمكن أن تكون هذه المبادئ معلنة أو ضمنية، مدونة أو شفوية، متفق عليها أو متباينة. تتجسد هذه المبادئ ودرجة تطبيقها في الثقافة الإدارية وفي مجال الأداء وتنعكس على شكل أمور متعارف عليها أو مسلكيات أو معايير تقاس الأمور بناء عليها. وفي إطار بناء الحكم الصالح يجب على المؤسسة أن تضمن تجسيد الحد الأدنى من المبادئ والقيم في ثقافتها وممارستها، والأهم من ذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على محاربة كافة الممارسات التي تدعم أو تسمح بوجود الفساد وفي كافة المجالات بما في ذلك:

1. نشر القيم المناهضة للرشوة والتركيز على التطبيق الفعلي (وليس الشكلي) للإجراءات التي تحول دون حصول، أي من العاملين في المؤسسة أو القائمين عليها، على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول. وينطبق ذلك على الحصول

أخرى بشكل غير مشروع. ولضمان عدم تغليب المصلحة الخاصة على مصلحة المؤسسة وإزالة هذا الاحتمال يتم تشجيع المعنيين على الإفصاح عن ذلك (وجود مصلحة شخصية متعلقة بموضوع تعمل عليه المؤسسة. مثلا إذا كان أحد المنافسين على توريد القرباسية للمؤسسة قريباً أو نسيباً أو شريكاً لأحد أعضاء لجنة المشتريات، يجب على هذا العضو أن يبلغ عن ذلك) وللتأكد من عملية التبليغ عند طرح مثل هذه القضايا (شراء، تنفيذ أعمال، تقديم خدمات، توزيع مساعدات، توظيف... الخ)، يجب على رئيس اللجنة أو المجلس أن يوجه سؤالاً مباشراً للمشاركين عن مدى وجود مصلحة لأي منهم في هذا العمل. ويتم إبعاد هذا الشخص عن عملية اتخاذ القرار في هذا الموضوع.

مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية، بدل مهمات السفر والمواصلات: لا يمنع القانون من حصول أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية على مكافآت بدل السفر والمواصلات على أن يتم ذلك بشكل علني، ووفقاً للنظام المالي المعمول به في المؤسسة، ودون تمييز بين أعضاء الهيئة. وما يمنعه القانون هو حصول أعضاء مجلس الإدارة على أجر من خلال جمعهم لعضوية مجلس الإدارة والعمل في المؤسسة. وترى مدونة السلوك أنه على المؤسسة أن تمتنع

التوريدات تتم بناء على مصلحة المؤسسة ووفقاً للإجراءات المعمول بها، وتشجيع المسلكيات المتقيدة بذلك والمناهضة للمحسوبية وبعيدا عن تنفيذ الاعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة ... الخ، دون أن يكونوا مستحقين لها.

وعلى قاعدة العلاقات والروابط يجب التنبه الى أنه لا يتم تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق، كأن يتم تحبيذ جنس على آخر، أو مجموعة مجتمعية على أخرى أو فرد على آخر لأسباب متعلقة بموقف أو روابط شخصية أو من أجل الحصول على مصالح معينة.

تعزيز قيم الأمانة والتعامل مع الموجودات العامة كأمانة يجب صيانتها وتوصيلها الى مستحقيها، التأكيد المتكرر في مسلكيات المؤسسة على أن القائمين على الأموال والموجودات هم حراس عليها يصونونها لتبلغ غايتها، ويجب تشجيع قيمة الترفع عن التصرف بما ليس ملكاً للشخص واعتبار أن أي استيلاء من قبل القائمين على المؤسسة أو العاملين فيها على أموال أو موجودات هو خروج عن القيم والأعراف المتعامل فيها في المؤسسة يعيب صاحبه، هذا إضافة الى تجريم استعمال الأموال والموجودات العامة للمنفعة الذاتية أو تحويل ملكية عامة الى خاصة.

على منفعة على شكل نقدي أو عيني أو خدمة مقابل تنفيذ العمل المناط بالشخص (مثلا تسهيل شراء قطعة ارض لعضو مجلس إدارة أو مدير مؤسسة مقابل إدراج موقع جغرافي في قائمة المواقع المستهدفة من قبل المؤسسة، أو حصول أحد العاملين على دفعة مالية مقابل خدمة تقدمها المؤسسة لأحد الاشخاص، أو إرساء عطاء تنفيذ خدمات على مورد أو مقاول مقابل هدية أو مبلغ مالي) وتدرج الهدايا والدعوات (العزائم) في إطار الرشوة.

2. تعزيز القيم المناهضة للواسطة الى جانب تطبيق الإجراءات الضامنة لتكافؤ الفرص في تقديم الخدمات، التوريدات وفي التوظيف والترقية. على القائمين على المؤسسات الأهلية والعاملين فيها الامتناع عن التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة في الحصول على الخدمة أو في التعاقد لأسباب تعود إلى علاقات شخصية أو علاقة قرابة أو الانتماء الى فئة، وعلى القائمين على المؤسسة التأكد من أنه يجري الالتزام بأصول العمل والتقيد بالشروط والإجراءات الضامنة لحسن الاختيار والعمل بالكفاءة اللازمة، وفي حال ملاحظة محاولات للتدخل مبنية على الوساطة، يجب ردعها بقوة وتشجيع المسلكيات الرادعة لها.

ومن الواجب التنبه الى أن الاعمال، الخدمات، التعاقد،

ومن خلال التعامل مع العالم المحيط للمؤسسة (الممولين، المؤسسات الشريكة، البنوك، الموردين، المقاولين، الاستشاريين والمستفيدين) تفتح علاقات واسعة للعاملين في المؤسسات الأهلية والقائمين عليها، كأن يحصل أحدهم على قرض من بنك ما كون المؤسسة التي يعمل فيها تجري معاملاتها المالية في هذا البنك، أو الحصول على تسهيلات في الدفع أو خصومات خاصة من شركة ما بسبب تعاقد المؤسسة التي يعمل فيها مع شركة توريدات. يجب تشجيع المسلكيات المانعة لاستغلال الموظف للصلاحيات الوظيفية الممنوحة له بموجب المنصب والوظيفة العامة للحصول على مكاسب مادية شخصية كون ذلك يمثل استغلالاً للوظيفة العامة وهو انتفاع شخصي دون حق.

ومن أجل محاربة الفساد في إطار المؤسسة الأهلية فإن تطبيق الإجراءات والنظم يمثل المدخل المناسب، ولكن حتى يتم تطبيق هذه الإجراءات والنظم حقاً وليس شكلاً يجب التسليح بمسلكيات إيجابية تؤكد على عملية التطبيق، تثمن عالياً القيم الإيجابية وتشجع من يعمل على تطبيقها مع الحرص على مراجعة هذه المسلكيات بين الفترة والأخرى والإعلان عنها وعن حالات تطبيقها أو عن الخروج عليها. ولعل تحويل هذه القيم والمبادئ إلى معايير ونظم عمل تطبيقية يساهم في تعزيز أثرها على حياة المؤسسة، وسبق أعلاه أن طرحت

كيفية التعامل مع هذه المكونات الضابطة للحكم الصالح (الشفافية والمساءلة والنزاهة والمساواة والفاعلية والكفاءة).

### 3. تطبيقات على الحياة الإدارية

تشكل مدونة السلوك والالتزام بتطبيق ما تضمنته من مبادئ مدخلاً مناسباً لتعزيز الإدارة الرشيدة في إدارة المؤسسة الأهلية وفي أداؤها، لا يوجد شك بأن للحكم الصالح في المؤسسات الأهلية دوره الريادي في منع الفساد وتجسيد قيمه ومبادئه في تطبيقات المؤسسة، وتنعكس هذه التطبيقات على كافة جوانب البناء المؤسساتي، وفيما أعلاه تم التوقف على تطوير تطبيقات الشفافية ونظم المساءلة والنزاهة على حكم المؤسسة الأهلية كجانب أساسي في بناء المؤسسة، وفيما يلي سوف يجري الحديث عن تطبيقات هذه المبادئ والنظم على باقي جوانب البناء المؤسسي.

#### الشؤون الإدارية:

تستند المؤسسات العاملة، من خلال الجهاز الوظيفي، لتسيير شؤونها الإدارية، على ما يسمى بالنظام الإداري أو الدليل الإداري في عملها وعادة ما يتضمن مثل هذا الدليل النظم والإجراءات التي تضبط عمل المؤسسة في النواحي الإدارية، وتشكل دليلاً ومرجعاً لها يوضح كيفية وأسس



التعامل الإداري، ومن العادة أن ينسجم هذا الدليل مع النظام الأساسي للمؤسسة ولا يتعارض مع القوانين المعمول بها (القانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وقانون العمل الفلسطيني). أما بالنسبة للمؤسسات العاملة على أساس طوعي (بدون موظفين) فإنها تنظم حياتها الإدارية وفقاً لنصوص النظام الأساسي وحسب العرف، إذ غالباً لا تحتاج إلى نظام إداري بسبب عدم ممارستها للعديد من العمليات الإدارية (التوظيف، الترقية، الدوام، وغيره). ومن الضروري التوقف عند بعض المحطات الهامة في الشأن الإداري التي من خلالها يمكن تجسيد الحكم الصالح والإدارة الرشيدة في الحياة الإدارية:

الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات الإدارية: من الضروري أن تدار المؤسسة وفقاً لائحة، إجراءات وتعليمات إدارية مكتوبة ومقررة من قبل الهيئة المرجعية (مجلس الإدارة)، وحتى يكون هناك التزاماً مناسباً بالأنظمة واللوائح الداخلية، لا بد بداية أن تكون هذه اللوائح مدونة وواضحة ومعروفة وأن تتسجم مع طبيعة العمل (مع الأخذ بالاعتبار الصفة غير البيروقراطية لطبيعة عمل المنظمة غير الحكومية من حيث درجة المرونة في ساعات الدوام،

توزيع العمل ما بين مكثبي وميداني، طبيعة الخدمات،... الخ). وعلى التعليمات الإدارية أن تشمل بحد أدنى:

- السياسات الإدارية ( يمكن أن تطرح مجتمعة أو أن تفصل في كل باب من أبواب الدليل الإداري).
- الهيكل التنظيمي والاختصاصات العامة.
- التوصيف الوظيفي للدوائر والأقسام ووصف الوظائف.
- نظام التشغيل والعمل: عملية التوظيف، الدوام وساعات العمل، الاجازات والعطل، السفر وتغطية النفقات، انتهاء الخدمة والانفصال عن العمل والتعويضات.
- الضوابط والجزاءات: اخلاقيات العمل، السلوك اثناء العمل والإجراءات التأديبية.
- السياسات العامة لشؤون الموظفين: عملية الترقية والتقدم في العمل، التدريب وبناء القدرات.

#### الكادر الوظيفي وسلم الرواتب.

وحتى يتمكن العاملون في المؤسسة والقائمون على إدارتها من تطبيق النظم والإجراءات الإدارية، لا غنى عن تطوير نماذج إدارية للعمل في كل باب من أبواب النظام الإداري، على سبيل المثال: نموذج للوصف الوظيفي، نموذج طلب

توظيف، نموذج ترقيغ طلبات التوظيف، نموذج مقابلة طالب توظيف، نموذج نتائج مقابلات لجنة التوظيف، نموذج عقد (اتفاقية) عمل، نماذج ساعات الدوام، المغادرة، طلب الاجازة... الخ

ومن أجل الشفافية والمساءلة، على المؤسسة أن توثق وتحفظ كافة السجلات الإدارية، وعليها كذلك أن تطور نظام معلومات إدارية، من الممكن أن يكون مبسطاً.

مدونة السلوك: تشكل مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية-2008 مدخلا مناسباً وعملياً لنبذ الفساد وتعزيز مبادئ ونظم الحكم الصالح في المؤسسات الأهلية الفلسطينية على اختلاف أنواعها. وتعتبر المبادئ والقيم التي تحتويها عن مضمون الحكم الصالح ومعايير ممارسته، وتوسع المجال لبناء أرضية مناسبة من المفاهيم والسلوكيات والمعتقدات تقود الى التضييق على مظاهر الفساد وتسليح المؤسسة بالأدوات المناسبة لتكريس صلاحية الحكم وحسن وفعالية الإدارة. وتحتوي المدونة إضافة للمقدمة وتعريف المصطلحات على منظومة من القيم، المبادئ والنظم التي تضمن في داخلها المعايير المعبرة عنها، ولا غنى عن مراجعة المدونة بالكامل. وهذه هي المبادئ الأساسية:

1- الالتزام بالمواثيق والقوانين،

2- أولويات التنمية،

3- المشاركة،

4- التشبيك والتنسيق،

5- الشفافية،

6- المساءلة،

7- المساواة والشمول،

8- الإدارة الرشيدة،

9- منع تضارب المصالح،

10- التأثير والفعالية،

11- نزاهة المؤسسة،

12- حل الخلافات.

وعلى المؤسسات الأهلية المعنية في تطبيق الحكم الصالح أن تعمل على:

- مراجعة كافة مكونات المدونة في جلسة خاصة بمجلس إدارتها التوقيع على المدونة وقرار تجسيدها في عمل وإدارة المؤسسة.
- توزيع المدونة على العاملين في المؤسسة وعقد جلسة جلسات خاصة لمراجعتها، فهمها ومناقشة كيفية

التعامل بجديّة مع إجراءات وسياسات التوظيف في المؤسسات عن المساءلة ويعزز من نزاهتها في عملية التوظيف، والأهم من ذلك يتيح للمؤسسة فرصة الانتفاع الحقيقي من عملية التوظيف، من حيث إضافة مورد وطاقة وإمكانيات وخبرات جديدة للمؤسسة تساعد على الرفع من مستوى أداءها وبالتالي تمكينها من تحقيق غاياتها. تعمل المؤسسة على التوظيف بالأساس بدافع الحاجة الى مورد بشري، طاقة، خبرات وكفاءات معينة تتبع من حاجتها، وفقاً لمواصفات محددة، ولهذا يجب أن تنطلق في عملية التوظيف وفقاً لهذه الحاجة بعيداً عن المصالح الشخصية، الوساطة، المحاباة ولعل تطبيق السياسات التالية إضافة الى التقيد بالإجراءات أن يعزز من نزاهة وشفافية عملية التوظيف، الترقية وإتاحة الفرص:

- تتم عملية التوظيف بناءً على وجود حاجة لدى المؤسسة وتوفر المصادر المالية الكافية.
- تعتمد المؤسسة المؤهلات العلمية بالإضافة إلى الكفاءة والخبرة كأساس في عملية التوظيف ودون تمييز.
- تقوم المؤسسة بالإعلان بالصحف المحلية أو بالوسائل الرسمية المدونة عن الوظائف الشاغرة لضمان التنافس الحر.
- يتم تشكيل لجنة توظيف تشمل المدير/ة العام/ة، المدير

الإداري ومدير الدائرة المعنية، وفي حالة الوظائف العليا (المستوى الثاني ومستوى المستشارين للمدير/ة) تشمل أيضاً مندوباً عن مجلس الإدارة.

- جميع عمليات التوظيف تتطلب موافقة لجنة التوظيف.
- جميع طلبات التوظيف يتم استقبالها ومعالجتها وفقاً للإجراءات المحددة في الدليل الإداري ودون استثناء.
- تعطى أولوية في التدرج الوظيفي وإشغال الوظائف الأعلى في الهيكلية للعاملين في المؤسسة على أن تطبق عليهم شروط الوظيفة وأن تتوفر لديهم متطلباتها.
- جميع الوظائف تكون ضمن الكادر المقرر وفقاً للسلم الوظيفي ونظام الرواتب المعمول به من قبل المؤسسة.
- أن يكون تعيين العاملين في المؤسسة مصدره الرغبة الصادقة والكفاءة والأهلية في تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تطويرها.
- يراعى معتقدات ومسلكتيات المتقدم للوظيفة عند إجراء المقابلة وتطابقها مع قيم ومبادئ المؤسسة.
- نزاهة وشفافية المشتريات، التوريدات والعطاءات: تفتح عملية المشتريات، التوريدات والعطاءات الباب على مصراعيه لمجموعة من مظاهر ومدلولات الفساد

- السؤال عن وجود مصالح لأي من أعضاء اللجان واقصاء من تتعارض مصالحه مع العملية عن عضوية اللجنة.
- الحرص على أن تتم عمليات الشراء، التوريد والعطاءات والعطاءات،... (الخ) والتقييد بالقيود والسجلات وتبويبها وحفظها وفقا للنظام.
- عدم تكليف فرد لوحده لممارسة أي من عمليات الشراء، التوريدات والعطاءات وتكوين لجان لتنفيذ العمليات.
- إشراك الدوائر المعنية ومندوبين عن الإدارة الى جانب الدائرة المالية في معاملات المشتريات، التوريدات والعطاءات.
- السؤال عن وجود مصالح لأي من أعضاء اللجان واقصاء من تتعارض مصالحه مع العملية عن عضوية اللجنة.
- الحرص على أن تتم عمليات الشراء، التوريد والعطاءات بشكل معلن، وأن يتم تقديم المعلومات والفرص لجميع المعنيين بها بالتساوي.
- فتح الباب أمام الاعتراضات والشكاوي، وفحص الوارد منها بجديّة، بعد تدوينها وتوثيق الوارد منها.

- (الرشوة، المحاباة، استغلال المنصب، الوساطة والمحسوبية)، لارتباطها بالأموال، وفي حال تغيّب الإجراءات والنظم الضابطة لهذه العمليات فإنه من غير المرجح أن يتم ضبط هذه العملية وبالتالي التعامل معها بنزاهة وشفافية. ولهذا لا بد من العمل وفقاً لسياسات واضحة في هذا المجال على أن تشمل:
- التقييد الصارم باجراءات ونظم المشتريات، التوريدات والعطاءات.
- استخدام النماذج المعمول بها، (طلب خدمة، طلب توريد، طلب دفعة مالية، اتفاقية توريد، نماذج إدراج عطاء، سجل استلام العطاءات، نماذج تشكيل لجان المشتريات والعطاءات،... (الخ) والتقييد بالقيود والسجلات وتبويبها وحفظها وفقا للنظام.
- عدم تكليف فرد لوحده للممارسة أي من عمليات الشراء، التوريدات والعطاءات وتكوين لجان لتنفيذ العمليات.
- اشراك الدوائر المعنية ومندوبين عن الإدارة الى جانب الدائرة المالية في معاملات المشتريات، التوريدات والعطاءات.

- الرقابة الدورية على العمليات من أجل رفع جاهزية المؤسسة للمساءلة.
  - متابعة التدقيق (الداخلي والخارجي) والتفاعل البنّاء مع الملاحظات الواردة عن المدققين.
- استخدام ممتلكات المؤسسة، استخدام بيانات ومعلومات ذات علاقة بمشاريع المؤسسة:
- إن مقدرات المؤسسة المادية من أموال، عقارات، وموجودات وغير المادية من معلومات وأبحاث وأنظمة هي أدوات لتمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها، وعليه يجب أن ينحصر استخدامها واستخدام عوائدها ومنافعها في تسهيل عمل المؤسسة وتمكينها من أداء دورها لخدمة هذه الأهداف، وما خالف ذلك يمكن أن يندرج تحت اسم استغلال المنصب أو سوء التصرف بالمال العام، وهذا مخالف للقانون، وهو أحد تجليات الفساد. وعلى المؤسسة أن تحرص على حصر الاستخدام لمنفعة المؤسسة ووضع إجراءات تمنع من تحويل الاستخدامات والمنافع لمصلحة اشخاص أو مجموعات. وحتى لا تدرج هذه الممتلكات لمنفعة أفراد يجب أن تدار في إطار نظم الحكم الصالح:
- العلنية والشفافية: بحيث يتم حصر كافة ممتلكات

المؤسسة بما في ذلك الموجودات تحت الاستخدام، الانظمة، الدراسات والابحاث والمعلومات وإجراء كشف دوري لهذه الموجودات وتبيان كيفية استخدامها. وعلى مجلس إدارة المؤسسة التأكد من تتبع عملية جرد هذه الموجودات وطرق استخدامها، وأن يعمل على التأكد من تطوير أنظمة استخدام لهذه الموجودات (أبنية، أراضي، مركبات، معلومات وغيره) وتطور سياسات لتطبيق هذه الأنظمة من جهة. ومن جهة أخرى نبذ ومحاربة المسلكيات المشجعة على الاستخدام الشخصي لموجودات المؤسسة.

- المسائلة: إدراج الموجودات في تقارير المؤسسة، التأكد من سلامة التوثيق وإجراء الرقابة الدورية على الموجودات وعملية استخدامها والحفاظ عليها.
- التوثيق والأرشفة: تشمل عملية التوثيق كافة نواحي المؤسسة وجوانب عملها، بمعنى أن يتم توثيق كافة العمليات الادارية والنشاطات التشغيلية إضافة الى العمليات المالية وحركة الموجودات والممتلكات. تعتبر عملية التوثيق، رغم صعوبتها، القاعدة الاساسية لبناء نظام المسائلة وهي مدخل للشفافية ولتحسين عملية التوثيق يجب أن يعرف القائمين عليه اهميته وان تشجع قيم الدقة وروح المسؤولية، هذا اضافة الى استثمار

المؤسسة في هذا المجال.

- سياسة قبول الهدايا: من الاصل أن لا يتقبل العاملین في المؤسسة أو المؤسسة نفسها اية هدايا أو منافع بدلا من الخدمات والمنافع التي تقدمها المؤسسة لاعتبار أن هذه المنافع والخدمات هي من حق المستفيدين، ولاعتبار اخر أن العاملين في المؤسسة والقائمين عليها يتلقون مقابل خدماتهم أو يقدمون هذه الخمت بشكل طوعي (بدون مقابل). ولاعتبارات تخص الثقافة السائدة تضطر المؤسسة أو العاملين فيها على تقبل بعض الهدايا أو التذكارات كتعبير من قبل المستفيدين عن تقديرهم. وفي هذه الحالة يجب التبليغ عن هذه الهدية بغض النظر عن حجمها، وتسجيلها في سجل خاص واعتبارها ملكا للمؤسسة.
- الجمع بين وظيفتين: لا يحق للموظف العامل بدوام كامل الجمع بين وظيفتين، كونه متفق على منح وقته وجهدة للمؤسسة التي يعمل فيها وفقا لاتفاقية العمل. ومع ذلك فانه من حق الموظف من الناحية الانسانية أن يكون حر التصرف بوقته خارج نطاق ساعات دوامه الرسمي، على أن لا يتعارض ما يمارسه في هذه الساعات مع مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها. وعلى كل مؤسسة أن تطور نظامها الخاص للتعامل مع هذا الموضوع، ويمكن

للمؤسسة أن تتدب شخص أو اشخاص لممارسة عمل ما خلال دوامهم الرسمي مقابل مبلغ اضافي على رواتبهم، وفي جميع الاحوال يجب أن تكون عملية ممارسة اعمال اضافية معلنة وموثقة ويتم تسييرها وفقا للنظام المعمول به في المؤسسة. ومن ناحية قيمة ليس من حق الشخص أن ياخذ اتعاب على عمل قد استوفى اتعابه عليه من مصدر اخرى، كما على اي شخص يمارس اعمالا غير عمله الرسمي أن يحترم اسرار المؤسسة التي يعمل فيها رسميا وان لا يستخدم موجوداتها وممتلكاتها (المادية والفكرية) لخدمة مؤسسة اخرى.

## القسم الثاني

دليل استرشادي لنظام

التدقيق الداخلي

للمنظمات الأهلية الفلسطينية

112	برنامج العمل
114	الفحص الفعلي
116	آلية إعداد ورفع تقارير التدقيق الداخلي
116	• آلية رفع تقرير التدقيق
119	• تقرير التدقيق الداخلي
124	المتابعة
126	ترقيم مهام التدقيق
127	أوراق العمل
129	فهرسة أوراق العمل
132	عينات الفحص
133	أدلة التدقيق (القرائن)
136	نماذج العمل

## المحتويات

65	تمهيد
69	ميثاق التدقيق الداخلي
84	التقرير السنوي للتدقيق الداخلي
85	جودة الأداء
85	التدريب المهني المستمر
87	العلاقات الإنسانية ومهارات التعامل
89	معايير الموضوعية
90	معايير الاستقلالية
92	أهم الصفات الواجب توفرها في المدققين
96	إعداد الخطة السنوية للتدقيق الداخلي بناء على التقييم المبدئي للمخاطر
99	المراحل الأساسية لعملية التدقيق الداخلي
101	الفهم المبدئي والتمهيد لعملية التدقيق
104	تقييم المخاطر ودراسة نظام الرقابة الداخلية
106	مفهوم الرقابة
108	دراسة نظام الرقابة باستخدام نموذج (COSO)



## تمهيد

يعمل الائتلاف من أجل النزاهة والشفافية (أمان) على نشر ثقافة النزاهة والشفافية في سبيل محاربة الفساد، والمساهمة في بناء دولة المؤسسات. مؤسسات تقوم على ثلاثة أسس: نزاهة أفرادها، شفافية إجراءاتها وسياساتها وأرقامها، مساءلة لإدارتها عن أموالها وقراراتها.

ومن هنا بادرت «أمان»، ومن خلال برنامجها الرئيسي، الى دعوة الجمعيات والمنظمات الأهلية الفلسطينية الى المساهمة في صياغة دليل سياسات وإجراءات موحد للتدقيق الداخلي، ومن ثم تبنيه.

وفي سبيل ذلك عقدت «أمان» جلستي عصف ذهني، واحدة في رام الله والثانية في غزة، بحضور ممثلي المنظمات الأهلية وديوان الرقابة الإدارية والمالية ووزارة الداخلية في السلطة الوطنية الفلسطينية، وأدارها مدقق داخلي مجاز من معهد التدقيق الداخلي الدولي.

وناقش الحضور أهم الأسس والنقاط المقترحة، ليصار إلى إصدار المسودة الأولى من الدليل، ومن ثم عقدت «أمان» أربع ورش عمل (شمال، وسط، وجنوب الضفة الغربية، وغزة)، وذلك بهدف اطلاع كافة ممثلي المنظمات الفلسطينية على الدليل وإتاحة الفرصة لهم لمناقشة وتعديل الدليل، وبعد

إجراء التعديلات المناسبة تم عقد جلسة لخبراء في التدقيق الداخلي لمناقشة الدليل وإجراء التعديلات النهائية عليه.

وقد جهدت «أمان» إلى وضع دليل مرن قابل للتطبيق، يأخذ بالاعتبار خصوصية المنظمات الفلسطينية ومحدودية مواردها المالية، ويترك هذا الدليل فسحة للمنظمات لاتخاذ القرار المناسب ولا يقيدھا، ويساهم في تعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة.

ويتضمن هذا الدليل مجموعة من الأسس والنماذج وقواعد العمل المهني المتفق عليها في مهنة التدقيق الداخلي، تبنیه ليس ملزماً وتطویره خياراً للمؤسسات أن تطبقه تدريجياً أو كاملاً.

إن تطبيق الدليل سيعود بالفائدة على المنظمات الأهلية والجمعيات الخيرية بالدرجة الأولى، لأن التدقيق الداخلي يساهم في زيادة فاعلية المؤسسات المختلفة واستغلالها لمواردها، تعزيز الشفافية والنزاهة، ويقلل من فرص الأخطاء ويحسن الرقابة على مواردها وأصولها وعملياتها.

ومن أجل المساهمة في تطبيق هذا الدليل، ستعمل «أمان» في المستقبل القريب على عقد دورات فنية متخصصة في التدقيق الداخلي، وستدعو إليها العاملين في مهنة التدقيق الداخلي في المنظمات الأهلية والجمعيات الخيرية الفلسطينية، حيث سيتم التطرق إلى إعداد خطط التدقيق

السنوية، وبرامج التدقيق، واختيار العينات وأدلة التدقيق واعداد التقارير وكيفية إدارة المهام المختلفة في التدقيق الداخلي وغيرها من مواضيع التدقيق.

تشكر «أمان» المؤسسات والأفراد الذين عملوا جاهدين للخروج بهذا الدليل لما بذلوه من جهد ووقت في صياغته ومناقشته، وتهديده الى المنظمات الأهلية في فلسطين الحبيبة.

#### هدف الدليل:

توفير مجموعة شاملة من الإرشادات والتعليمات والمعايير التي تحدد طريقة إدارة نشاط التدقيق الداخلي وفق المعايير المهنية، لضمان أعلى مستويات الأداء في عمل التدقيق الداخلي.

يخضع الدليل لعملية مراجعة وتحسين دائمة بهدف تحسين آليات العمل في دائرة التدقيق وإثرائه بأي طرق أو أساليب عمل أو أدوات تساهم في تحسين مستوى الأداء، وزيادة كفاءة العمل، كما يجب توثيق تاريخ أي عملية تعديل أو إضافة على الدليل.

#### ميثاق التدقيق الداخلي:

يحدد ميثاق التدقيق الداخلي إطار العمل العام لأداء وظيفة التدقيق الداخلي في المنظمة، وعلى المدقق الداخلي الحصول على إقرار لجنة التدقيق على هذا الميثاق.

## ميثاق التدقيق الداخلي (Internal Audit Charter)

يحدد الميثاق إطار العمل العام لأداء وظيفة التدقيق الداخلي في المنظمات الأهلية الفلسطينية ويتكون من:

1. مهمة التدقيق الداخلي.
2. نطاق عمل التدقيق الداخلي.
3. مسؤوليات التدقيق الداخلي.
4. صلاحيات التدقيق الداخلي.
5. الموقع الوظيفي للتدقيق الداخلي.
6. العلاقة مع لجنة التدقيق.

### أولاً: مهمة التدقيق الداخلي:

تتمثل مهمة التدقيق الداخلي في مساعدة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنظمة في الرقابة والإشراف على أعمال ونشاطات المنظمة عن طريق:

- العمل بصورة مستقلة وموضوعية، وباستخدام طرق العمل المتعارف عليها والفعالة لفحص وتقييم أداء أنشطة الإدارة التنفيذية، والرقابة وإدارة المخاطر داخل

يحدد الميثاق ما يلي:

1. مهمة التدقيق الداخلي داخل المنظمة.
2. نطاق عمل التدقيق الداخلي.
3. مسؤوليات التدقيق الداخلي.
4. صلاحيات التدقيق الداخلي.
5. الموقع الوظيفي للتدقيق الداخلي.
6. العلاقة مع لجنة التدقيق.

وطبقاً لمعايير التدقيق الداخلي، فإن هذا الميثاق يجب أن يصدر بشكل مكتوب، ويقر من لجنة التدقيق، وعلى المدقق الداخلي تقييمها دورياً لتحديد فيما إذا كانت الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات الواردة في هذا الميثاق لا تزال مناسبة، وبالتالي طلب تعديلها في حال وجود حاجة لذلك.

وفيما يلي نموذج الميثاق:

4. التأكد من تقييد كافة الإدارات والدوائر بالقوانين والتشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية وبما يتماشى مع أغراض وأهداف المنظمة.
5. التأكد من أن القرارات والتعاميم الصادرة عن الإدارة التنفيذية تتسجم مع القوانين والتعليمات والأنظمة والقرارات والتعاميم الصادرة عن مجلس إدارة المنظمة.
6. التأكد من التزام كافة العاملين في المنظمة بأنظمة العمل الإدارية الخاصة بتنظيم سير العمل داخل المنظمة.
7. فحص فعالية أنشطة إدارة المخاطر في المنظمة في تحديد المخاطر الفعلية والمتوقعة، التي قد تحول دون تحقيق أهداف المنظمة، ومدى نجاحها في وضع الخطط والإجراءات الكفيلة بتجنب هذه المخاطر أو الحد منها.
8. فحص موازنة المنظمة ومشاريعها، ومدى واقعيتها وفعاليتها كأداة رقابية، والتأكد من الالتزام بينودها وبالتعديلات المصادق عليها .
9. فحص ودراسة الإجراءات والعمليات المالية والمحاسبية في المنظمة، وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية الخاصة بها، واقتراح أي تعديلات لازمة لتحسينها.

المنظمة، وتقديم التوصيات المناسبة لتحسينها.

- التأكد من استغلال موارد المنظمة بالشكل الأمثل، والالتزام بالتشريعات والقوانين، والتقييد بالأنظمة واللوائح الإدارية.
- التأكد من تحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وتنفيذها لبرامجها.

### ثانياً: نطاق عمل التدقيق الداخلي:

يشمل نطاق عمل التدقيق الداخلي ما يلي:

1. القيام بإجراءات الفحص والمراجعة لجميع الأنشطة داخل المنظمة بناءً على خطة التدقيق السنوية المقترحة من المدقق الداخلي، والموافقة عليها من لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس إدارة المنظمة.
2. التأكد من التزام كافة إدارات ودوائر المنظمة بتنفيذ القرارات والتعليمات والأنظمة واللوائح الصادرة عن مجلس إدارة المنظمة.
3. التأكد من التزام كافة الإدارات والدوائر بتنفيذ التعميمات والقرارات الصادرة عن الإدارة التنفيذية.

10. فحص مدى دقة وملائمة وشفافية ونزاهة البيانات المالية والإدارية الصادرة عن الأنظمة المحاسبية والإدارية المستخدمة في المنظمة.
11. فحص ودراسة الإجراءات والعمليات الإدارية في المنظمة وفعالية أنظمة واليات الرقابة الخاصة بها، واقتراح أي تعديلات لازمة لتحسينها.
12. فحص مدى سلامة وفعالية نشاط وأنظمة تقنية المعلومات في المنظمة.
13. التأكد من حسن إدارة موارد المنظمة البشرية والمالية والمادية، واستغلالها بكفاءة، وتوفير الحماية الكافية لها لمواجهة أي مخاطر فعلية أو متوقعة.
14. فحص مدى التزام المنظمة بمتطلبات الممولين.

#### ثالثاً: مسؤوليات التدقيق الداخلي:

1. إعداد خطة تدقيق سنوية في الربع الأخير من السنة الجارية خاصة بالسنة القادمة، ومبنية على عملية تقييم مبدئية للمخاطر التي تواجه المنظمة، لتوجيه موارد التدقيق الداخلي البشرية والمادية نحو النشاطات الأكثر خطورة، بحيث ترتب أولويات

#### القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

- الخطة، ويتم اختيار مهام التدقيق بناء على مبدأ الخطر النسبي، مع الحفاظ على عنصر المرونة في تنفيذ خطة التدقيق، بحيث يتم تعديل الخطة للتعامل مع أي أحداث تطرأ ولم تدخل سابقاً في عملية تقييم المخاطر.
2. التوافق المبدئي مع الإدارة التنفيذية للمنظمة حول خطة التدقيق ومدى ملائمتها لنشاطات وتوجهات الإدارة التنفيذية للمنظمة، وتقديرها للمخاطر المتوقعة خلال الفترة التي تغطيها الخطة.
3. الحصول على إقرار لجنة التدقيق على خطة التدقيق المقترحة، وعلى أي تعديلات مستقبلية على الخطة.
4. تنفيذ المهام الواردة في خطة التدقيق وفق الإطار الزمني المحدد لكل مهمة، وتنفيذ أي مهام خاصة يكلف بها من قبل لجنة التدقيق.
5. الالتزام بتطبيق معايير التدقيق الدولية عبر ممارسة مهام التدقيق أو أي مهام أخرى يكلف بها.
6. تطوير وصياغة وتوثيق إجراءات وآليات ومنهجيات عمل التدقيق الداخلي داخل المنظمة والتقييد بها.

13. التنسيق مع المدققين الخارجيين فيما يتعلق بالتدقيق على أنشطة المنظمة التي تدخل في نطاق عمل كل من التدقيق الداخلي والخارجي.
14. وضع برنامج لضمان جودة أداء التدقيق الداخلي عن طريق:
  - المراجعة الداخلية للأداء باستخدام طريقة التقييم الذاتي.
  - المراجعة الخارجية من قبل طرف خارجي متخصص.
  - خطة تدريبية متكاملة لتطوير مهارات وقدرات المدقق الداخلي، والبقاء على تواصل مع تطورات المهنة.

#### رابعاً: صلاحيات التدقيق الداخلي:

1. تكون للتدقيق الداخلي خلال أدائه مهام عمله الرسمية صلاحية النفاذ غير المشروط وغير المحدود والمباشر والسريع إلى أي سجلات داخل المنظمة، والاتصال بالمسؤولين أو الموظفين العاملين داخل المنظمة، والتحرك في جميع المباني والمواقع الخاصة بالمنظمة.
2. تكون للتدقيق الداخلي صلاحية الاتصال والتعامل المباشر مع لجنة التدقيق.

7. إعداد تقارير واضحة ودقيقة وشاملة، توضح أهم الملاحظات والاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها خلال مهام التدقيق.
8. وضع نظام متابعة مرتبط بجدول زمني محدد، للتأكد من معالجة الملاحظات الواردة في تقارير التدقيق، وتطبيق التوصيات التي تم الاتفاق عليها.
9. مراجعة محاضر اجتماعات مجلس الإدارة والتحقق من ترجمتها إلى قرارات وتعليمات من قبل الإدارة التنفيذية، ورفع التقارير الخاصة بذلك إلى لجنة التدقيق.
10. رفع تقارير دورية إلى لجنة التدقيق تلخص أهم نتائج مهام التدقيق والتوصيات الخاصة بها.
11. رفع تقارير دورية إلى لجنة التدقيق عن أداء التدقيق الداخلي.
12. إبلاغ الإدارة التنفيذية بأي أحداث تطرأ داخل المنظمة، وتؤثر سلباً على نشاط المنظمة أو تضر بمصالحها أو تتعارض مع أهداف المنظمة، لتقوم بمعالجتها وإبلاغ لجنة التدقيق بأي قضايا تشكل خطر جوهري ولم تتم معالجتها.

3. التدقيق الداخلي غير مخول بأداء أي مهام تشغيلية داخل المنظمة خارج نطاق عمله.
4. الدقيق الداخلي غير مخول بالموافقة على أي عمليات مالية أو إدارية خارج نطاق عمله.

#### خامساً: الموقع الوظيفي للتدقيق الداخلي في المنظمة:

1. يكون التدقيق الداخلي مستقلاً عن كل البرامج والأعمال والأنشطة التي تدخل في نطاق عمل التدقيق الداخلي، لضمان الحياد والمصدقية والموضوعية في أعمال ونشاطات التدقيق، ولتجنب حصول أي تضارب محتمل في المصالح.
2. يرتبط التدقيق الداخلي وظيفياً بمجلس إدارة المنظمة، ويرفع تقريره إلى لجنة التدقيق المنبثقة عن المجلس.
3. يرتبط التدقيق الداخلي إدارياً مع الإدارة التنفيذية للمنظمة في النواحي التالية:
  - متابعة الالتزام بالموازنة المخصصة للتدقيق الداخلي داخل المنظمة والمقرة من قبل لجنة التدقيق.
  - متابعة الدوام والمغادرة والإجازات، وفقاً للأنظمة الداخلية للمنظمة.

#### القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

- متابعة القضايا الإدارية الخاصة بالتدقيق الداخلي والمقرة مسبقاً من قبل لجنة التدقيق وأهمها:
    1. التعيينات، التثبيت بعد انقضاء فترة التجربة، الرواتب والتعويضات، الترقيات، توفير مستلزمات العمل، أي قضايا روتينية إدارية يومية وفق الأنظمة الداخلية للمنظمة.
  - متابعة وتنسيق نشاطات التدريب والتطوير للتدقيق الداخلي والمقرة مسبقاً من قبل لجنة التدقيق.
- #### سادساً: العلاقة مع لجنة التدقيق:
1. الإشراف على تعيين المدقق الداخلي الخاص بالمنظمة.
  2. مراجعة ميثاق التدقيق الداخلي وإقرارها لتحديد صلاحيات ومسؤوليات وأهداف التدقيق الداخلي.
  3. مراجعة خطة التدقيق الدورية وإقرارها.
  4. إقرار أي تعديلات على الخطة الدورية للتدقيق الداخلي.
  5. الإشراف على نشاط التدقيق الداخلي والتأكد من أدائه للمهام الموكلة له بنجاح وفعالية.
  6. مراجعة ومراقبة وتقييم نتائج مهمات التدقيق الداخلي،

- والتوصيات الخاصة بها، ومدى الالتزام بهذه التوصيات.
7. التأكد من الحفاظ على استقلالية وحياد التدقيق الداخلي.
8. الموافقة على الموازنة المخصصة للتدقيق الداخلي، والتأكد من توفر الموارد الكافية لتمكين التدقيق الداخلي من تنفيذ مهامه بكفاءة.
9. عقد اجتماعات دورية مع التدقيق الداخلي لمناقشة أهم الملاحظات والتوصيات الواردة في تقارير التدقيق المرفوعة للجنة.
10. التواصل المستمر والمباشر مع التدقيق الداخلي لمناقشة أي مستجدات.
11. إقرار خطط وبرامج التدريب والتطوير للعاملين في التدقيق الداخلي.
12. الإشراف على برنامج فحص جودة أداء التدقيق الداخلي، من خلال جهة خارجية مختصة، وذلك للتأكد من أداء التدقيق الداخلي لمهامه بأسلوب مهني متميز ووفق المعايير العالمية للمهنة.

## سابعاً: دور التدقيق الداخلي في بيئة نظم المعلومات المحوسبة

على المدقق الداخلي أن يدرك أن أسلوب عمله يختلف في ظل نظم المعلومات المحوسبة، إذ اختصرت التكنولوجيا الكثير من الجهد البشري، وجعلته في كثير من الأحيان أكثر دقة، إلا أنه ومن ناحية أخرى جعلت هذا الدور أكثر تعقيداً، حيث المعالجة المتشابهة، مما يعمم الصواب والخطأ على كافة الحركات المحاسبية أو التشغيلية التي تمت بنفس الإجراء، ويتطلب هذا سواء من المحاسب أو من قبل مدقق الحسابات مهارات في استخدام الحاسب وصيانة الملفات وتحديثها وإجراء النسخ الاحتياطية... وما شابه، فلم يعد يقتصر دور المحاسب على تحليل وتسجيل وترحيل وتبويب وتصنيف العمليات الاقتصادية في المشروع لبيان نتيجة الأعمال والمركز المالي، وإنما تطور ليتناول تحليل المعلومات واتخاذ القرارات الإدارية، كما أوجب على المدقق فهم ومراعاة مميزات بيئة أنظمة المعلومات المحوسبة، بسبب تأثيرها على تصميم النظام المحاسبي، والضوابط الداخلية ذات العلاقة، واختيار الضوابط الداخلية التي ينوي الاعتماد عليها، وفهم طبيعة وتوقيت ومدى إجراءاته.



## أهمية مسار المدقق الداخلي في ظل نظم المعلومات المحوسبة

يعتبر مسار المدقق الداخلي من أهم وسائل الرقابة الوقائية -السابقة-، ويعني إمكانية التحقق من مسار العمليات المحاسبية في المؤسسة بدءاً من المستندات الأصلية، وإنهاءً بالإفصاح عن المعلومات في التقارير المالية.

أي أن مسار المراجعة يمكن الإدارة من معرفة مصير بيانات العمليات خلال مراحل معالجتها المختلفة سواء في ظل النظام المحاسبي اليدوي، أو الإلكتروني، حيث يكون بالإمكان اكتشاف وتصحيح الأخطاء أثناء القيام بالمعالجات المحاسبية، وفي ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية يصبح مسار المدقق الداخلي غير ملموس، حيث تتم معالجة البيانات داخلياً في أجهزة الحاسب الآلي، ويصعب تتبعه، وتزداد هذه المشكلة تعقيداً عندما تستخدم الشركات المحطات الفرعية (الإدخال والمستندات الأصلية في مكان والمعالجة والمخرجات في مكان آخر)، وحتى يمكن للمراجع القيام بتعقب مسار المدقق الداخلي بنجاح يجب:

- تعريف وتمييز كل عملية حسابية.
- تعريف وتمييز كل عملية من عمليات تحديث السجلات بوضوح كامل.

## وظيفة المدقق الداخلي في ظل نظم المعلومات المحوسبة

هي وظيفة استشارية لمساعدة الإدارة في تخطيط وتنظيم ورقابة وظائفها، حيث يهتم المدقق الداخلي بدراسة وفحص نظم المعلومات المحوسبة للتأكد من فعاليتها، وتطوير طرق وأساليب الرقابة التي تستخدمها، واكتشاف نقاط الضعف بها للعمل على تحسينها.

وتتضمن وظيفة المدقق الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية فحص كافة مكونات نظام المعلومات الإلكتروني، وهي:

- 1- العاملون.
- 2- الأجهزة.
- 3- البرامج.
- 4- قاعدة البيانات.

وتتكامل هذه المكونات مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف المدقق الداخلية.

### 1- الرقابة على العاملين: وتتناول بالأخص:

- الفصل بين الوظائف.
- الإصرار على منح إجازة الموظف السنوية.

### 3- الرقابة على البرمجيات:

- التحقق من إجراءات اعتماد البرامج.
- التحقق من إختبارات المجاميع الرقابية للبرامج نفسها.
- إجراءات المدقق الداخلية الفجائية للبرامج خلال وقت استخدامها.
- الاستخدام المفاجئ للبرامج المعتمدة خلال وقت الإعداد لمعالجة البيانات.

### 4- الرقابة على قاعدة البيانات: يجب التأكد من حماية قواعد البيانات في المنظمة، للأسباب التالية:

- إن ملفات الحاسب الآلي غير قابلة للقراءة من قبل الانسان، لذلك لا بد من وجود أساليب رقابية لضمان إمكانية قراءة الملفات عند الحاجة.
- احتوائها على كم هائل من البيانات، وإن أي انقطاع مفاجئ في التيار الكهربائي أو تذبذب فيه يمكن أن يؤدي إلى ضياع البيانات.
- احتوائها على البيانات الأساسية والسرية للمنظمة،

- التحقق من ضوابط الوصول باستعمال كلمات السر، وبرمجيات متخصصة لرقابة الوصول للمستخدمين المرخصين فقط، وذلك من أجل منع:
  - i. الوصول غير المرخص إلى الأجهزة والبرامج وقاعدة البيانات.
  - ii. إدخال معاملات غير مرخصة.
  - iii. تغييرات غير مرخصة لملفات المعلومات.
  - iv. استعمال برامج الحواسيب التطبيقية من قبل موظفين غير مرخصين.
  - v. استعمال برامج الحواسيب التي لم تتم المصادقة عليها.

### 2- الرقابة على الأجهزة، وتتضمن:

- اختيار موقع أمن لأجهزة الحاسب الآلي .
- تحديد الموظفين المسموح لهم بالاتصال بالحاسب الآلي.
- الاحتفاظ بنسخ إحتياطية للملفات، وللسجلات الهامة، والاحتفاظ بها في مكان آمن.
- التأمين على أجهزة الكمبيوتر.

### جودة الأداء:

لضمان جودة الأداء في تنفيذ مهمات التدقيق على المدقق الداخلي فحص جودة الاداء بشكل دوري ومنتظم عن طريق:

1. المراجعة الداخلية:

وتتم من قبل العاملين في التدقيق الداخلي، من خلال طرق التقييم الذاتي (Self assessment) لتقييم نوعية العمل الذي أنجز خلال فترة ما، ومدى انسجامه مع قواعد هذا الدليل.

### 2. المراجعة الخارجية:

وتتم من قبل أشخاص مؤهلين ومستقلين عن المنظمة، وليس لهم أي مصالح فيها، ويجب أن تجري على الأقل كل ثلاث سنوات.

### التدريب المهني المستمر:

يجب أن يخضع العاملون في التدقيق الداخلي وبشكل مستمر لبرامج تدريبية مستمرة تساعد في تطويرهم واكتسابهم للمزيد من المعرفة والخبرة، كما يجب عليهم العمل على الإلمام بشكل جيد بأهداف المنظمة وسياساتها وخططها وبرامجها وعملياتها ونشاطاتها، وأهم القوانين والأنظمة المالية والإدارية، وطرق العمل والممارسات الإدارية السائدة.

ولذلك يجب حمايتها من سوء الاستخدام، خاصة وأن تكلفة إعادة إنشاء قواعد البيانات تكون مرتفعة جداً.

- تعتبر قواعد البيانات أحد أصول المنظمة، لذلك يجب إتباع نفس أساليب حماية باقي الأصول.

### التقرير السنوي للتدقيق الداخلي:

من الضروري لنشاط التدقيق الداخلي رفع تقرير ربع سنوي حول أداءها وإنجازاتها في ضوء خطة التدقيق السنوية، وأهم الأنشطة التي قامت بها النشاط وأهم التوصيات الصادرة عنها.

ويجب أن يشتمل التقرير ما يلي:

1. أعمال التدقيق تحت التنفيذ.
2. أهم إنجازات الفترة.
3. ملخص المهمات المنفذة والتقارير الصادرة بخصوصها وأهم الملاحظات والتوصيات الخاصة بها.
4. نسبة الإنجاز من الخطة الموضوعية، وأي انحرافات عنها والمبررات.
5. مدى الالتزام بالتوصيات الصادرة عن التدقيق.

فقد نصت معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي على وجوب أن يتمتع كل مدقق بقدر معين من المعرفة والمهارة على النحو التالي:

- الكفاءة في تطبيق معايير التدقيق الداخلي وإجراءاتها وتقنياتها المطلوبة لإنجاز عملية التدقيق.
- الإلمام بمبادئ المحاسبة، الاقتصاد، القانون، الضرائب، أنظمة المعلومات الإلكترونية، بالإضافة إلى فهم مبادئ وأسس الإدارة.
- الإعداد المهني والتدريب: إن المدققين الداخليين كغيرهم من المتخصصين، يلزمهم إعداد مهني وتدريب مناسب من الناحيتين النظرية والعملية، ودراسة متواصلة لزيادة وتطوير كفاءتهم المهنية من خلال الاشتراك السنوي بالمجلات والدوريات العلمية المتخصصة والمشاركة في الاجتماعات والندوات العلمية وحلقات البحث وبرامج التدريب سواء داخلية أو خارجية، أو على رأس العمل أو المشاركة في مشاريع البحوث.

إن التأهيل الفني للمدقق الداخلي يتكون من:

- الدراسة الأكاديمية والمهنية.

- الخبرة العملية في مجال فحص وتقييم جميع عمليات وأنشطة المنظمة.
- التدريب عن طريق حضور الدورات والمحاضرات في مختلف المواضيع ذات العلاقة.
- عمليات الدراسة والبحث المستمر.

### العلاقات الإنسانية ومهارات التعامل:

يتطلب التدقيق الداخلي أفراداً مهنيين لديهم مهارات اتصال جيدة، ويجب أن يكونوا قادرين على التعامل مع الآخرين، وقادرين على التفاعل مع الأفراد في المستويات المختلفة في المنظمة، فعلى الرغم من أهمية التأهيل المهني والفني للمدقق الداخلي إلا أن ذلك لا يعتبر كافياً بدون مهارات الاتصال وامتلاك فن التعامل مع الآخرين.

فالعلاقات الإنسانية الناجحة أمر حيوي لخلق الشخصية المهنية وإهمال هذه المظاهر والعلاقات السلوكية يعرض المدقق - بل وبقائه - للخطر، لأن التدقيق وُجد للمساعدة في حل المشاكل وليس لخلق مشاكل جديدة.

إن اعتقاد الأفراد أن المدقق يقوم بدور المحقق أو رجل

### معايير الموضوعية :

يجب على المدقق الداخلي الالتزام بالموضوعية عند تطبيق إجراءات التدقيق. ويجب على المدققين الداخليين أن لا يخضعوا أحكامهم المتعلقة بمأمور التدقيق لأراء الآخرين.

- تتطلب الموضوعية من المدققين الداخليين أن ينفذوا أعمال التدقيق بأسلوب أمين بدون اللجوء إلى أي تسويات جانبية خارج إطار إجراءات التدقيق.
- على لجنة التدقيق الداخلي الحصول دورياً من المدققين الداخليين على معلومات تتعلق باحتمال وجود تضارب مصالح أو تحيز.
- على المدققين الداخليين رفع التقرير للجنة التدقيق عن أي حالات قد يظهر فيها تضارب مصالح أو تحيز محتمل.
- الأفراد الذين يتم نقلهم إلى دائرة التدقيق الداخلي، أو يستعان بهم مؤقتاً من قبل دائرة التدقيق الداخلي يجب أن لا يقوموا بتدقيق الأنشطة التي كانوا مسؤولين عنها سابقاً قبل مرور سنة على الأقل، إذ أن قيامهم بمثل هذه المهام يضعف من استقلاليتهم وموضوعيتهم.

البوليس في تقييد الأخطاء يجعلهم في حالة نور من هذا المدقق، مما ينعكس أثره على نشاط التدقيق، وهذه هي الحالة الشائعة في معظم أعمال التدقيق تجاه المدققين الامر الذي يوجب على المدقق التخلص من تلك الصفة التي لصقت به (رجل البوليس أو المحقق)، وأن يقنع العاملين في المنظمة أن وجوده هو لمساعدتهم في رفع كفاءة أداء الأعمال المنوطة بهم، من خلال تعاون الكل في سبيل الوصول إلى أقصى درجة الكفاءة والكفاية من خلال:

1. بذل الجهد لتفهم مشاكل الأشخاص قيد التدقيق، من خلال سؤالهم عن المشاكل التي يمكن أن يساعدهم في حلها.
2. تقديم الملاحظات التي تتعلق بالإجراءات ليعود على من يدقق عليهم ببعض الفوائد.
3. البعد عن التعالي بين العاملين ومحاولة تهيئة الجو المناسب لعلاقات تعاونية، و تنمية الوعي القائم على أن الكل يعمل لخدمة أهداف المنظمة، والالتزام بالمقولة «عامل الناس كما تود أن يعاملوك».
4. إكساب المدقق مهارات الاتصال والقدرة على الإقناع. تعتبر عاملاً أساسياً بالنسبة للتدقيق.

## معايير الاستقلالية :

يكون المدققون الداخليون مستقلون عندما ينفذون عملهم بحرية وموضوعية تسمح لهم بالتجرد من أي ضغوط، والالتزام بعدم التحيز في أحكامهم الجوهرية ويتم الوصول إلى ذلك من خلال الموقع التنظيمي للتدقيق الداخلي في المنظمة ومن خلال الموضوعية.

- على المدققين الداخليين الحصول على دعم مجلس الإدارة، ليستطيعوا الحصول على تعاون الجهات الخاضعة للتدقيق لتنفيذ أعمالهم بحرية وبدون تدخل أو مقاومة.
- يجب أن يكون المدقق الداخلي مسؤولاً أمام لجنة التدقيق التي لها صلاحيات كافية لتعزيز استقلالية نشاط التدقيق الداخلي والتأكد من الشمولية الواسعة لأعمال التدقيق، وإعطاء الأهمية الكافية لتقارير التدقيق، واتخاذ الإجراء المناسب لتنفيذ توصيات التدقيق.
- يتم تفعيل الاستقلالية بتولي مجلس الإدارة تعيين أو تحية المدقق الداخلي.
- الغرض، والصلاحيات، ومسؤوليات التدقيق الداخلي يجب أن تحدد بميثاق رسمي، وعلى المدقق الداخلي

## القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

أن يسعى للحصول على مصادقة مجلس الإدارة على الميثاق، ويجب على هذا الميثاق أن:

- يحدد موقع التدقيق الداخلي على الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- يمنح التدقيق الداخلي الصلاحية للوصول إلى جميع المستندات، الموظفين، والأصول الملموسة ذات العلاقة بتنفيذ أعمال التدقيق.

• على المدقق الداخلي أن يقدم سنوياً إلى مجلس الإدارة للمصادقة، ولإدارة العليا للعلم، ملخصاً عن خطة التدقيق، خطط التوظيف، والموازنة المالية، نطاق أعمال التدقيق الداخلي وأي قيود وضعت على هذا النطاق.

• على المدقق الداخلي رفع تقارير عن النشاط لمجلس الإدارة مرة واحدة في السنة، أو أكثر من ذلك إذا كان ذلك مناسباً. يجب أن تتركز تقارير النشاط هذه على نتائج التدقيق والتوصيات الهامة وإعلام مجلس الإدارة بأي انحراف عن برامج التدقيق المصادق عليها وخطط التوظيف، الموازنة المالية وأسباب هذا الانحراف.

## أهم الصفات الواجب توفرها في المدققين الداخليين:

### 1. الوعي الإداري:

يعني أن ينظر المدقق الداخلي إلى الأمور داخل المنظمة من منظور إداري، بحيث يربط بين العلاقات المتداخلة، بشرية كانت أم مادية، ويوازن بين المهارات الوظيفية والإدارية، ويحلل الوضع الداخلي في ظل البيئة الاقتصادية الخارجية.

### 2. الدافع الشخصي:

يعبر الدافع الشخصي لدى المدقق الداخلي عن تطلعاته، ورغباته في تحسين نوعية عمليات التدقيق التي يقوم بها، الأمر الذي يجعل المدقق توافاً إلى القيام بأدوار إدارية عالية المستوى، وتقديم خدمات رقابية أكثر فعالية، فضلاً عن أنه يدفعه إلى محاولة تنفيذ واجباته الرسمية بطريقة مهنية متميزة.

### 3. الحكمة/المرونة:

على المدقق أن يتصرف بالمرونة أثناء مباشرته لعملية التدقيق، بحيث يقوم بإجراء التعديلات اللازمة على البرامج التي خططها مسبقاً في ضوء المستجدات من الظروف، وعندما يختتم عملياته لا يتوانى عن الاعتراف

## القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

بالمشكلات التي واجهها، ويعكف على دراسة أسبابها، لكي يستفيد من دروسها في عمليات التدقيق المستقبلية.

### 4. مهارات الاتصال:

تتطلب وظيفة التدقيق الداخلي قدرة عالية على الاتصال بشكل يساعد المدققين على تبادل المعلومات، والحقائق حول العمليات بينهم وبين الأشخاص الخاضعين للتدقيق من جهة، وبينهم وبين لجنة التدقيق والإدارة العليا من جهة أخرى، وهذه المقدرة يمكن للمدققين تلميحها بالخبرة والمران، لذلك فهي تختلف من مدقق إلى آخر، ولكن المدقق الداخلي الناجح هو الذي يحرص على تحسين قدرته على الاتصال سواء كانت شفوية أم كتابية بما يمكنه من نقل أهداف عملية التدقيق والاستنتاجات والتوصيات بصورة واضحة وفعالة.

### 5. المثابرة:

يحتاج تنفيذ إجراءات التدقيق الداخلي جهوداً فكرية وجسدية كبيرة، ولا يصل المدققون إلى نتائجها في مدة قصيرة، لذلك فإن المدققين الذين لا يمتلكون صفة المثابرة سوف يتوقفون عن العمل غالباً قبل الوصول إلى نتائج حقيقية توصل إلى أهداف التدقيق الداخلي، لذا على المدققين أن يتحلوا بالصبر والمثابرة، وأداء الأعمال الصعبة دونما ملل أو ضجر.

6. الابتكار:

يفترض بالمدققين الداخليين أن يكون محبين للإبداع والابتكار، ودائمي البحث عن الطرق والأساليب المحسنة لإنجاز الأعمال التي يؤديونها، وكذلك الأعمال التي يؤديها بقية العاملين في المنظمة.

7. اللباقة:

تتطوي صفة اللباقة على الطريقة الإيجابية التي يتعامل بها المدققون مع الأشخاص الخاضعين للتدقيق وتتضمن هذه الصفة أيضاً القدرة على إبداء الملاحظات وأحياناً توجيه الانتقادات البناءة دون استثارة غضب الشخص المنتقد، ويمكن امتلاك هذه الصفة من خلال دراسة المشاعر والأحاسيس الإنسانية وإدراك ردود الأفعال البشرية، ويمكن تنمية هذه الصفة بالتعليم والتدريب.

8. قوة الشخصية:

يجب أن يتمتع المدقق الداخلي بقوة الشخصية، بحيث لا يسمح لأي شخص أن يؤثر بشكل غير عادل على نتائج التدقيق، وأن يسرد الأحداث تماماً مثلما يراها، وأن يكون صاحب رأي وقدرة على الدفاع عن رأيه.

9. الأمانة والموضوعية

يجب أن يكون المدقق الداخلي مستقيماً وأميناً ومخلصاً في عمله، وعليه أن يتوخى العدالة، وأن لا يكون متحيزاً، وأن يكون ذا استقامة حقيقية، وغير مرتبط بأي مصلحة تتال من أمانته، أو تجرده، مهما كان أثر تلك المصلحة.

10. السرية في العمل:

يجب على المدقق أن يحترم سرية المعلومات التي يحصل عليها أثناء عمله، وأن لا يستخدم هذه المعلومات لغايات شخصية، أو بطريقة تؤدي إلى الأضرار بمصلحة المنظمة.

\* يمكن استخدام نماذج أخرى لتقييم المخاطر (Risk Assessment Models) لتحديد الأهمية النسبية ودرجة الخطر لكل نشاط.



## إعداد الخطة السنوية لمهام التدقيق الداخلي بناءً على التقييم المبدئي للمخاطر:

لاستغلال مصادر التدقيق الداخلي المحدودة (الوقت والعامل البشري) الاستغلال الأمثل، يتم اختيار المهام المدرجة في خطة التدقيق السنوية بناءً على عملية تقييم مبدئية للمخاطر، باستخدام نموذج تقييم المخاطر المعتمد، بحيث تعطى الأولوية لنشاطات ذات الخطر الأعلى.

يستخدم نموذج تقييم المخاطر في تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط رئيسي داخل المنظمة، ومن ثم في تحديد الأهمية النسبية للمهام المقترحة المتفرعة عن النشاط الرئيسي.

يتكون نموذج تقييم المخاطر من أربعة عوامل رئيسية تستخدم لتحديد حجم الخطر النسبي المصاحب لكل نشاط، بحيث يتم تقييم كل عنصر بناءً على معايير تقييم خاصة، كما هو موضح في الجدول التالي:

آليات القياس	عناصر التقييم	الترتيب
1. تحديد درجة الخطر من خلال مقاييس نوعية ورقمية: خطر منخفض ويعطى الدرجة من 1 إلى 2.	القيمة: قيمة أو حجم التعاملات في النشاط. وتقاس كنسبة من الموازنة للإدارات الخدمائية، وكنسبة مساهمة القطاع في مجمل النشاط الاقتصادي للإدارات الرقابية.	1
• خطر متوسط ويعطى الدرجة من 3 إلى 4.	التعقيد: درجة التعقيد في طبيعة النشاط.	2
• خطر مرتفع ويعطى الدرجة من 5 إلى 6.	التغير: درجة التغير في النشاط مع الزمن ومع تقلبات البيئة المحيطة.	3
	الرقابة: باستخدام (COSO factors) لتقييم درجة فعالية النظام:	4

## المراحل الأساسية لتنفيذ مهمة التدقيق الداخلي:

### المراحل الأساسية للتدقيق:

#### أولاً. التمهيد:

1. مراجعة تقارير التدقيق السابقة ذات العلاقة.
2. قراءة إجراءات العمل والقوانين والتعليمات ذات العلاقة.
3. قراءة أي مواضيع وأبحاث ذات علاقة، والممارسات المثلثة في مواقع ومؤسسات مشابهة (Best practices).
4. وضع الأهداف الرئيسية لمهمة التدقيق الداخلي المخطط القيام بها.
5. إعداد رسالة تبليغ للطرف المدقق عليه، وتحديد موعد الاجتماع التمهيدي.

#### ثانياً. تقييم المخاطر ودراسة نظام الرقابة الداخلية:

1. دراسة وفهم آلية عمل وأهداف نظام الرقابة الداخلية للنشاط المراد التدقيق عليه.
2. تحديد نقاط الضعف والقوة في نظام الرقابة الداخلية.
3. تقييم المخاطر التي تحول دون تحقيق أهداف النشاط وأهداف نظام الرقابة الداخلية.

2. تجمع القيم التي تم تقديرها لعناصر التقييم الأربعة، ويكون النشاط ذو القيمة الإجمالية الأكبر هو النشاط الأخطر، وتعطى له أهمية نسبية أعلى.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بيئة الرقابة ومدى توفر جهات رقابية أخرى.</li> <li>• نشاطات الرقابة وآلياتها.</li> <li>• إدارة المخاطر الحالية والمتوقعة.</li> <li>• وجود إجراءات عمل مكتوبة ومعتمدة.</li> <li>• وجود إشراف إداري فعال.</li> <li>• مدى توفر المعلومات عن النشاط ودرجة الاعتماد عليها وطبيعة أنظمة المعلومات الخاصة بها.</li> <li>• عوامل أخرى خاصة بالنشاط.</li> </ul>
--	--

بالإضافة إلى نتائج تقييم المخاطر يتم اختيار مهام التدقيق الداخلي المدرجة في خطة التدقيق بناءً على:

1. الحكم المهني للمدقق الداخلي: يبقى الحكم المهني للمدقق عاملاً رئيسياً في اختيار وترتيب أولويات الخطة.
2. طلب مجلس إدارة المنظمة والإدارة العليا.
3. نتائج المهمات السابقة للتدقيق الداخلي.

الملاحظات إلى كل من لجنة التدقيق والمدير العام والطرف المدقق عليه.

#### سادساً. المتابعة:

1. متابعة التزام الطرف المدقق عليه بتنفيذ التوصيات، ومعالجة الملاحظات وفق الإطار الزمني المتفق عليه.
2. في حال إفاء الطرف المدقق عليه بتنفيذ التوصيات، ومعالجة الملاحظات عندئذ يغلغ ملف المهمة.

#### الفهم المبدئي والتمهيد لعملية التدقيق:

يهدف الفهم المبدئي للنشاط الخاضع للتدقيق إلى الفهم العام لأهم العمليات الخاصة بالنشاط والإطلاع على أنظمة الرقابة الداخلية، ولسماع اقتراحات وتعليقات إدارة وموظفي الجهة المدقق عليها (بدون الدخول في التفاصيل أو القيام بعمليات تحقق)، وبالتالي الوصول إلى تقييم مبدئي لأهم نقاط الضعف في النشاط.

ومن خطوات هذه المرحلة:

1. مراجعة تقارير التدقيق السابقة ذات العلاقة بهدف:
- فهم العمليات بناءً على عملية الفهم التي تم توثيقها

#### ثالثاً. وضع برنامج التدقيق:

1. يوضع برنامج التدقيق بناءً على عملية الفهم المتحقق لنظام الرقابة الداخلية، وعلى عملية تقييم المخاطر.
2. يوضع برنامج العمل خطوات الفحص الجوهرية، وطرق أخذ العينات، وخطوات فحص الامتثال للإجراءات والقوانين والتعليمات.

#### رابعاً. الفحص الموسع والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات:

1. تنفيذ الخطوات الواردة في برنامج التدقيق.
2. تسجيل نتائج الفحص، وأهم الملاحظات والاستنتاجات، ووضع التوصيات لمعالجة الملاحظات.

#### خامساً. رفع التقرير:

1. صياغة تقرير التدقيق الأولي، ورفعها إلى الطرف المدقق عليه لقراءته وتحديد موعد اجتماع مناقشته.
2. توثيق محضر الاجتماع الخاص بنقاش التقرير الأولي، ووضع خطة لتنفيذ التوصيات، ومعالجة الملاحظات وفق إطار زمني. متفق عليه مع الطرف المدقق عليه، والطلب منه إعداد رد مكتوب.
3. صياغة التقرير النهائي ورفعها مرفقاً معه رد الطرف المدقق عليه، وخطة العمل لتنفيذ التوصيات، ومعالجة

- في مهمات التدقيق السابقة.
- الإطلاع على الملاحظات والتوصيات الواردة في تقارير التدقيق السابقة.
  - تحديد القضايا الرئيسية ونقاط الضعف لمتابعتها خلال مهمة التدقيق الحالية.
2. قراءة إجراءات العمل والقوانين والتعليمات وأي وثائق ذات علاقة بألية عمل النشاط المراد التدقيق عليه.
3. الحصول على إجراءات عمل النشاط المدقق عليه بصورة مكتوبة ومعتمدة، وفي حال لم يكن هناك إجراءات عمل مكتوبة على المدقق الداخلي الطلب من الطرف المدقق عليه كتابة طرق العمل اليومية (روتين العمل اليومي).
4. على المدقق الداخلي الاتفاق مع الطرف المدقق عليه على معايير قياس أداء وتقييم خاصة بالنشاط المدقق عليه وتوثيقها في أوراق العمل، للاعتماد عليها خلال عملية التدقيق، وفي حال لم تكن هناك معايير مكتوبة ومعتمدة.
5. قراءة أي مواضيع وأبحاث ذات علاقة بهدف الحصول على فهم عميق لطبيعة النشاط المراد التدقيق عليه والإطلاع على أهم الممارسات المثلى في العالم ومحلياً، واستخدامها في عمليات التدقيق السابقة.
6. وضع الأهداف الرئيسية لمهمة التدقيق الداخلي المراد القيام بها:
- تشكل الأهداف البوصلة التي تحدد اتجاه العمل خلال مهمة التدقيق.
  - تستبطن أهداف مهمة التدقيق من الأهداف الخاصة بالنشاط المراد التدقيق عليه.
  - من الأهداف العامة لمعظم مهام التدقيق الداخلي مراجعة وتقييم تصميم وكفاءة نظام الرقابة الداخلية ومدى الالتزام به.
7. إعداد رسالة تبليغ للطرف المدقق عليه توضح:
- نطاق العمل والأهداف الرئيسية لمهمة التدقيق.
  - الموعد المحدد للبدء في المهمة (يجب الحصول على رد من الطرف المدقق عليه حول مدى مناسبة الموعد).
  - أسماء المشاركين في مهمة التدقيق والفترة الزمنية المتوقع أن تستغرقها مهمة التدقيق.
8. عقد اجتماع تمهيدي مع الطرف المدقق عليه بهدف:
- توضيح آلية عمل المدقق الداخلي وطرق رفع التقارير.

- شرح وتوضيح أهداف ونطاق عمل التدقيق خلال المهمة.
- طلب أي وثائق أو مستندات أو إجراءات عمل ضرورية للقيام بالمهمة.
- الطلب من الطرف المدقق عليه تكليف شخص محدد ليتولى مهمة المتابعة مع التدقيق الداخلي.
- أي اقتراحات من طرف المدقق عليه.

9. تقدير الموارد الضرورية لتنفيذ المهمة من حيث: الوقت الذي قد تستغرقه المهمة، الخبرات المطلوبة ومدى الحاجة إلى رأي فني متخصص من طرف خارجي لا يعمل في فريق التدقيق الداخلي.

### تقييم المخاطر ودراسة نظام الرقابة الداخلية؛

1. دراسة وفهم آلية عمل وأهداف نظام الرقابة الداخلية للنشاط المراد التدقيق عليه باستخدام طرق ومنهجيات الدراسة المختلفة.

2. توثيق عملية الفهم باستخدام طرق التوثيق المناسبة مثل:

- خرائط العمليات (Flow Chart).
- قوائم التحقق والاستبيانات (Questionnaires).
- الشرح السردي المفصل على أوراق العمل.

3. تحديد ما هي آليات الرقابة الداخلية المستخدمة وفهم طرق عملها وأهمها:

- الهيكل التنظيمي للنشاط المدقق عليه.
- نظام توزيع المهام وتحديد المسؤوليات.
- نظام المراقبة والإشراف الإداري.
- نظام قياس وتقييم الأداء.
- أنظمة وتعليمات وسياسات العمل ونماذج العمل الخاصة بها.

4. تحديد الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية لأنها توضح الغرض من كل آلية رقابة داخل النظام.

5. تحديد أهم نقاط الرقابة داخل النظام (Control points) وهي المفاصل الرئيسية في أي عملية أو نشاط يحدث عندها تحول رئيسي في سير العمل.

6. تحديد نقاط الضعف والقوة في نظام الرقابة الداخلية.

7. تحديد المخاطر الفعلية والمتوقعة التي تحول دون تحقيق أهداف النشاط المدقق عليه وأهداف نظام الرقابة الداخلية، مع تحديد مدى وحجم التعرض لكل خطر وتقدير احتمالية حصول الخطر لتحديد الأهمية النسبية لكل خطر.

8. تقييم مدى ملائمة وفعالية آليات الرقابة المستخدمة بشكل خاص ونظام الرقابة ككل بشكل عام في تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها، وفي تجنب أو تخفيف حدة المخاطر الفعلية والمتوقعة.
9. تحديد الأولويات لمعالجة نقاط الضعف الجوهرية في نظام الرقابة، وتحديد فرص التحسين الممكنة لزيادة فعالية نظام الرقابة الداخلية.
10. تبني نموذج تقييم المخاطر.
11. بناءً على عملية الدراسة والتقييم لنظام الرقابة الداخلي وبعد تحديد نقاط الضعف والقوة وأهم المخاطر واحتمالات حصولها، يوضع برنامج العمل.

### مفهوم الرقابة :

#### التعريف:

الرقابة الداخلية هي الوسائل والإجراءات (بما فيها السياسات، الأنظمة، التعليمات، والمعايير) المتبناة من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والموظفين للحصول على تأكيد معقول بأن أهداف المنظمة سوف يتم تحقيقها، وتشمل هذه الوسائل على سبيل المثال لا الحصر، الهيكل التنظيمي، السياسات، الأنظمة، الإجراءات، التعليمات،

### القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

المعايير، اللجان، دليل الحسابات، التنبؤات، الموازنات، الجداول، التقارير، القيود والتدقيق الداخلي.

#### الهدف:

يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى الحصول على تأكيد معقول بأن أهداف الإدارة سوف يتم تحقيقها في المجالات التالية:

#### 1. صحة المعلومات وقابليتها للاعتماد عليها:

وتشمل المعلومات المالية والمعلومات التشغيلية، سواء كانت يدوية أو مستخرجة من أجهزة الحاسب الآلي، وهذه المعلومات مفيدة للإدارة وتعتبر أساساً للقرارات المتخذة من قبل الإدارة.

#### 2. الالتزام بالسياسات، الخطط، الإجراءات، القوانين

#### والأنظمة:

على المدقق الداخلي التأكد من التزام العاملين بذلك، بالإضافة إلى تقييم كفاءة هذه السياسات والخطط والإجراءات، واقتراح أي تعديلات عليها.

#### 3. حماية الأصول:

مثل ملاحظة كفاءة الإجراءات الأمنية، كلمات السر على أجهزة الحاسب الآلي، وسائل الحماية والتأمين.

4. استغلال موارد المنظمة بكفاءة واقتصادية:

يشمل ذلك الاستغلال الأمثل لموجودات وموارد المنظمة والتخلص من الأصول غير المنتجة، بما في ذلك المساهمة في خفض تكاليف تشغيل الموارد إلى حده الأدنى.

5. تحقيق أهداف الهيئة:

يجب التأكد من أن إجراءات الرقابة، سوف تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

دراسة نظام الرقابة الداخلية باستخدام نموذج COSO الصادر عن لجنة:

(The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)

يمكن استخدام نموذج أُل COSO في تقييم وفهم نظام الرقابة الداخلية لأي نشاط رئيسي خاضع لعمل التدقيق الداخلي، حيث يعتمد النموذج على فهم وتحليل العناصر الخمس الرئيسية المكونة لنظام الرقابة الداخلية، للتأكد من تحقيق أهداف الرقابة المتمثلة في:

- التأكد من كفاءة وفعالية العمليات داخل المنظمة.
- التأكد من دقة البيانات المالية والإدارية.
- التأكد من التقيد بالتشريعات والقوانين والأنظمة.

القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

وفيما يلي عناصر الرقابة الداخلية التي يتم تقييمها وفقاً لنموذج أُل COSO:

أولاً: دراسة بيئة الرقابة الداخلية عن طريق تقييم:

1. درجة النزاهة والالتزام بالمعايير الأخلاقية في أداء العمل Integrity and ethical value
2. مدى الالتزام بمبدأ الكفاءة. Commitment to Competence.
3. فعالية دور مجلس الإدارة ولجنة التدقيق.
4. فلسفة الإدارة وأسلوب عملها.
5. الهيكل التنظيمي.
6. كفاءة عملية توزيع المهام و تحميل المسؤوليات.
7. إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: دراسة آلية إدارة وتقييم المخاطر عن طريق تقييم:

1. مدى النجاح في وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة.
2. مدى النجاح في وضع الأهداف الرئيسية للنشاط المراد التدقيق عليه.
3. آلية تحديد المخاطر الداخلية والخارجية التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة ككل أو أهداف النشاط المدقق عليه.
4. إدارة التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة.

ثالثاً: دراسة آليات الرقابة المستخدمة ومدى كفاءتها من حيث:

1. وجود السياسات والإجراءات والممارسات الكافية، والكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة، وأهداف نظام الرقابة الداخلية في منع أو التخفيف من المخاطر الفعلية أو المتوقعة.
2. مدى تطبيقها والالتزام بها.
3. فعالية أنظمة الرقابة على الأداء للتأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات والممارسات الموافق عليها رسمياً من الإدارة.

رابعاً: دراسة وتقييم المعلومات والاتصالات:

1. فعالية آليات التقرير عن المعلومات الداخلية والخارجية في توفير المعلومات الكافية والصحيحة والحديثة للإدارة وللعاملين في النشاط للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وفي تسيير الأعمال اليومية بكفاءة.
2. فعالية وكفاءة أنظمة المعلومات الخاصة بالنشاط.
3. فعالية الإدارة في توصيل التوجيهات للعاملين حول واجباتهم ومسؤولياتهم باستخدام طرق توصيل المعلومات المناسبة مثل: الوصف الوظيفي، التعميمات،

القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

الاجتماعات الدورية والدائمة، التعليمات الشفوية،

الإشراف المباشر وغير المباشر وغيرها.

4. فعالية أنظمة توليد ورفع التقارير في إعلام إدارة النشاط بالانحرافات عن الأهداف والخلل في الأداء في الوقت المناسب.

خامساً: دراسة وتقييم أنظمة الإشراف والمتابعة للنشاط من حيث:

1. المتابعة الدائمة من الإدارة لموظفيها من خلال الإشراف المباشر أو من خلال مراجعة تقارير الأداء اليومي لكل موظف.
2. التأكد من صحة المعلومات الواردة في التقارير المرفوعة عن طريق عمليات المقارنة والتحقق.
3. الإبلاغ عن التجاوزات للأنظمة وللأهداف المرسومة للنشاط بشكل سريع وفعال وآلي.
4. تنفيذ التوصيات ومعالجة الملاحظات الواردة في تقارير التدقيق الداخلي والخارجي.
5. التقييم الدائم والمستمر لنظام الرقابة الداخلية، للتأكد من فعاليته، ولدراسة فرص تحسين النظام وزيادة كفاءته.



## برنامج العمل (Work Program):

1. يهدف برنامج العمل المهمة التدقيق الداخلي إلى:

- توثيق الإجراءات التي سيتم إتباعها من قبل المدقق الداخلي في جمع وتحليل وتفسير وتوثيق المعلومات خلال المهمة.
- بيان نطاق ومستوى الفحص اللازم للوصول إلى أهداف التدقيق، في كل مرحلة من مراحل المهمة.
- شرح العمليات، المخاطر، والعمليات التي يتوجب فحصها.
- بيان طبيعة ومدى الفحص المطلوب لتحقيق أهداف المهمة.

2. يعد برنامج العمل بناءً على:

- نتائج مرحلة الفهم المبدئي والتمهيد المهمة التدقيق.
- نتائج عملية تقييم المخاطر.
- نتائج عملية فهم ودراسة نظام الرقابة الداخلية للنشاط المراد التدقيق عليه.

3. يتم تركيز عمليات الفحص على الجوانب الأكثر ضعفاً في النظام، وعلى المناطق ذات الخطر النسبي الأعلى، كما

## القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

ويتم اختيار طرق الفحص الأنسب لطبيعة النشاطات والعمليات التي تم تركيز عملية الفحص عليها.

4. تستخدم إجراءات عمل الطرف المدقق عليه والقوانين والتعليمات والأنظمة ذات العلاقة بالنشاط المراد التدقيق عليه كأساس في وضع وصياغة إجراءات فحص الالتزام (Compliance test) لتحديد مدى تقييد الطرف المدقق عليه بالإجراءات والقوانين والتعليمات.

5. يوضح برنامج العمل حجم وطبيعة العينة المطلوب فحصها خلال التدقيق، بحيث تتناسب مع طبيعة العملية التي يتم التدقيق عليها، ومع تقييم الخطر الملازم للنشاط، بحيث يزداد حجم العينة كلما ازداد حجم الخطر الملازم للنشاط كما يزداد حجم العينة كلما قلت درجة الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية الخاص بالنشاط.

6. يحتوي برنامج العمل على قوائم الأسئلة التي يجب الإجابة عليها خلال المهمة.

7. يوضح برنامج العمل نوع وطبيعة الأدلة التي يجب الحصول عليها خلال مهمة التدقيق.

8. يمكن تعديل برنامج العمل إذا تبين خلال عمليات الفحص (العمل الميداني) عدم مناسبة بعض الخطوات أو طرق الفحص الواردة في برنامج العمل، ويشترط توثيق عملية تعديل وإدراج الخطوات الجديدة داخل برنامج العمل.
9. يوقع المدقق الداخلي مقابل كل خطوة قام بتنفيذها في برنامج العمل.
10. يشار عند كل خطوة مدرجة في برنامج العمل إلى الرقم المرجعي لورقة العمل التي توضح عمليات الفحص التي تمت وبالمثل يشار في ورقة العمل إلى رقم الخطوة ذات العلاقة في برنامج العمل (Cross referencing).

#### الفحص الفعلي (Field Work):

تهدف عمليات الفحص الفعلي والعمق لأنشطة وسجلات وآليات عمل الطرف المدقق عليه إلى الحصول على الأدلة الكافية والملائمة حول أداء الطرف المدقق عليه، بهدف مقارنته بالأداء المطلوب والمتوقع بناءً على معايير مقرر مسبقاً والمتمثلة في إجراءات العمل والأنظمة والقوانين والتعليمات، وبالتالي تحديد أي فجوة في الأداء أو خلل أو نقاط الضعف في النظام.

#### القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

1. يقوم المدقق خلال مرحلة الفحص الفعلية بتنفيذ الخطوات الواردة في برنامج التدقيق، ويستخدم كل الطرق القانونية المتوفرة والممكنة للحصول على المعلومات المطلوبة والوصول إلى الاستنتاجات المبينة على الأدلة الواقعية والملائمة، ومن أهم هذه الطرق:
  - المقابلات الشخصية مع الموظفين والمسؤولين العاملين في النشاط المدقق عليه.
  - مراقبة الأداء الفعلي وروتين العمل اليومي.
  - الاستبيانات والأسئلة المكتوبة لتعبئتها من قبل العاملين في النشاط.
  - مراجعة وفحص السجلات والملفات وأي وثائق ومستندات داعمة توثق الأداء الخاص بالنشاط المدقق عليه.
  - عمليات التحليل والمقارنة.
  - عمليات إعادة الاحساب للبيانات المالية والأرقام الواردة في السجلات.
2. على المدقق الداخلي توثيق استنتاجاته والملاحظات الجوهرية التي يتوصل إليها خلال عمليات الفحص

الفعلي أولاً بأول، من خلال تدوينها بشكل سريع على أوراق العمل الخاصة بالمهمة، وإعطاء كل ملاحظة أو استنتاج رقماً مرجعياً، وربطه مع الرقم المرجعي للخطوة ذات العلاقة في برنامج العمل.

3. من الممكن استخدام "نموذج ملاحظات واستنتاجات" لتوثيق أي ملاحظة رئيسية أو استنتاج رئيسي يتم التوصل إليهما خلال عمليات الفحص الفعلي وربطها مع الرقم المرجعي للخطوة ذات العلاقة في برنامج العمل.
4. على المدقق الداخلي مناقشة الطرف المدقق عليه حول أي ملاحظة أو استنتاج يتم التوصل إليها وتوثيق الرد الأولي عليها.

### آلية إعداد ورفع تقارير التدقيق الداخلي؛

#### ❖ آلية رفع التقرير:

1. يتم إعداد نسخة أولية لتقرير التدقيق (Draft Report) باستخدام النموذج المعتمد لتقارير التدقيق الداخلي مع إبراز جملة "نسخة أولية لغايات النقاش فقط" على صفحات التقرير وعلى غلاف التقرير.

### القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

2. ترسل نسخة عن التقرير الأولي إلى كل من النشاط أو الإدارة المدقق عليها والمدير العام ويتم تحديد موعد لمناقشة التقرير (Exit conference)، ويتم إبلاغ جميع الأطراف ذات العلاقة بموعد الاجتماع وأهمهم:

  - الإدارة أو النشاط المسؤولة مباشرة عن المواضيع والقضايا الواردة في التقرير.
  - الطرف المكلف بتنفيذ التوصيات والإجراءات التصحيحية التي سوف يتم الاتفاق عليها.
  - الموظفين المسؤولين مباشرة عن العمليات التي تم التدقيق عليها.

3. يحصل كل طرف على نسخة عن تقرير التدقيق الأولي، ثم تتم مناقشة محتويات التقرير، والملاحظات والتوصيات الواردة فيه بهدف:

- محاولة الوصول إلى توافق حول الملاحظات والاستنتاجات الواردة في التقرير.
- توضيح أي سوء فهم لدى المدقق الداخلي.
- توضيح أي نقاط أو قضايا غير واضحة لدى

القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

على نتائج الاجتماع الذي جرى فيه نقاش مسودة التقرير الأولي، يتم إعداد التقرير النهائي ويرفع مرفقاً معه رد الطرف المدقق عليه إلى كل الأطراف ذات العلاقة، والمتمثلة في مدير الإدارة أو النشاط المدقق عليها، المدير العام، لجنة التدقيق.

❖ تقرير التدقيق الداخلي:

يمثل تقرير التدقيق وسيلة إيصال نتائج مهمة التدقيق ولا يسمح بإطلاع غير المعنيين على هذا التقرير.

ويجب دعم كل نتيجة تم التوصل لها في هذا التقرير من قبل المدقق بدليل كاف في ملف أوراق العمل، على أن تعكس كل توصية وردت في هذا التقرير حقيقة معينة وتؤدي إلى خفض المخاطرة، وليس من المهم ماذا يعتقد المدقق، ولكن الأهم كيف يمكن للمدقق إثبات النتيجة التي تم التوصل إليه.

• التقرير الأولي ويتكون من:

1. كتاب الإرفاق:

عند تسليم التقرير الأولي الى الجهة المدقق عليها، يتم إرفاق كتاب لهذه الجهة كمقدمة للتقرير وطلب تعليق هذه الجهة على ما ورد في هذا التقرير وتحديد فترة لإعادة

الطرف المدقق عليه.

- إعطاء الفرصة للطرف المدقق عليه لمراجعة التقرير والاستماع إلى وجهة نظره حول محتويات التقرير، مع التأكيد على أن محتويات التقرير هي مسؤولية المدقق فقط ولا يشترط أن تتوافق وجهة نظر المدقق مع وجهة نظر الطرف المدقق عليه.

4. في حال وجود خلاف بين المدقق والطرف المدقق عليه حول الملاحظات والاستنتاجات الواردة في التقرير ولم يتمكن الطرفان من الوصول إلى اتفاق، عندئذ يجب على المدقق توثيق وجهة نظر كل طرف في محضر الاجتماع وعرض الخلاف على المدير العام.

5. في نهاية جلسة النقاش على المدقق إبلاغ الطرف المدقق عليه بموعد وآلية رفع التقرير الرسمي النهائي، والطلب منه إرسال رد مكتوب إلى المدقق الداخلي وإلى المدير العام يوثق وجهة نظره في الملاحظات والتوصيات الواردة في التقرير الأولي ونقاط الالتقاء والخلاف مع محتويات التقرير الأولي، وخطة العمل لتنفيذ التوصيات الواردة في التقرير وأي قضايا أخرى يود الإشارة إليها.

6. بعد استلام الرد المكتوب من الطرف المدقق عليه وبناءً

التقرير مع إشعارهم بأنه سوف يتم رفعه للأطراف ذات العلاقة خلال فترة أقصاها أسبوعين من تاريخه، والطب منهم عدم التردد في الاتصال بالمدقق الداخلي المكلف بالمهمة في حال وجود أي استفسارات أو ملاحظات من قبلهم تستوجب المناقشة، وعلى المدقق تقديم الشكر على تعاون الجهة المدقق عليها في تسهيل مهمة فريق التقرير.

## 2. مقدمة التقرير:

لوصف طبيعة المهمة، وطبيعة عمل النشاط الذي تم التدقيق عليه ومن الممكن شرح نبذه عن التدقيق السابق لنشاط، تتضمن رأي المدقق بشكل عام ومختصر عن أهم نتائج مهمة التدقيق.

## 3. الأهداف:

وهي نفس الأهداف الواردة في برنامج التدقيق المُعد، ويمكن إعادة ترتيبها وصياغتها بشكل آخر.

## 4. النطاق:

يصف هذا الجزء مدى عمق تغطية عملية التدقيق المنفذة لتحقيق الأهداف أعلاه، طبيعة القرائن التي تم جمعها وفحصها، والإجراءات الرئيسية التي تم التركيز عليها.

## 5. أسلوب التدقيق:

ويشرح كيفية جمع وتحليل القرائن، والبيات التدقيق التي استخدمت لتحقيق أهداف التدقيق مثل وصف إجراءات التدقيق وكيفية إختيار العينة.

## 6. معايير التدقيق:

يجب أن يحتوي التقرير على المرجعية التي تم التدقيق بموجبها مثل معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي أو أي معايير أخرى في مهمات التدقيق الخاصة.

## 7. الاستنتاجات والتوصيات:

يجب دعم كل توصية من التوصيات بالحقائق، وفيما يلي مكونات أي نتيجة قد يتم التوصل لها:

- الوضع القائم: وهو ما تمت ملاحظته من قبل المدقق، لإعطاء الفرصة للقرائن لمعرفة عن ماذا يتم التحدث في هذا الجزء من التقرير.
- المعايير: المقياس الذي يتم به تقييم الوضع القائم، وهو يصف ما يجب أن يكون عليه الوضع.
- الأثر: ويعبر عنه بالخطر أيضاً، والخطر سواء الفعلي أو المتوقع.

- السبب: وهو السبب الحقيقي الذي أدى إلى هذا الوضع وليس أعراضه، وعموماً يمكن تجاوز هذا الجزء في بعض حالات عدم وضوح السبب بشكل كامل.
- التوصية: وتكتب بطريقة بسيطة لمعالجة المشكلة أو الانحراف، ومن الممكن اللجوء إلى كتابة خطوات متعددة وإجراءات واضحة لحل المشكلة.

#### • التقرير النهائي:

يجب أن يتضمن التقرير النهائي جميع التعديلات والتغييرات التي تمت عند مناقشة مسودة التقرير، وبعد استلام الردود عليه من قبل الطرف المدقق عليه، بالإضافة إلى تعليق المدقق على هذه الردود، ويتم توقيع التقرير النهائي من المدقق الداخلي ويتكون التقرير النهائي من:

1. المحتويات أعلاه بداية من رقم 2 حتى رقم 7.
2. رد الجهة الخاضعة للتدقيق: يجب أن يحتوي التقرير على رد الطرف المدقق عليه على الملاحظة والتوصية المتعلقة بها بالموافقة أو عدمها مع شرح موجز عن سبب موقفه من التوصية أو الملاحظة.

#### 3. تعليق المدقق:

وهو تقييم لرد الجهة الخاضعة للتدقيق.

#### القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

#### • صفات التقرير:

يجب توخي الحذر والعناية التامة في كتابة تقرير التدقيق الداخلي الذي يمثل تنويجاً لعمل المدقق خلال فترة زمنية، ولا بد من إظهار هذا التقرير بشكل حضاري ومقبول ومن أهم صفات التقرير:

#### 1. الدقة:

يجب دعم كل استنتاج وتوصية بدليل كاف في ملف أوراق العمل، وذلك لأن الإدارة العليا غالباً ما ستتخذ إجراء وتصدر تعليمات بناءً على الاستنتاجات الواردة في التقرير.

#### 2. الوضوح:

يجب البعد عن استخدام التعبيرات الفنية المتخصصة، والجمل الطويلة، وال فقرات الكبيرة التي تفقد التقرير من محتواه.

#### 3. الإيجاز:

يجب الأخذ بالاعتبار الإيجاز ما أمكن دون الإخلال بالمعنى، وحذف العبارات الزائدة أو غير الضرورية، وذلك لأن قارئ التقرير غالباً لا يملك الوقت الكافي لقراءة تفاصيل غير ضرورية.

4. الإيجابية:

يجب أن تحمل لهجة التقرير الإيجابية والبعد عن التشهير واللهجة الهجومية وإصدار الأوامر، ولذلك يجب أن يكون التقرير موضوعياً وهادئاً.

5. التوقيت المناسب:

يجب عدم تأخير التقرير عن الوقت المحدد، لتجنب فقدان فعاليته ومعناه.

• توزيع التقرير:

يتم توزيع نسخة التقرير النهائية لكافة الجهات المعنية داخل المنظمة، والتي يعتقد بأن ما ورد في هذا التقرير له علاقة بها، بحيث تكون قادرة على اتخاذ الإجراءات الضرورية للعمل بالتوصيات ووضع الخطة لتنفيذ ما جاء في التقرير. وعلى المدقق الداخلي تحديد الجهات التي سيتم توزيع نسخة من التقرير لها.

**المتابعة (Follow - up):**

1. تشكل عملية المتابعة المرحلة الأخيرة لأي مهمة تدقيق داخلي، وهي المرحلة التي يتم خلالها التأكد من قيام الطرف المدقق عليه بمعالجة الملاحظات وتنفيذ

القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

التوصيات الواردة في كل من التقرير النهائي وخطة تنفيذ التوصيات (Action Plan)، وفق الإطار الزمني المتفق عليه.

2. بعد انقضاء المهلة الزمنية المتفق عليها يقوم المدقق الداخلي بزيارة الطرف المدقق عليه لتحديد مدى التقدم في معالجة الملاحظات وتنفيذ التوصيات وبناء على ذلك:

- يغلق ملف المهمة في حال تمت معالجة كل الملاحظات ونفذت جميع التوصيات، ويتم كتابة تقرير عن ذلك ويرفع لجميع الجهات التي استلمت نسخة من التقرير، لإبلاغهم بتنفيذ جميع التوصيات ومعالجة كل الملاحظات.
- تمدد المهلة الزمنية في حال وجد المدقق تقدماً ملحوظاً في معالجة الملاحظات وفي تنفيذ التوصيات.
- في حال لم يكن هناك أي تقدم في معالجة الملاحظات وفي تنفيذ التوصيات وبدون أي مبرر منطقي، وتولدت لدى المدقق قناعة بوجود إهمال أو مماطلة في عملية التنفيذ، عندئذ يجب على المدقق

رفع تقرير عن حالة عدم الالتزام إلى كل من لجنة التدقيق والمدير العام ومدير النشاط المدقق عليه.

3. يقوم المدقق الداخلي بعمل قاعدة بيانات تحتوي أهم الملاحظات والتوصيات الخاصة بكل مهمة تدقيق داخلي، موضعاً فيها التاريخ المحدد لتنفيذ كل ملاحظة أو توصية، وحالة كل منها في تاريخ المتابعة، وهل هي منتهية أو غير منمذة أو مؤجلة إلى موعد آخر أو قيد المعالجة والتنفيذ.
4. يتم إصدار تقرير دوري عن مدى التقدم في تنفيذ التوصيات ومعالجة الملاحظات الواردة في تقارير التدقيق الداخلي.

### ترقيم مهام التدقيق:

لغايات أرشفة وتنظيم الملفات الخاصة بمهمة التدقيق الداخلي يتم ترقيم مهام التدقيق الداخلي بالشكل التالي:

(YY - XX)

حيث:

- يشير الرمز YY إلى السنة التي بدأت خلالها عملية التدقيق الداخلي.

### القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

- يشير الرمز XX إلى ترتيب مهمة التدقيق الداخلي بالمقارنة مع عدد المهمات التي سبقتها.

فعلى سبيل المثال يشير الرقم: 05 - 09 إلى المهمة الخامسة للتدقيق الداخلي والتي بدأت خلال العام 2009.

### أوراق العمل:

تشكل أوراق عمل التدقيق الإثبات الداعم لآراء واستنتاجات وتوصيات المدقق الداخلي، وتؤكد على أن الإجراءات التي تم التخطيط لها قد نفذت، وأنه تم الالتزام بمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، وتساعد المراجع ملف التدقيق على فهم آليات العمل التي تم إتباعها وطرق الفحص والتفتيش التي استخدمت خلال عملية التدقيق.

وتقسم أوراق عمل التدقيق الداخلي إلى:

#### 1. أوراق العمل الجارية:

وهي أوراق العمل المستخدمة لتوثيق أهم الخطوات في عملية التدقيق، ولا يوجد لها استخدام دائم، وتحفظ في ملف يسمى "ملف التدقيق الجاري"، وتستخدم كأساس في وضع تقرير التدقيق الداخلي، ومن الأمثلة عليها أوراق العمل الخاصة ب: فهم العمليات، فهم نظام الرقابة الداخلية،



عمليات التحليل والاستنتاج، الملاحظات والتوصيات التي تم التوصل إليها خلال عمليات التدقيق، نسخ عن التقارير الأولية والثانوية، المراسلات مع الطرف المدقق عليه، وبرنامج التدقيق.

2. أوراق العمل السرية:

وهي أوراق العمل التي تحتوي معلومات على قدر عال من السرية والحساسية وتحفظ في ملف خاص في مكان أمين.

أما فيما يتعلق بالوثائق السرية الخاصة بالطرف المدقق عليه فتبقى عملية الاحتفاظ بهذه الأوراق أو الاكتفاء بالإطلاع عليها بدون الاحتفاظ بنسخة عنها خاضعة للحكم المهني للمدقق وإعتبارات السرية ولتقديره لمدى الحاجة إلى وجود نسخة عنها في ملفات التدقيق الداخلي.

3. أوراق العمل الدائمة:

وهي أوراق العمل التي تحتوي بيانات خاصة بالنشاط المدقق عليه، وتكون ذات استخدام دائم ويبقى المدقق بحاجة مستمرة للرجوع إلى البيانات، وتوضع في ملف يسمى "ملف التدقيق الدائم" لما يتضمنه من بيانات سوف يستمر الرجوع إليها بشكل دائم، مع ضرورة تعديل هذا الملف بأي تغييرات أو تطورات تحصل ومن الأمثلة أوراق

### القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

العمل الخاصة ب: الهيكل التنظيمي بما فيه عدد الموظفين العاملين وأسماء كبار الموظفين ونماذج التوقيع، الإجراءات والقوانين والأنظمة والتعليمات ذات الاستخدام الدائم.

- يجب أن تحتوي أوراق العمل على: اسم المهمة، موضوع الورقة أو الهدف منها، التاريخ، اسم وتوقيع المدقق الداخلي معد الورقة، الرقم المرجعي للورقة، الأرقام المرجعية لأي أوراق عمل ذات علاقة.

### فهرسة أوراق العمل:

تتم فهرسة أوراق العمل الخاصة بمهام التدقيق الداخلي بهدف أرشفتها في الملفات الخاصة لكل مهمة وتسهيل الرجوع إلى أوراق العمل ذات العلاقة بالملاحظات والتوصيات الواردة في تقارير التدقيق الداخلي وأوراق العمل ذات العلاقة بتنفيذ خطوات برنامج العمل.

- تشكل بنود الفهرس الرئيسي لملف التدقيق الداخلي الأساس في عملية ترقيم أوراق العمل، حيث تعطى أوراق العمل الخاصة بهذه البنود أرقاماً متفرعة عن البند الأصلي في الفهرس:

N	خطة العمل لمعالجة الملاحظات وتنفيذ التوصيات
O	مراسلات مع الطرف المدقق عليه
Q	عملية المراجعة للتأكد من تنفيذ خطة العمل المتفق عليها سابقاً
U	أوراق عمل أخرى

• فعلى سبيل المثال:

- الرقم 5.3-1 يشير إلى ورقة العمل الثالثة التابعة للخطوة رقم 5 في برنامج العمل، ويشير الرمز A إلى بند برنامج العمل في الفهرس الرئيسي، حيث استعمل الرمز - للإشارة إلى خطوة فرعية في حين استعمل الرمز . للإشارة إلى رقم الصفحة (رقم ورقة العمل).

- الرقم E.6 يشير إلى ورقة العمل السادسة لمحضر الاجتماع الافتتاحي مع الطرف المدقق عليه.

• من الممكن استحداث فهرس فرعية تابعة لبنود رئيسية في الفهرس الرئيسي.

### نموذج الفهرس الرئيسي:

رقم	البند
A	التقرير النهائي
B	التقرير المبدئي (الأولي)
C	رد الإدارة على التقرير المبدئي
D	التبليغ عن مهمة التدقيق
E	الاجتماع الافتتاحي مع الطرف المدقق عليه
F	الفهم المبدئي للعمليات
G	تقييم نظام الرقابة
H	التقييم الأولي للمخاطر
I	برنامج التدقيق
J	الملاحظات الأولية
K	التوصيات الأولية
L	الاجتماع النهائي مع الطرف المدقق عليه لمناقشة الملاحظات والتوصيات

**القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي**

تقييم الرقابة الداخلية خلال فترة زمنية محددة، وعلى أي حال يجب استخدام هذه الطريقة بشيء من الحذر، لأنه لا يمكن التوصل إلى نتائجها أو الحكم عليها خارج نطاق الفترة التي أخذت العينة فيها.

**4. العينات العشوائية:**

يتم اختيار العينة بدون تحيز أو قصد، لتضمنين أو استبعاد مفردات معينة من المجتمع الإحصائي، فعند تحديد حجم العينة يتم اختيارها باستخدام الكمبيوتر أو جداول الأرقام العشوائية.

**أدلة التدقيق (القرائن):**

تقسم الأدلة التي يسعى المدقق للحصول عليها لدعم الاستنتاج الذي توصل إليه إلى:

**1. الدليل المادي:**

ويمكن الحصول عليه بواسطة المعاينة أو الملاحظة لأنشطة الموظفين، الممتلكات، والأحداث. ويمكن توثيق الدليل بهذه الطريقة بواسطة مذكرة تلخص الأمور التي تمت ملاحظاتها، أو صور فوتوغرافية لها أو عينات مادية منها.

**عينات الفحص:**

يتم اختيار العينات بإحدى الطرق التالية:

**1. العينات الإحصائية:**

عند استخدام هذه الطريقة فإن جميع عناصر (وحدات) المجتمع الإحصائي لديها نفس الفرصة للاختيار.

يتم تحديد المجتمع الإحصائي أولاً، ثم يجري احتساب حجم العينة بطريقة رياضية، وذلك حسب درجة الثقة، والدقة المطلوبة، واحتمال الخطأ المقبول، وهناك جداول معدة خصيصاً لهذا الغرض يتم استخدامها من قبل المدققين.

**2. العينات الحكمية:**

ويعتمد الاختيار على أساس هذه الطريقة على حكم المدقق وملاحظاته الشخصية، أخذاً بعين الاعتبار وحدة العينة والمخاطرة المرتبطة بها.

**3. عينة المجموعات:**

يتم اختيار العينة طبقاً لهذه الطريقة كمجموعات مثل جميع سندات الصرف لمدة محددة أو جميع الحركات خلال فترة ما، وفي هذه الحالة يتم اختبار جميع مكونات المجتمع الإحصائي خلال هذه الفترة، وهذه الطريقة مفيدة عند

القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

- 2. الدليل المستندي:  
يتألف الدليل المستندي من الوثائق مثل الرسائل، العقود، القيود المحاسبية، الفواتير، وتقارير الإدارة عن الأداء .
  - 3. دليل الشهادة:  
ويتم الحصول عليه من الآخرين، من خلال تعليقاتهم أو ردودهم على الأسئلة خلال المقابلات، ومن المفضل دعم هذا الدليل بدليل آخر لمنحه مزيداً من المصدقية، لأن هناك احتمالاً للتحيز وعدم الحيادية عند الإدلاء بأرائهم أو شهادتهم.
  - 4. الدليل التحليلي:  
مثل الاحتمال والمقارنات وتجزئة المعلومات، بحيث يمكن الوصول إلى النتائج بصورة أدق.
- الوصف الوظيفي للمدقق الداخلي:**
- المهام والمسؤوليات:**
- المساهمة في إعداد الخطة السنوية للتدقيق.
  - وضع برامج التدقيق التفصيلية لعمليات التدقيق.
  - تنفيذ برامج التدقيق وتعديلها وتطويرها إذا لزم.
- التوثيق والاحتفاظ بالأدلة وأوراق العمل بحسب دليل التدقيق.
  - كتابة التقارير المرحلية والنهائية وعرضها على لجنة التدقيق.
  - المتابعة مع الدوائر المعنية للحصول على ردها حول توصيات التدقيق.
  - أداء جميع مهام التدقيق الداخلي في مختلف دوائر الوحدة وحسب خطة التدقيق السنوية.
  - المساهمة في إعداد وتحديث دليل التدقيق الداخلي.
  - مناقشة ملاحظات المدقق الداخلي مع المدقق الداخلي الرئيسي من أجل إعداد تقرير المدقق الداخلي.
  - القيام بأي مهمة يكلف بها المسؤول المباشر و المتعلقة بالتدقيق الداخلي .
  - مراجعة العمليات التي تم تنفيذها من قبل دوائر الوحدة، وكتابة تقرير بالملاحظات في حال وجودها.
  - التنسيق مع لجنة التدقيق والمدقق الخارجي، بهدف منع الازدواج أو التكرار.

## نماذج العمل:

أهم نماذج العمل التي يمكن استخدامها خلال تنفيذ مهام التدقيق:

1. نموذج التبليغ عن مهمة تدقيق.
2. نموذج محضر الاجتماع التمهيدي لمهمة تدقيق.
3. نموذج الملاحظات الأولية والاستنتاجات.
4. خطة تنفيذ التوصيات.
5. اجتماع إنهاء مهمة تدقيق.
6. نموذج تقرير التدقيق.
7. رسالة إرفاق تقرير.
8. نموذج تعليمات الرد على تقرير التدقيق الداخلي الأولي.
9. نموذج فهرس الملف الجاري لمهمة تدقيق داخلي.
10. نموذج فهرس فرعي للملف الجاري.
11. نموذج استبيان حول نظام الرقابة الإدارية.
12. نموذج التقييم المبدئي لمخاطر نشاط منوي التدقيق فيه.
13. نموذج تحليل مخاطر.

## 1. نموذج التبليغ عن مهمة تدقيق داخلي:

التاريخ:

المرجع:

حضرة السيد/..... المحترم.

مدير دائرة / إدارة

تحية واحتراماً وبعد ،،،

الموضوع: تقرير التدقيق على .....

نود أن نحيطكم علماً بأنه قم تم جدولة مهمة للتدقيق على (اسم المهمة أو النشاط) في إدارتكم/ دائرتكم وذلك بهدف:

1. ....

2. ....

تم تحديد موعد البدء في المهمة يوم..... الموافق

...../...../..... . لذا يرجى من حضرتكم التكرم

بإبلاغنا في حال لم يناسبكم هذا الموعد ليتم تحديد موعد

آخر.

كما يرجى التكرم بتسمية منسق من إدارتكم/ دائرتكم

ليتولى مهمة تنسيق العمل مع المدقق الداخلي أثناء تأدية المهمة.

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

المدقق الداخلي

نسخة: المدير العام – للتكرم بالإطلاع والعلم.

نسخة: ملف التدقيق للمهمة رقم (.... / ....).

القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

2. نموذج محضر الاجتماع التمهيدي لمهمة تدقيق:

اليوم : .....

الساعة : .....

الحضور: السيد / .....

مدير إدارة/ دائرة .....

السيد / .....

السيد/ .....

المدقق الداخلي.

في يومه وتاريخه تم الاجتماع بحضور المذكورين أعلاه وتم بحث الأمور التالية:

1. توضيح لآلية عمل المدقق الداخلي وطرق رفع التقارير.
2. شرح وتوضيح أهداف ونطاق عمل التدقيق خلال المهمة.
3. طلب أي وثائق أو مستندات أو إجراءات عمل ضرورية للقيام بالمهمة.

القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

3. نموذج الملاحظات الأولية والاستنتاجات:

المرجع في أوراق العمل وفي برنامج العمل التفصيلي:

.....

وصف المشكلة:

.....

.....

شروط ومعايير القياس:

.....

.....

سبب المشكلة:

.....

.....

.....

النزاهة والشفافية والمساءلة في عمل المنظمات الأهلية - الجزء الأول

4. طلب تسمية شخص محدد ليتولى مهمة المتابعة مع

التدقيق الداخلي.

5. أمور أخرى.

محضر الاجتماع:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 4. نموذج خطة تنفيذ التوصيات:

خطة تنفيذ التوصيات:

الملاحظة:	ما هي المشكلة؟
الوصف:	وصف مختصر لأهم معالم المشكلة أو الملاحظة التي تم التوصل إليها خلال التدقيق.
الخطر:	ما هو الخطر الناتج عن المشكلة وأهم تأثيراته السلبية على مدى تحقيق أهداف العمل المرسومة مسبقاً؟
التوصية:	ما هي توصية التدقيق الداخلي لمعالجة المشكلة أو الحد منها ومن المخاطر الناتجة عنها؟
رد الإدارة المعنية:	ما هو رأي الإدارة ذات العلاقة؟ وهل وافقت على تنفيذ التوصية؟
المكلف بالتنفيذ:	من هو الشخص أو الجهة المكلفة بتنفيذ التوصية والذي سوف يتم الاتصال به لاحقاً للتأكد من التنفيذ؟
تاريخ التنفيذ:	التاريخ المتفق عليه للبدء بتنفيذ التوصية والفترة الزمنية المتوقع أن تستغرقها عملية التنفيذ.

التوصيات:

رد الإدارة الأولي:



القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

5. نموذج اجتماع إنهاء مهمة تدقيق:

اليوم: .....

الساعة: .....

الحضور: السيد/ة .....

مدير إدارة/ دائرة .....

السيد / .....

السيد / المدقق الداخلي .....

في يومه وتاريخه تم الاجتماع بحضور المذكورين أعلاه وتم بحث الأمور التالية:

- محاولة الوصول إلى توافق حول الملاحظات والاستنتاجات الواردة في التقرير.
- توضيح أي سوء فهم لدى المدقق الداخلي، والتأكد من دقة المعلومات الواردة في التقرير الأولي.
- وضع خطة وجدول زمني لتنفيذ التوصيات الواردة في تقرير التدقيق الداخلي.

الملاحظة:	
الوصف:	
الخطر:	
التوصية:	
رد الإدارة المعنية:	
المكلف بالتنفيذ:	
تاريخ التنفيذ:	



المحتويات

الفهرس	
	- المقدمة
	- أهداف التدقيق
	- نطاق المهمة
	- منهجية التدقيق
	- ملخص لأهم الاستنتاجات
	- الملاحظات والاستنتاجات والتوصيات

6. نموذج تقرير التدقيق:

(اسم التقرير)

تقرير رقم: 09/.....

صادر في 2009/..../...

اسم المنظمة الأهلية

التدقيق الداخلي

المقدمة:

أهداف المهمة:

نطاق المهمة:

منهجية التدقيق:

ملخص لأهم الاستنتاجات

	1
	2
	3

الملاحظات التفصيلية:

أولاً:

الأثر:

السبب:

التوصية:

الرد

التبرير:

واقبلوا فائق الاحترام،،،

ملاحظة: عند تعبئة بند (الرد / التعليق) تستخدم المساحات الموضحة لكل ملاحظة وفي حالة عدم كفاية أي مساحة، يرجى كتابة التعليق بمذكرة مستقلة وربطها مرجعياً مع هذا التقرير.

7. رسالة إرفاق التقرير:

التاريخ:

المرجع:

حضرة السيد / ..... المحترم.

مدير دائرة / إدارة ..... .

تحية واحتراماً وبعد،

الموضوع: تقرير التدقيق على ..... .

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، نرفق لكم التقرير الأولي لمهمة

التدقيق على .....

يرجى الاطلاع على التقرير وموافاتنا بردكم على ما ورد

فيه وذلك خلال أسبوعين من تاريخه، لتضمينه في النسخة

النهائية من التقرير.

وفي حالة وجود أي استفسارات أو ملاحظات من قبل المعنيين

لديكم تستوجب المناقشة والبحث، يرجى عدم التردد في

الاتصال بنا.

مع الشكر الجزيل على تعاونكم وتعاون العاملين في إدارتكم/

دائرتكم على تسهيل مهمتنا.

واقبلوا فائق الاحترام ،،،

#### القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

4. في حالة عدم الموافقة على الملاحظة أو التوصية أو

كلاهما يجب ذكر السبب.

5. على الطرف المدقق عليه إرسال نسخة من الرد إلى

المدير العام.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

المدقق الداخلي

#### النزاهة والشفافية والمساءلة في عمل المنظمات الأهلية - الجزء الأول

8. نموذج تعليمات الرد على تقرير التدقيق الداخلي الأولي:

تنص السياسات الخاصة بالتدقيق الداخلي على إرفاق رد

الطرف المدقق عليه على التقرير الأولي مع التقرير النهائي

المرفوع إلى الإدارة، وتحدد محتويات الرد على الملاحظات

الواردة في تقرير التدقيق الأولي من قبل الطرف المدقق

عليه، إلا أنه يفضل أن يحتوي الرد على العناصر التالية:

1. الإشارة بشكل صريح من قبل الطرف المدقق عليه فيما

إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل ملاحظة وردت في

تقرير التدقيق الأولي وتوصيتها.

2. في حالة الموافقة على الملاحظة والتوصية الخاصة بها،

على الطرف المدقق عليه وضع الإطار الزمني للتنفيذ

وتحديد الشخص المكلف بالتنفيذ.

3. في حالة الموافقة على الملاحظة مع وجود تحفظ على

التوصية، يجب على الطرف المدقق عليه ذكر الطريقة

التي يراها أنسب في معالجة المشكلة أو القضية الواردة

في ملاحظة التدقيق.

القسم الثاني: الدليل الاسترشادي لنظام التدقيق الداخلي

J	الملاحظات الأولية
K	التوصيات الأولية
L	الاجتماعات النهائية مع الطرف المدقق عليه لمناقشة الملاحظات والتوصيات
N	خطة العمل لمعالجة الملاحظات وتنفيذ التوصيات
O	مراسلات مع الطرف المدقق عليه
Q	عملية المراجعة للتأكد من تنفيذ خطة العمل المتفق عليها سابقاً
U	أوراق عمل أخرى

النزاهة والشفافية والمساءلة في عمل المنظمات الأهلية - الجزء الأول

9. نموذج فهرس محتويات الملف الجاري مهمة تدقيق

داخلي:

مهمة التدقيق على.....	
مهمة رقم ____ / ____ - .	
فهرس المحتويات	
المرجع	الورقة
A	التقرير النهائي
B	التقرير المبدئي (الأولي)
C	رد الإدارة على التقرير المبدئي
D	التبليغ عن مهمة التدقيق
E	الاجتماع الأولي مع الطرف المدقق عليه
F	الفهم المبدئي للعمليات
G	تقييم نظام الرقابة
H	التقييم الأولي للمخاطر
I	برنامج التدقيق



5. هل يتم إصدار تقرير عن المنفذ من الخطة ؟		
رابعاً التنظيم:		
1. هل لديك أي مشاكل وظيفية؟		
2. هل أنت مقتنع بنوعية العمل وكفاءة الموظفين؟		
3. هل لدى القسم برنامج للتدريب على النشاط؟		
5. هل يعلم الموظفون كيف يتم قياس أداءهم؟		
6. هل يتم قياس الأداء بشكل منتظم؟		
7. هل يراجع مع الموظفين؟		
8. هل تم كتابة الوصف الوظيفي لكل وظيفة؟		

3. هل تم تحديد أولويات أهداف النشاط حسب أهميتها؟		
4. هل يتم التقرير عن الإنجاز بشكل منتظم؟		
5. هل تتم مراجعة الأعمال غير المنجزة مع الإدارة؟		
ثالثاً التخطيط:		
1. هل يوجد لدى النشاط : خطة سنوية ؟ خطة إستراتيجية ؟		
2. هل تم تحديد المسؤوليات لتنفيذ الخطة ؟		
3. هل الأداء الفعلي ضمن الخطة ؟		
4. هل تتضمن الخطة وحدات للقياس مثل التكلفة عدد الموظفين، التواريخ ... الخ؟		



9. هل هي موزعة على الموظفين في النشاط؟

\* الإجراءات

1. هل لدى النشاط إجراءات مكتوبة؟

2. هل الإجراءات موزعة ومعروفة لدى الموظفين

3. هل هي محدثة حتى تاريخه؟

4. هل يتم اختبار التقييد بها؟

5. هل هناك إجراء مكتوب لكل سياسة؟

\* النماذج والملفات

1. هل لدى النشاط برنامج

للمراقبة على النماذج؟

2. هل يتم التقييد بهذه النماذج؟

9. هل هناك مشكلة تتعلق بدوران الموظفين

حدد معدل الدوران؟

10. هل لدى النشاط هيكل تنظيمي مكتوب؟

11. هل هناك زيادة في العمالة؟

خامساً الرقابة:

\* السياسات

1. هل هناك سياسات مكتوبة لدى النشاط؟

2. هل هذه السياسات معروفة لدى الموظفين؟

3. هل هي محدثة حتى تاريخه؟

4. هل يتم فرض التقييد بهذه السياسات؟

3. هل تتطلب جميع النماذج موافقة إدارية؟

4. هل يتم وضع قيود للوصول الى ملفات النشاط

5. هل يتم الاحتفاظ بالملفات ذات الطبيعة المتشابهة في مكان واحد؟

6. هل يتم إتلاف أو التخلص من الملفات حسب برنامج محدد؟

7. هل هناك إجراء للرقابة على الملفات المهنية؟

8. هل هذا الإجراء متفق مع السياسات الموضوعية؟

\* معايير الأداء

1. هل لدى الإدارة تصور عن كيفية قياس أداء النشاط؟

2. هل يتم تعريف المعلومات التي على ضوءها يتم قياس الأداء؟

\* الموازنة

1. هل يتم تحضير موازنة سنوية مفصلة لنشاط؟

2. هل تبين التقارير المنتظمة، الإيرادات، المصاريف، والانحرافات عن الموازنة؟

3. هل هناك انحرافات جوهرية عن الموازنة؟

\* التقارير

1. هل يتم كتابة تقارير دورية للإدارة عن النشاط؟

2. هل تصدر هذه التقارير بصفة منتظمة؟

3. هل تتم مطابقة الأرقام الواردة بالتقرير مع الدفاتر والسجلات؟

12. نموذج التقييم المبدئي لمخاطر نشاط منوي التدقيق

عليه:

التاريخ: .....

اسم الإدارة أو النشاط: .....

تقييم المخاطر من خلال مقاييس نوعية ومقاييس رقمية

لتحديد درجة الخطر كما يلي:

- خطر منخفض ويعطى الدرجة من 1 إلى 2.
- خطر متوسط ويعطى الدرجة من 3 إلى 4.
- خطر مرتفع ويعطى الدرجة من 5 إلى 6.

4. هل تتضمن التقارير ملاحظات

غير عادية مثل العمل ؟

5. هل يتم اتخاذ إجراءات معينة

بناء على هذه التقارير ؟

6. هل يتم تجهيز التقارير

اعتمادا على معلومات داخلية ؟

أو من أنظمة أخرى مالية أو

حاسب آلي

إسم المهمة: .....

رقم المهمة: .....

العلامة	الإحتمالية	قيمة التأثير	الخطر	
0				1
0				2
0				3
0				4
0				5
0				6
0				7
0				8
0				9
0				26
0				27
0				28
0				29
0				30

## القسم الثالث

### التحليل المالي والإداري

#### للمنظمات الأهلية

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
171	تمهيد
173	مفهوم التحليل المالي
181	التقارير المالية
189	التقارير المالية والتحليل المالي للتقارير السنوية
193	النسب المالية
210	حالة عملية
228	التقييم الإداري
232	التحليل الإداري

**تمهيد :**

يهدف هذا الدليل الى تحديد الخطوط العريضة التي يجب اتباعها عند قيام أي جهة بتقييم عمل مؤسسة أهلية ما أو الرقابة عليها ، حيث ينقسم الدليل الى جزئين رئيسين: مالي واداري. في الجزء المالي تم تحديد مجموعة من الإجراءات والنسب المالية الضرورية لتقييم عمل المؤسسات الأهلية والخروج بتصورات عامة عن المؤسسة ووضعها المالي وقدرتها على الاستدامة والوفاء بالتزاماتها. في حين تم تخصيص الجزء الثاني للتحليل والتقييم الإداري من خلال وضع مجموعة من الإجراءات التي اذا ما تم اتباعها يتم الخروج بصورة عن آليات العمل الإداري داخل المؤسسة.

وقد جاء إعداد الدليل بعد أن قام الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- (أمان)، بعقد ورشة تدريبية بناءً على طلب مجلس الوزراء لموظفي دائرة المنظمات الأهلية في مجلس الوزراء وللموظفين في مختلف الوزارات العاملين في الدوائر المعنية بمراقبة عمل المؤسسات الأهلية. هدف اللقاء التدريبي الى اطلاع المشاركين على كيفية تقييم اداء المنظمات الأهلية من عدة جوانب تشمل التحليل المالي، قراءة التقارير المالية و الإدارية واستخلاص اهم الملاحظات والتوصيات. وقد تقرر في نهاية اللقاء العمل على اعداد هذا الدليل ليكون مرجعا

للمشاركين وللمنظمات الأهلية على حد سواء. ومن الجدير ذكره أن المكتبة العربية تكاد تخلو من المراجع الخاصة بالتحليل المالي والإداري للمنظمات الأهلية.

كما يأتي هذا الدليل في إطار العمل الدؤوب الذي تقوم به (أمان) لتعزيز الحكم الصالح في المؤسسات الأهلية الفلسطينية كخطوة على طريق بناء دولة المؤسسات، حيث يأتي هذا الدليل ضمن سلسلة من الأدلة تعنى بالمؤسسات الأهلية وتعزيز ادائها والتي كان آخرها نظام التدقيق الداخلي للمؤسسات الأهلية.

## مفهوم التحليل المالي

التحليل المالي هو علم له قواعد ومعايير وأسس يهتم بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالقوائم المالية للمؤسسة وإجراء التصنيف اللازم لها، ثم اخضاعها الى دراسة تفصيلية دقيقة واجاد الربط والعلاقة فيما بينهما، فمثلا العلاقة بين الاصول المتداولة التي تمثل السيولة في المؤسسة وبين الخصوم المتداولة التي تشكل التزامات قصيرة الاجل على المؤسسة والعلاقة بين صافي الاصول والالتزامات طويلة الاجل. بالاضافة الى العلاقة بين الايرادات والمصروفات ثم تفسير النتائج التي تم التوصل اليها والبحث عن اسبابها وذلك لكشف نقاط الضعف والقوة في الخطط والسياسات المالية بالاضافة الى تقييم انظمة الرقابة ووضع الحلول والتوصيات اللازمة لذلك في الوقت المناسب.

### استعمالات التحليل المالي:-

يستعمل التحليل المالي للتعرف والحكم على مستوى اداء المؤسسات واتخاذ القرارات الخاصة ويمكن استعمال التحليل المالي في الاغراض التالية:

#### 1. التحليل الائتماني:

الذي يقوم بهاذا التحليل هم المقرضون وذلك بهدف

التعرف على الاخطار التي قد يتعرضون لها في حالة عدم قدرة المؤسسات على سداد التزاماتها في الوقت المحدد لها.

## 2. التحليل الاستشاري:

الذي يقوم بهذا التحليل هم المستثمرون من افراد وشركات حيث ينصب اهتمامهم على سلامة إدارة الموارد المالية كما أن هذا النوع من التحليل يستخدم في تقييم كفاءة الإدارة حيث يقوم مقيمي المشاريع بمثل هذا التحليل.

## 3. التخطيط المالي:

يعتبر التخطيط المالي من اهم الوظائف للادارات وتمثل عملية التخطيط بوضع تصور باداء المؤسسة المتوقع في المستقبل، وهنا تلعب ادوار التحليل المالي دورا هاما في هذه العملية من حيث تقييم الاداء السابق وتقدير الاداء المتوقع في المستقبل .

## 4. الرقابة المالية:

تعرف الرقابة المالية بأنها تقييم ومراجعة للاعمال للتأكد من أن تنفيذها يسير وفقا للمعايير والأسس الموضوعية وذلك لاكتشاف الأخطاء والانحرافات ونقاط الضعف ومعالجتها في الوقت المناسب .

## 5. تحليل تقييم الاداء:

يعتبر تقييم الاداء في المؤسسة من اهم استعمالات التحليل المالي فيتم من خلال عملية اعادة التقييم والحكم على مستوى الايرادات وقدرة المؤسسة على السيولة وسداد الالتزامات وقدرتها على الائتمان بالاضافة الى تقييم الموجودات، اما الجهات التي تستفيد من هذا التقييم فهي إدارة المؤسسة والمانحون والجهات الرسمية وبيوت الخبرة المالية وذلك على النحو التالي:-

### أ- إدارة المؤسسة:

تقوم إدارة المؤسسة بأعمال التحليل المالي وذلك لتحقيق الاغراض التالية:

- قياس سيولة المؤسسة.
- تقييم كفاءة المؤسسة وإدارة اصولها وخصومها.
- اكتشاف الانحرافات السلبية في الوقت المناسب ومعالجتها.
- معرفة مركز المؤسسة بشكل عام بين مثيلاتها في نفس القطاع.



ب-المقرضون :

كما بيّنا في التحليل الائتماني حيث الغرض منه هو معرفة درجة السيولة لدى المؤسسة، وهذا يتناسب مع المقرضين اصحاب الديون قصيرة الأجل بالإضافة الى معرفة درجة استدامة المؤسسة على المدى الطويل وهذا يتناسب مع المقرضون اصحاب الديون طويلة الأجل.

د- الجهات الرسمية :

تقوم الجهة الرسمية ممثلة بالدوائر الحكومية بأعمال التحليل المالي لتحقيق الاغراض التالية :

- احتساب ضريبة الدخل المستحقة على الموظفين
- الحسابات المتعلقة بالدولة مثل الدخل القومي والنتائج المحلي
- للتخطيط للمشاريع الجديدة وللخطط الاستراتيجية على مستوى الدولة.

ثانيا: الوظيفة التفسيرية

وتتمثل هذه الوظيفة بتفسير النتائج التي تم الوصول اليها بشكل دقيق غير قابل للتأويل ووضع الحلول والتوصيات لهذه النتائج.

وعلى المحلل المالي عند مزاولته لوظيفته الفنية والتفسيرية مراعاة ما يلي:-

- الشكل القانوني للمؤسسة.
- طبيعة النشاط الذي تزاوله.
- إدارة المؤسسة.
- مركز المؤسسة في القطاع الذي تنتمي له.
- خصائص القطاع الذي تنتمي له المؤسسة .
- طبيعة الانظمة الحكومية التي تعمل المؤسسة في ظلها.
- الموقع الجغرافي التي توجد به المؤسسة.

أهداف التحليل المالي:-

1. التعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة.
2. الحكم على اداء كفاءة الإدارة.
3. بيان قدرة المؤسسة على خدمة ديونها وقدرتها على الاقتراض.
4. تقييم الخطط والبرامج التشغيلية المطبقة.

5. الحكم على جدوى الاستثمار في المشاريع المدرة للدخل والخاصة بالمؤسسة.
6. بيان وضع ومستوى المؤسسة في القطاع الذي تنتمي له.
7. المساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم.
8. الحكم على مستوى انظمة الرقابة المستخدم.

#### منهجية التحليل المالي:-

هي الطرق والاساليب والإجراءات التي يتعامل معها المحلل المالي في إجراء عمليات التحليل المالي للقوائم المالية الخاصة بالمؤسسة، وهذه المنهجية تحكمها بعض المبادئ والأسس العامة التي يجب اخذها بعين الاعتبار لاتمام عملية التحلل المالي بشكل يتيح له تحقيق الهدف المطلوب ويمكن التعبير عنها بخطوات التحليل المالي:-

- تحديد الهدف عن عملية التحليل المالي:

يتحدد الهدف في عملية التحليل المالي على ضوء الموضوع أو المشكلة الموجودة لدى المؤسسة حتى يتمكن المحلل من جمع المعلومات الخاصة فقط بالموضوع المعني ويوفر على نفسه الجهد والعناء والتكاليف غير اللازمة فمثلا اذا تقدمت احدى المؤسسات بطلب قرض من بنك تجاري فيصبح الهدف

#### القسم الثالث: التحليل المالي و الإداري للمنظمات الأهلية

الاساسي للمحلل المالي لدى البنك من معرفة مدى القدرة المالية لهذا العميل على سداد القرض في الوقت المحدد.

- تحديد الفترة الزمنية التي يشملها التحليل المالي:

حتى تحقق عمليات التحليل المالي اهدافها فلا بد أن تشمل فترة التحليل القوائم المالية لعدة سنوات متتالية حيث أن القوائم المالية لسنة واحدة قد لا تكون كافية للحصول منها على المعلومات التي يستطيع المحلل من خلالها الحكم على قدراتها وامكانيات المؤسسة. تحديد المعلومات التي يحتاج اليها المحلل للوصول الى اهدافه:

اما المعلومات التي يحتاج اليها المحلل فيمكن الحصول عليها من عدة مصادر، مثل القوائم المالية الظاهرة، و المعلومات الشخصية عن المؤسسة من خلال المؤسسات التي تتعامل معها.

اختيار اسلوب وأداة التحليل المناسبة للمشكلة موضوع الدراسة:

ومن اساليب الادوات المستخدمة في التحليل كثيرة نذكر منها نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة ومعدل دوران النقدية وكشوف التدفقات النقدية خلال فترات زمنية متتالية:

## التقارير المالية

الهدف من هذا الجزء هو ضمان أن:

1. تحضير جميع التقارير المالية يتم وفقا للمعايير المحاسبية الدولية ومبادئ المحاسبة المتعارف عليها الخاصة بالمؤسسات غير الهادفة للربح.
2. تحضير التقارير الدورية بشكل موثق ووفقا لاحتياجات الإدارة، هيئات المؤسسة ومتطلبات الجهات المانحة.
3. مراجعة التقارير المالية من قبل إدارة المؤسسة في الوقت المناسب.
4. حفظ جميع البيانات والمستندات المساندة لعملية إعداد التقارير بشكل آمن.

### الموازنة التقديرية العامة للمؤسسة:

1. يعمل مسؤول الحسابات على إعداد موازنة تقديرية سنوية خلال الجزء الاخير من كل سنة. وتشمل الموازنة على جميع التكاليف والمصاريف المتوقعة خلال السنة القادمة موزعة حسب طبيعة نشاطات ومشاريع المؤسسة. كذلك تحتوي الموازنة على الإيرادات المتوقعة لتغطية تلك

- استعمال المعلومات التي توفرت لدى المحلل لاتخاذ القرارات المناسبة.
- اختيار المعيار المناسب من معايير التحليل المالي لاستخدامه في قياس النتائج.
- تحديد درجة الانحراف عن المعيار المستخدم في القياس.
- دراسة وتحليل اسباب الانحراف.
- وضع التوصيات اللازمة في التقرير الذي يعد من قبل المحلل في نهاية عملية التحليل.

تحققت للمؤسسة خلال فترة التقرير والمصاريف التي تكبدتها.

- بيان إيرادات المؤسسة وأوجه صرف تلك الإيرادات والمبلغ المتبقي: عبارة عن تقرير ايضاحي يهدف الى توضيح موارد المؤسسة وكيفية تمويلها للنشاطات المختلفة.

- بيان أرصدة البنوك والتسويات البنكية لجميع أرصدة البنوك: يوضح هذا التقرير الارصدة النقدية الفعلية الموجودة لدى المؤسسة كما في تاريخ اعداد التقرير، حيث يفيد هذا التقرير في التخطيط لطلب الدفعات اللاحقة من المنحة وفي التخطيط للدفعات المستحقة على المؤسسة.

- تفاصيل أرصدة الذمم الدائنة والمصاريف المستحقة: قائمة بكل من في ذمتهم اموال لصالح المؤسسة وقيمها (الذمم المدينة) أو عليها كالموردين ومزودي الخدمات المختلفة (الذمم الدائنة) والقيم المستحقة على المؤسسة.

- تقرير الرواتب الشهرية: يفيد هذا التقرير في

التكاليف والمصاريف مع بيان تفصيل تلك الإيرادات.

2. يتم بحث ودراسة ومناقشة الموازنة في اجتماع خاص يشارك به المدير العام، المدير المالي، مدراء المشاريع والبرامج ومدراء الدوائر في المؤسسة.

3. يتم اعتماد الموازنة من المدير العام ومجلس الإدارة أو أعلى جسم إداري في المؤسسة حيث تتم المصادقة عليها.

### التقارير الدورية المطلوب إعدادها:

#### التقرير المالي الشهري:

يتم إعداد تقرير مالي شهري، خلال أسبوعين من انتهاء كل شهر، من قبل مسؤول الحسابات بالتنسيق مع المدير العام، ويتم اعتمادها نهائياً من قبل المدير المالي والمدير العام.

1. وقد يشمل التقرير المالي والشهري على التقارير التالية:

- بيانات المركز المالي (الميزانية العمومية): وهي عبارة عن تقرير يوضح جميع موجودات المؤسسة من جهة، والتزامات المؤسسة وصافي اصولها من جهة اخرى.

- بيان الانشطة: وهي عبارة عن قائمة بالإيرادات التي

## تقارير الإيرادات والمصاريف الخاصة بالمنح:

يتم إعداد تقرير شهري عن إيرادات ومصاريف المنح لكل منحة على حدى. يتم اعتماد هذه التقارير من المدير المالي ومدير المشروع الذي تخصصه المنحة. ثم يعرض التقرير على المدير العام. يحتوي هذا التقرير على ما يلي:-

- تقارير مقارنة لكل منحة تبين موازنة المنحة المعتمدة من قبل الممول والمصاريف الفعلية لكل بند من بنود الموازنة، والفرق بين الموازنة والمصاريف الفعلية لكل بند وذلك للشهر الحالي والتراكمي من تاريخ بدء مصاريف المنحة حتى نهاية الشهر.
- في حالة وجود حساب بنكي خاص بالمنحة، يتم إعداد تسوية بنكية لهذا الحساب ويتم مطابقتها هذه التسوية مع بيان المقبوضات والمدفوعات للمنحة.

## تقارير نهاية السنة:

1. يتم إعداد تقارير للجهات المانحة وفقاً للشكل والمضمون الذي تحدده هذه الجهات، إن وجد، ويتم إرسال هذه التقارير للجهات المانحة في التاريخ المحدد من طرفهم.

تحليل اية انحرافات عن الشهر السابق في الرواتب وخصوصاً في حالة وجود انحرافات كبيرة نسبياً وبالعادة تنشأ هذه الانحرافات اما من تعيينات أو استقالات أو تغييرات في الرواتب أو الترقيات. وعند الاطلاع على هذا التقرير يظهر اثر القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بصورة مباشرة من خلال الاطلاع على اجمالي الرواتب، اجمالي مخصصات الموظفين كنهاية الخدمة أو صندوق التقاعد.

- إيرادات ومصاريف البرامج والمشاريع على مقارنة بين المصاريف الفعلية والمخصصات المعتمدة في الموازنة: وهو عبارة عن تقرير شهري يوضح الوضع المالي لكل مشروع أو برنامج على حدى. وتعتبر هذه التقارير ذات اهمية خاصة لمدراء المشاريع وتفيدهم في اتخاذ القرارات السليمة وتساعدهم على الامتثال بشروط البرامج والمانحين، كما أن هذه التقارير تساعد على اتخاذ قرارات تصحيحية قبل فوات الاوان.

- ميزان المراجعة.
  - تقرير مقارنة أرصدة المصاريف الشهرية.
  - المصاريف المستحقة والمصاريف المدفوعة مقدماً.
  - تفاصيل الذمم المدينة والدائنة.
  - الجرد السنوي للمخزون، إن وجد.
  - تحليل الرواتب الشهرية المجمع للسنة.
- يتم مراجعة وإقرار التقارير الخاصة بنهاية السنة من قبل المدير العام، وعرضها على أعلى مؤسسة إدارية في المؤسسة لأغراض المراجعة والنقاش.

#### البيانات المالية السنوية:

1. يتم تحضير البيانات السنوية للمؤسسة وفقاً لمبادئ المحاسبة الدولية و مبادئ محاسبة المؤسسات غير الهادفة للربح خلال فترة شهر من نهاية السنة المالية.
2. تتضمن البيانات المالية السنوية ما يلي:-
  - بيان المركز المالي (الميزانية العمومية).
  - بيان النشاطات (الإيرادات والمصاريف).
  - بيان التدفقات النقدية.
  - الايضاحات.

2. قبل تقديم التقرير للجهات المانحة، يتم مراجعة واعتماد هذه التقارير من قبل مسؤول الحسابات و المدير العام.
- تقارير نهاية السنة:
1. مسؤولية إصدار تقارير نهاية السنة تقع ضمن مسؤولية مسؤول الحسابات.
  2. يتم إصدار التقارير و البيانات المالية الخاصة بنهاية السنة المالية خلال شهر من تاريخ انتهاء السنة المالية.
  3. تشمل تقارير نهاية السنة ما يلي:-
    - التقارير الشهرية التي تم إعدادها خلال السنة.
    - تقرير مقارنة سنوي وذلك لمصاريف المؤسسة الفعلية خلال السنة والموازنة. بالإضافة لعملية المقارنة لكل برنامج على حده.
    - بيانات المركز المالي والنشاطات والتدفقات النقدية.
    - بيان مصاريف النشاطات.
    - بيان إيرادات المؤسسة وبيان أوجه صرف تلك الإيرادات والمبلغ المتبقي.
    - بيان أرصدة البنوك والتسويات البنكية لجميع أرصدة البنوك.

### حفظ البيانات والتقارير المالية والمستندات:

1. يتم حفظ جميع المعلومات الخاصة بالنظام المحاسبي من الكمبيوتر بشكل يومي على أقراص كمبيوتر خاصة (Backup) وفي حالة وجود نظام يدوي للحفظ يتم حفظ الأصل في مكان آمن والنسخة من الأصل في مكان آمن آخر.
2. بعد إصدار البيانات المالية السنوية المدققة، يتم حفظ مجموعة كاملة من التقارير المالية والسندات المحاسبية في ملف خاص يشمل ما يلي: -
  - بيان المركز المالي والنشاطات والتدفقات النقدية.
  - بيان مصاريف النشاطات.
  - بيان إيرادات المؤسسة وتوزيع هذه الإيرادات على مصاريف المؤسسة.
  - بيان أرصدة البنوك والتسويات البنكية لجميع أرصدة البنوك.
  - ميزان مراجعة.
  - تقارير المنح.
  - أستاذ جميع الحسابات.
3. يتم الاحتفاظ بجميع المستندات المحاسبية والتقارير المالية الخاصة بالمؤسسة لمدة سبع سنوات على الأقل.

## التقارير المالية والتحليل المالي للتقارير السنوية

### ماهية التقارير المالية :

مجموعة من البيانات التي يتم إعدادها وتصنيفها لتلخيص الوضع المالي للمؤسسة أو مشروع ما، هذه التقارير مختلفة ولكل تقرير هدف مختلف عن التقرير الآخر. تعتبر البيانات الواردة في هذه التقارير من مسؤولية الإدارة حتى لو كانت مدققة أو مراجعة من قبل مدقق حسابات مستقل.

### انواع التقارير المالية :

#### أولاً: من حيث الاساس

1. التقارير المعدة على الاساس النقدي
2. التقارير المعدة على اساس الاستحقاق

التقارير المعدة على الأساس النقدي: وهي عبارة عن التقارير التي تهتم بالمقبوضات والمدفوعات خلال فترة ما. فمثلاً اذا تقاضى الموظفين رواتب شهر حزيران في الخامس من تموز. نجد أن هذه المدفوعات تظهر في تقرير المدفوعات الخاص بشهر تموز ولا تظهر في شهر حزيران على الرغم من أنه مصروف استحق عن شهر حزيران وليس تموز. ومن أهم التقارير المعدة على هذا الأساس هي قائمة المدفوعات

والمقبوضات. وتقرير الدخل المعدة على الأساس النقدي.

التقارير المعدة على أساس الاستحقاق: وهي عبارة عن التقارير التي تهتم بمصروفات وإيرادات فترة ما دون الاهتمام إلى تاريخ القبض أو الصرف. ولو نظرنا إلى المثال السابق لوجدنا أن الرواتب تظهر كمصروفات لشهر حزيران وليس تموز علماً بأنها تظهر كمدفوعات في شهر تموز وليس حزيران. ومن أهم التقارير المعدة على هذا الأساس هي التقارير المالية السنوية.

#### من حيث الاستخدام:

1. تقارير موجهة إلى الجميع: وهي التقارير المالية السنوية والتي تحتوي على قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية)، بيان الأنشطة (قائمة الدخل)، قائمة التدفقات النقدية. وفي العادة تكون هذه التقارير مدققة من قبل مدقق خارجي مستقل يبدي رأيه في عدالة البيانات المالية.

#### قائمة المركز المالي:

وتسمى الميزانية العمومية، وهي عبارة عن قائمة بجميع ما تمتلكه المؤسسة من موجودات مختلفة، وما على المؤسسة من التزامات مختلفة في لحظة معينة من الزمن. أي أنها عبارة

#### القسم الثالث: التحليل المالي و الإداري للمنظمات الأهلية

عن صورة تراكمية للوضع المالي للمؤسسة عند لحظة معينة منذ بدء تأسيسها وحتى تاريخ التقرير.

#### قائمة الأنشطة:

وهي عبارة عن قائمة تسرد إيرادات المؤسسة ومصاريفها خلال فترة معينة يغطيها التقرير وبالعادة تكون سنة مالية. وفي كل سنة مالية يتم إقفال قائمة الأنشطة وتبدأ جميع البيانات من جديد.

#### قائمة التدفقات النقدية:

وهي قائمة تم اضافتها لاحقاً للقوائم المالية التي يجب على المؤسسات اصدارها، وذلك بسبب أن الميزانية العمومية توضح الموجودات والالتزامات على المؤسسة، في حين أن قائمة الأنشطة توضح الإيرادات والمصاريف. وكلا التقريرين معد على أساس الاستحقاق. مما أوجد الحاجة إلى تقرير يوضح من أين يتدفق النقد داخل المؤسسة وإلى أين يخرج.

ينقسم هذا التقرير إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:

#### القسم الأول: التدفقات النقدية من التشغيل:

والمقصود من التشغيل هو أهم النشاطات التي تعمل بها المؤسسة. فإذا كانت المؤسسة تعمل في مجال حقوق الإنسان



## النسب المالية

### أولاً: السيولة

1. نسبة السيولة الحالية = الموجودات المتداولة\الالتزامات المتداولة

وفي حال كانت النتيجة أكبر من واحد فهذا يعني أن قيمة الموجودات المتداولة أكبر من الالتزامات المتداولة. وبالتالي فإن المنظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأمد دون الحاجة الى اللجوء الى الاقتراض أو بيع جزء من موجوداتها غير المتداولة كالعقارات والمعدات.

أما إذا كانت النتيجة أقل من 1، فهذا يعني أن المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأمد ويجب عليها الحصول على تمويل إضافي إما من خلال الاقتراض أو بيع بعض من موجوداتها غير المتداولة.

2. نسبة السيولة السريعة: وهي عبارة عن تعديل لنسبة السيولة الحالية الواردة أعلاه، ويتم تعديلها بطرح بعض الموجودات المتداولة مثل المخزون والمصاريف المدفوعة مقدماً. وبالتالي تكون المعادلة على النحو التالي:

فإن جميع التدفقات النقدية الواردة في سبيل تنفيذ نشاطات خاصة بحقوق الانسان تعتبر تشغيلية.

القسم الثاني: التدفقات النقدية من الاستثمار:

والمقصود هو جميع التدفقات النقدية التي لها علاقة بشراء اصول كالاراضي والعقارات والاجهزة والاثاث أو بيعها.

القسم الثالث: التدفقات النقدية من التمويل:

وهي عبارة عن النشاطات التي لها علاقة بتمويل النشاطات غير المرتبطة بالقسمين الاول والثاني مثل الاقتراض.

### ثانياً: التقارير الخاصة

وهي عبارة عن تقارير معدة لهدف ما. مثل ايضاح الدفعات خلال فترة ما، أو توضيح نفقات مشروع ما، أو مقارنة الموازنة التقديرية بالاداء الفعلي للمؤسسة. وتأتي هذه التقارير في العادة بناءً على طلب الممولين أو ادارات المشروع أو نتيجة لحاجة المؤسسة لتوضيح امر ما.

الموارد البشرية، ومن الجدير ذكره أن هذه النسبة تختلف باختلاف القطاع الذي تعمل به المؤسسة، حيث أن نسبة مصروف الرواتب الى اجمالي المصاريف في القطاعات الانشائية على سبيل المثال تكون اقل بكثير منها في بيوت الخبرة ودور الابحاث والمؤسسات الحقوقية والنسوية. وذلك ناتج عن كون الانشاءات تتطلب موارد مختلفة، اقلها تكلفة هي الموارد البشرية. في حين أن القطاعات التي تعتمد على العناصر البشرية ترتفع لديها هذه النسبة واحياناً تقترب من واحد صحيح.

$$\frac{\text{مجموع الرواتب ومزايا الموظفين}}{\text{مجموع المصروفات لذات الفترة}} = \text{نسبة الرواتب الى اجمالي المصروفات}$$

3. نسبة استرداد التكاليف:

وهي نسبة تستخدم في المؤسسات التي تفرض رسوم اشتراك أو تقوم بإلزام المستفيدين بدفع رسوم ما كالأشتراكات السنوية أو رسوم رمزية مثل نظير الاشتراك في دورات تدريبية أو دفع ائمان رمزية لثمن الادوية أو اجهزة مساعدة ذوي الحاجات الخاصة.

$$\frac{\text{مجموع الموجودات المتداولة - مخزون القرطاسية وال لوازم قطع الغيار - المصاريف المدفوعة مقدما}}{\text{الالتزامات المتداولة}} = \text{نسبة السيولة السريعة}$$

ثانياً: نسب النشاط

وهي عبارة عن مجموعة من النسب تعكس نشاط المنظمة وعملياتها البرمجية وتعطي مؤشراً عن نجاعة المنظمة وفعاليتها.

1. نسبة المصاريف البرمجية الى اجمالي المصاريف: وهي عبارة عن نسبة ما تم انفاقه على النشاطات البرمجية من اجمالي النفقات المقيّدة على المشروع. وكلما ارتفعت هذه النسبة كان افضل. ومن الجدير ذكره أن النتيجة المحتملة لهذه النسبة هي بين صفر وواحد.

$$\frac{\text{مجموع المصروفات البرمجية}}{\text{مجموع المصروفات لذات الفترة}} = \text{نسبة المصاريف البرمجية}$$

2. نسبة مصروف الرواتب الى اجمالي المصاريف:

وهي نسبة تفيد بتقييم النجاعة في توظيف واستغلال

## 3. نسبة المديونية Debt Ratio

وهي عبارة عن نسبة تفيد في تقييم وضع المؤسسة ككل، من خلال احتساب نسبة اجمالي التزامات المؤسسة الى اجمالي موجوداتها

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{اجمالي التزامات المؤسسة}}{\text{اجمالي موجوداتها}}$$

وكلما انخفضت هذه النسبة كانت افضل على أن تقل عن واحد. أما اذا كانت النتيجة اكبر من واحد فهذا يعني أن المؤسسة غير قادرة على تغطية التزاماتها حتى لو تم تصفيتها بالكامل.

## 4. نسبة الايرادات الرئيسية الى مجموع الايرادات

وهي عبارة عن نسبة تفيد في تقييم مصادر ايرادات المؤسسة ومدى تنوعها، وقد تستخدم هذه النسبة في تقييم اعتماد المؤسسة على مانح واحد أو مجموعة مانحين.

$$\text{نسبة الإيرادات الرئيسية الى اجمالي الإيرادات} = \frac{\text{الإيرادات الرئيسية}}{\text{إجمالي الإيرادات}}$$

وفي حال كانت النتيجة 70% على سبيل المثال، فهذا يعني أن

$$\text{نسبة استرداد التكاليف} = \frac{\text{قيمة الاشتراك السنوي أو الرسوم الرمزية للخدمة}}{\text{مجموع تكاليف المشترك السنوية أو التكلفة الحقيقية للخدمة}}$$

## ثالثاً: نسبة التغطية

وهي عبارة عن مجموعة من النسب التي تفيد قدرة المنظمة على تغطية بعض المصاريف الثابتة، وتفيد عادة في تقييم قدرة المنظمة على تمويل مصاريفها الثابتة في حال توقف التمويل.

## 1. نسبة التوفير Saving Indicator

$$\text{نسبة التوفير} = \frac{\text{إجمالي الإيرادات} - \text{اجمالي المصاريف}}{\text{اجمالي الإيرادات}}$$

ومن الملاحظ أن نتيجة هذه النسبة يجب أن تقل عن واحد، فإذا كانت النسبة على سبيل المثال 98% فهذا يعني أن المؤسسة تقوم بتوفير 2% من ايراداتها. وإذا كانت النتيجة سلبية فهذا يعني أن المؤسسة تقوم بصرف أكثر من ايراداتها.

70% من مجموع إيرادات المؤسسة يتأتى من خلال النشاط الرئيس (المشروع الرئيسي أو المانح الرئيسي) في حين أن 30% من الإيرادات تتأتى من مصادر أخرى. علماً بأن هذه النسبة مفيدة جداً في تقييم قدرة المؤسسة على الاستدامة.

5. نسبة المديونية الى صافي الأصول

وهي عبارة عن نسبة اجمالي التزامات المؤسسة الى صافي أصولها، علماً بأن صافي الأصول هو الضمانة الحقيقية للدائنين. ويتم احتساب صافي الأصول من خلال طرح مجموع الالتزامات من مجموع الأصول.

$$\text{نسبة المديونية إلى صافي الأصول} = \frac{\text{إجمالي الالتزامات}}{\text{صافي الأصول (إجمالي الموجودات - إجمالي الالتزامات)}}$$

6. نسبة فترة الوقاية:

وتفيد هذه النسبة في تحديد مدى كفاية النقد المتوفر لدى المنظمة والفترة التي تستطيع المؤسسة تمويل نشاطاتها من خلال النقد المتوفر.

$$\text{نسبة فترة الوقاية} = \frac{\text{النقد المتوفر (وما في حكمه)}}{\text{المصاريف الشهرية}}$$

### القسم الثالث: التحليل المالي و الإداري للمنظمات الأهلية

وفي حال كانت النتيجة مثلاً 5 فهذا يعني أن المنظمة قادرة على تمويل نشاطاتها لمدة خمسة شهور وبالتالي يجب على سبيل المثال أن تضمن وصول حوالة من المانح خلال هذه الفترة. وكلما كانت النتيجة أكبر، كان وضع المؤسسة افضل.

عند تقييم أداء المشروع، لا بد من تحليل وبيان أثر ما تم إنجازه فعلياً في الأعمال المتبقية من هذا المشروع، وذلك لتحديد التاريخ والتكلفة النهائية المتوقعين لإنجازه. ولكن للأسف، نجد أن غالبية ما يتم إعداده لتحليل وضع وسير عمل مشروع ما يعتمد على مراجعة ما تم إنجازه في الفترة السابقة، ويتم تجاهل دراسة وتحليل أثر ذلك في ما تبقى من الأعمال لإكمال المشروع.

ولعالجة ذلك، فقد تم اعتماد ما يعرف بأسلوب ” القيمة المكتسبة“ لتحليل أداء المشروع وبيان أثر ذلك في المشروع ككل. ويقوم مبدأ هذا الأسلوب على إمكانية تحديد نسبة الإنجاز الشهرية المتوقعة لجميع النشاطات بحسب خطة تنفيذ مشروع. ولكي يتم إنجاز المشروع في المدة الزمنية المحددة وضمن التكلفة المخصصة له، يتعين أن يكون سير العمل الفعلي لكل نشاط تبعاً لتلك القيم، إذ أن أي اختلاف بالزيادة أو النقصان يعني أنه لم يتم التقيد بالخطة المعتمدة للمشروع، ومن الواجب دراسة وتحليل ذلك الاختلاف

والتي تشتمل على جميع المصاريف الخاصة باستهلاك الموارد البشرية وغير البشرية، مثل المواد والمصاريف الأخرى.

بعد ذلك، تتم مقارنة «التكلفة الفعلية» مع «القيمة المكتسبة» للنشاط. فإن تبين أن التكلفة الفعلية لنشاط معين قد تخطت قيمته المكتسبة، دل ذلك على أن إنجاز ذلك النشاط قد تنتج عنه خسارة ربما تعود أسبابها إلى انخفاض الإنتاجية أو إعادة العمل لعدم تحقيق شروط الجودة، أو لحساب قيمة تكلفة النشاط في الخطة الأصلية بشكل غير صحيح.

أما إذا كانت تكلفة إنجاز النشاط أقل من القيمة المكتسبة، فإن ذلك يدل على وضع إيجابي يعني توفيراً في تكلفة إنجاز النشاط، وربما في تكلفة المشروع ككل. ويعرف الفارق بين القيمة المكتسبة والتكلفة الفعلية بـ «تباين التكلفة». فإن كانت تلك القيمة موجبة، دل ذلك على توفير في تكلفة إنجاز المشروع، في حين تعني القيمة السالبة الزيادة في تكلفة إنجاز المشروع. يضاف إلى ذلك، أن «مؤشر أداء التكلفة»، الذي يتم حسابه من خلال مقارنة القيمة المكتسبة مع التكلفة الفعلية، يدل على وضع إيجابي لتكلفة المشروع عندما تكون قيمته أعلى من الرقم واحد. وأما إذا كانت القيمة أقل من الرقم واحد، فإن ذلك يدل على وضع غير مرغوب فيه بالنسبة لتكلفة المشروع.

ليبان أثره المحتمل في المشروع، وهذا ما يعرف بـ «القيمة المخططة».

عند تقييم أداء سير العمل لفترة معينة لمشروع ما من الناحية الزمنية، يتم تحديد النشاطات المنجزة خلال تلك الفترة والتي تمثل نسبة الإنجاز المحققة مقابل كل نشاط على حده، وتعرف بـ «القيمة المكتسبة». وفي حال كانت تلك القيمة أكبر من القيمة المخططة للنشاط، فإن ذلك يدل على أن سير العمل الفعلي لذلك النشاط أفضل مما كان مخططاً له، والعكس صحيح. ويعرف هذا الفارق بـ «تباين الجدول الزمني»، حيث أن القيمة الموجبة تدل على أن سير العمل أفضل مما هو مخطط له، والقيمة السالبة تدل على وجود تأخير في إنجاز الأعمال.

ويمكن الحصول على ما يعرف بـ «مؤشر الجدول الزمني» من خلال مقارنة القيمة المكتسبة مع القيمة المخططة. فإن كان المؤشر أكبر من الرقم واحد، دل ذلك على الوضع الإيجابي لسير العمل وإن كان أقل من الرقم واحد دل على الوضع السلبي للمشروع.

ولقياس أداء المشروع من ناحيتي التكلفة والإنتاجية، يتم حساب ما يعرف بـ «التكلفة الفعلية» لكل نشاط على حده،

مثال: مشروع يتكون من ثلاثة نشاطات، تم وضع خطة العمل له في بداية العام على أن يتم تنفيذه خلال فترة 12 شهر متواصلة. وكانت موازنة المشروع على النحو التالي:

رقم النشاط	اسم النشاط	موازنة النشاط بالدولار	فترة التنفيذ
1	اعداد وطباعة 10 تقارير	20000	عشرة شهور
2	عقد 8 ورش عمل	16000	8 شهور
3	زراعة 6000 شجرة	60000	12 شهر

مع نهاية شهر آذار قام مدير المشروع بإعداد تقريره الربعي وكانت البيانات التالية أهم ما جاء فيه:

- النشاط الاول: تم اعداد وطباعة تقرير واحد فقط بتكلفة بلغت 3 الآف دولار.
- النشاط الثاني: تم عقد ورشتي عمل بتكلفة اجمالية قدرها 3 الآف دولار.
- تم زراعة 5000 شجرة بتكلفة اجمالية قدرها 55 الف دولار.

ولبيان وضع ما تبقى من أعمال في المشروع، يتم حساب ما يعرف بقيمة «ما بين التقييم والاكتمال»، وهي عبارة عن الفارق بين «الميزانية عند الاكتمال» لنشاط ما حسب ما هو محدد في الخطة الأصلية المعتمدة للمشروع وبين القيمة المكتسبة لهذا النشاط عند تاريخ تقييم أداء المشروع. وعند إضافة قيمة «ما بين التقييم والاكتمال» إلى التكلفة الفعلية لذلك النشاط، ينتج لدينا ما يعرف بـ «التكلفة المقدرة عند الاكتمال». فإن تخطت تلك القيمة «الميزانية عند الاكتمال»، دل ذلك على أن التكلفة النهائية للمشروع ستتخطى التكلفة المعتمدة للمشروع، والعكس صحيح. ويعرف هذا الفارق بـ «الاختلاف عند الاكتمال»، حيث تمثل القيمة الموجبة التوفير في تكلفة إنجاز المشروع، بينما تمثل القيمة السالبة الزيادة في هذه التكلفة.

#### أهم المفاهيم:

- القيمة المخططة: وهي عبارة عن القيمة التي تم تقديرها عند وضع الخطة
- القيمة المكتسبة: وهي عبارة عن قيمة ما تم تنفيذه فعلياً من نشاطات ولكن اعتماداً على القيم المخططة وليس القيم الفعلية.

## النزاهة والشفافية والمساءلة في عمل المنظمات الأهلية - الجزء الأول

لإجراء تحليل القيمة المكتسبة وتقييم المشروع يجب احتساب التالي:

1. القيمة المخططة: وهي عبارة عن القيمة المقدرة للنشاط عند اعداد خطة المشروع وقبل المباشرة بالتنفيذ وهي على النحو التالي:  
بالنسبة للنشاط الاول:

- التكلفة المخططة للنشاط: 20000 دولار

- الزمن المخطط للنشاط: 10 شهور

بالنسبة للنشاط الثاني:

- التكلفة المخططة للنشاط: 16000 دولار

- الزمن المخطط للنشاط: 8 شهور

بالنسبة للنشاط الثالث:

- التكلفة المخططة للنشاط: 60000 دولار

- الزمن المخطط للنشاط: 12 شهر

2. يتم تحديد القيمة المكتسبة لكل نشاط من خلال الاجابة عن سؤالين:

## القسم الثالث: التحليل المالي و الإداري للمنظمات الأهلية

- ما هي القيمة المخططة: ما الذي كان من المفترض تنفيذه؟ وكم كانت تكلفته المقدرة والزمن المقدر له؟
- ما هي القيمة المكتسبة: ما الذي تم تنفيذه؟ بأية تكلفة؟ وكم استغرق من وقت؟

عند الرجوع الى تقرير مدير المشروع للربع الاول نجد التالي:

بالنسبة للنشاط الاول: تنص الخطة على وجوب اعداد عشرة تقارير خلال العشرة شهور الاولى من المشروع أي بواقع تقرير لكل شهر، وتكون تكلفة كل تقرير 2000 دولار. وبالتالي تكون القيم المخططة للنشاط الاول وفي الربع الاول على النحو التالي:

- النشاطات المخططة للربع الاول هي ثلاثة تقارير بتكلفة 2000 دولار لكل تقرير وبالتالي تكون التكلفة المخططة لما تم تنفيذه على ارض الواقع للربع الاول 2000 دولار في حين يكون الزمن المخطط للتقرير الذي تم اعداده هو شهر واحد.

- اما القيمة المكتسبة فتكون على النحو التالي: تم اعداد تقرير واحد كان من المفترض أن يكلف 2000 دولار فقط

وبالتالي فإن القيمة المكتسبة هي 2000 دولار. وكان من المفروض أن يتم اعداد 3 تقارير خلال الربع الاول من السنة بينما تم اعداد دليل واحد فقط وبالتالي فإن الزمن المكتسب هو شهر واحد فقط.

3. يتم احتساب تباين التكلفة. وهو على النحو التالي:

تباين التكلفة = القيمة المكتسبة - القيمة الفعلية

وعند تطبيق هذه المعادلة على النشاط الاول نجد ان:

تباين التكلفة = 3000 - 2000

= - 1000 دولار وهذا يعني أن هذا النشاط قد استنفذ أكثر من المخطط له بألف دولار

4. مؤشر أداء التكلفة: القيمة المكتسبة\القيمة الفعلية

مؤشر أداء التكلفة للنشاط الاول =  $\frac{3000}{2000}$ . أي

66% وهذا يعني أنه كان من المفترض أن يتم انفاق 66

سنت مقابل كل دولار تم انفاقه فعلياً.

ومن المفيد الاشارة هنا الى أن كل المؤشرات اعلاه تعطي تصوراً واضحاً عما تم تنفيذه ولكنها لا تعطي تصوراً واضحاً عما سيكون عليه حال المشروع عند الانتهاء من تنفيذه ولذلك يتم وضع بعض المؤشرات التي تتبأ بحال المشروع

عن الاكتمال. وهذه المؤشرات هي:

- تكلفة اتمام المشروع اعتماداً على مؤشر أداء التكلفة.

- تكلفة اتمام المشروع اعتماداً على القيمة المخططة.

- اجمالي تكلفة المشروع عند الاكتمال بناءً على مؤشر أداء التكلفة.

- اجمالي تكلفة المشروع عند الاكتمال بناءً على القيمة المخططة.

- تكلفة اتمام المشروع اعتماداً على مؤشر أداء التكلفة.

وتعتمد هذه النسبة على احتساب القيمة اللازمة لاتمام المشروع على فرض أن أداء مؤشر التكلفة سيبقى كما هو دون زيادة أو نقصان. ولاحتساب هذه القيمة يتم تطبيق المعادلة التالية:

(اجمالي الموازنة المخططة - القيمة المكتسبة)\مؤشر أداء التكلفة

ولفهم كيفية عمل هذه المعادلة يجب النظر اليها على قسمين، حيث أن البسط هو عبارة عن النشاطات غير المنفذة من المشروع بعد، في حين أن المقام عبارة عن أداء الانفاق بحسب الخطة. فإذا كان الاداء أقل من اللازم (يتم انفاق اموال أكثر من اللازم) فهذا بالضرورة سيعني أن المشروع سيحتاج أموال أكثر لاكمال المشروع.



- تكلفة اتمام المشروع اعتماداً على الخطة الاصلية

وتعتمد هذه النسبة على احتساب القيمة اللازمة لاتمام المشروع على فرض أن أداء مؤشر التكلفة سيتغير وستعود المؤسسة الى الالتزام بالخطة الاصلية أو على فرض أن الظروف التي أثرت على مؤشر التكلفة في الماضي ستنتهي. ولاحتساب هذه القيمة يتم تطبيق المعادلة التالية:

(اجمالي الموازنة المخططة - القيمة المكتسبة)

ولفهم كيفية عمل هذه المعادلة يكفي فهم أن القيمة المكتسبة هي ذاتها النشاطات التي تم تنفيذها ويكن بغض النظر عن تكلفتها، في حين أن النشاطات غير المنفذة هي نشاطات سيتم تنفيذها بحسب الخطة وعلى فرض الالتزام الكامل بالموازنة الموضوعية لهذه النشاطات.

- اجمالي تكلفة المشروع عند الاكتمال بناءً على مؤشر أداء التكلفة.

وهي بالضرورة عبارة عن ما تم انفاقه فعلياً على النشاطات المنفذة أي القيمة الفعلية، مضافاً إليها تكلفة اتمام المشروع بناءً على مؤشر التكلفة.

وبالتالي تكون المعادلة على النحو التالي:

القسم الثالث: التحليل المالي و الإداري للمنظمات الأهلية

- اجمالي تكلفة المشروع عند الاكتمال بناءً على مؤشر أداء التكلفة = القيمة الفعلية + تكلفة اتمام المشروع اعتماداً على مؤشر التكلفة.

- اجمالي تكلفة المشروع عند الاكتمال بناءً على القيمة المخططة وهي مثل المعادلة السابقة ولكن يتم احتساب التكلفة الاجمالية المتوقعة للمشروع من خلال اضافة ما تم انفاقه فعلياً على النشاطات المنفذة أي القيمة الفعلية، مضافاً إليها تكلفة اتمام المشروع بناءً على الخطة الاصلية

وبالتالي تكون المعادلة على النحو التالي:

اجمالي تكلفة المشروع عند الاكتمال بناءً على مؤشر أداء التكلفة = القيمة الفعلية + تكلفة اتمام المشروع بناءً على الخطة الاصلية.

## حالة عملية

## قراءة وفهم التقارير المالية المدققة للمؤسسات

## الأهلية الفلسطينية

وصف الحالة: البيانات التالية هي بيانات تم الحصول عليها من خلال البحث في الانترنت وهي جزء من التقرير السنوي لمؤسسة اهلية فلسطينية تعنى بالقطاع الخاص وتطويره وفتح افق جديدة امامه. المؤسسة المذكورة تعتمد في ايرادها على مصدرين رئيسين: الاول على المشاريع الممولة من المانحين والثاني على اشتراكات الاعضاء. إن هذا البيانات غير مكتملة وتم نشرها بصورة مجزوءة دون ارفاق الملاحظات. تهدف هذه الحالة الى تبيان كيفية الاستفاداة من البيانات المالية والارقام حتى الخاطئة منها وكيفية الخروج بالتوصيات المختلفة.

## اولاً: تحديد وفهم الجوانب الصورية للتقارير

إن تحديد وفهم الجوانب الصورية أو الشكلية للتقارير هي من أهم مراحل فهم التقارير المالية حيث تجنب المحلل المالي الوقوع في اخطاء كثيرة اهمها تكوين صورة غير صحيحة عن المؤسسة أو اتخاذ قرار خاطيء. ولذلك يتوجب على المحلل المالي تحديد الامور التالية قبل البدء في عملية التحليل المالي للبيانات المالية.

## 1. طبيعة التقرير:

والمقصود هنا تحديد اذا ما كان التقرير مدقق من قبل مدقق حسابات مستقل أو انها من قبل المؤسسة دون أن يتم تدقيقها من قبل مدقق حسابات.

إن مراجعة التقرير المالي للمؤسسة المذكورة تفيد بأن التقرير المالي هو تقرير مدقق من قبل مدقق حسابات مستقل حيث تم ارفاق رأي مدقق الحسابات. أنه من الملاحظ أن التقرير المالي الذي تم ادراجه كجزء من التقرير السنوي هو مجزوء حيث لم يتم ادراج الملاحظات وبالتالي فإن هذا التقرير هو تقرير غير كامل ولا يجوز الاعتماد عليه لإجراء التحليل ويجب طلب التقرير المالي من المؤسسة كاملاً. إن عدم ارفاق الايضاحات التي يجب أن تقرأ مع البيانات المالية وهي جزء لا يتجزأ منها لهو سبب يدعو المحلل المالي الى وضع علامة سؤال على البيانات المالية ويزيد من درجة الحذر الواجب اتخاذها قبل الخروج بأي استنتاجات. كما لا يجب الوصول الى نتيجة سريعة مفادها بأن المؤسسة قصدت عدم الافصاء عن الايضاحات المرافقة للتقرير المالي رغبة منها في اخفاء تفاصيل البيانات المالية.

ملاحظة: إن الاستمرار في عرض هذه الحالة من قبل المحلل هو

يهدف التعاطي مع البيانات المجزوءة دون التخلي عن الشروط الوجودية توفرها في البيانات المالية قبل إجراء التحليل المالي.

## 2. الفترة التي يغطيها التقرير:

حيث يجب أن يشير التقرير الى الفترة التي يغطيها، وتحديدنا للفترة التي يغطيها التقرير فيفيدنا في فهم علاقة بعض الامور التي حدثت في فترة معينة واثرها المالي كفروقات العملة أو اعادة الهيكلية. كما أن تحديد الفترة التي يغطيها التقارير يسهل عملية المقارنة مع بيانات مالية تاريخية (أي لفترات اخرى) لنفس المؤسسة. كما أنه يسهل عملية المقارنة مع المؤسسات المشابهة.

إن مراجعة التقرير المالي للمؤسسة المذكورة يفيد بأن التقرير المالي هو خاص بالعام 2007. وقد تم مقارنته بالعام 2006 تماشياً مع معايير المحاسبة الدولية المطبقة في ذلك العام.

## 3. الاساس المحاسبي والفرضيات المحاسبية:

إن كثير من العاملين في الرقابة على المؤسسات الأهلية لا يدركون الأثر الذي تتركه الأسس المحاسبية التي يتم اعتمادها لإعداد البيانات المالية. كما أن الفرضيات المحاسبية والتقديرية هي من أهم العوامل التي قد تغير فهمنا للبيانات المالية وبالتالي قراراتنا.

## القسم الثالث: التحليل المالي و الإداري للمنظمات الأهلية

تطبيق الحالة العملية: يفيد تقرير مدقق الحسابات بأن البيانات المالية تم اعدادها بما يتماشى مع معايير المحاسبة الدولية (في ذلك الحين) في حين أنه لا يوجد أي ملاحظات أو توضيحات مرافقة للبيانات المالية نستطيع استخلاص هذه النتيجة منها.

## 4. الغرض من التقرير المالي:

إن معظم التقارير المالية التي يتم نشرها أو تدوالها بين الجهات الرسمية أو غير الرسمية هي تقارير للأغراض العامة general purpose report، وهذا النوع من التقارير مفيد جداً في الحالات العادية والدورية. ولكن عندما يكون هناك حاجة لتقرير خاص ذو هدف محدد مسبقاً مثل حالات دمج مؤسستين أو تصفية (اغلاق) مؤسسة أو في حالات الفساد والاحتيال فإن هذا النوع من التقارير يفقد كثير من قيمته ويتوجب اصدار تقرير خاص وحياناً تغيير الفرضيات والأسس المحاسبية .

تطبيق الحالة العملية: من قراءتنا للتقرير نستطيع الخروج بنتيجة مفادها أن هذا التقرير هو تقرير عادي ولأغراض عامة.

## 5. القوائم والبيانات التي يحتويها التقرير:

إن البيانات المدققة للمؤسسات الأهلية يجب أن تحتوي على ثلاثة قوائم مالية هي قائمة المركز المالي (الميزانية

العمومية) ،بيان الدخل (قائمة النشاطات) ، وقائمة التدفقات النقدية. بالإضافة إلى تقرير (رأي) مدقق الحسابات بعدالة البيانات المالية. عدا عن الايضاحات.

تطبيق الحالة العملية: إن البيانات المرفقة تمثل فقط قائمة المركز المالي وبيان الأنشطة ولم يتم إدراج قائمة التدفقات النقدية وبالتالي يجب الطلب من المؤسسة إرسال التقرير كاملاً على أن يحتوي على بيان التدفقات النقدية. علماً بأن المحلل المالي يستطيع تحضيرها اعتماداً على قائمة المركز المالي وبيان الأنشطة. التقرير يشتمل على رأي المدقق ولكن لا يشتمل على الإيضاحات.

#### 6. عملة التقرير:

يجب أن يحتوي التقرير على العملة المعتمدة لغرض اعداد التقرير وأسس احتساب سعر الصرف ومعالجة فروق العملة. تطبيق الحالة العملية: لم يتم ذكر عملة البيانات المالية المرفقة للمؤسسة المذكورة. كما لم يتم ذكر أسس معالجة فروق العملة وتقييم سعر الصرف للعمليات التي تمت بغير عملة التقرير.

#### ثانياً: تحليل البيانات المالية

يعتمد المحللون طرقاً مختلفة لإجراء التحليل المالي، فمنهم من يبدأ بفهم الصورة العامة ومن ثم يبدأ بفهم التفاصيل، ومنهم من يختار البدء في فهم التفاصيل ومن ثم تكوين

الصورة العامة. إن الهدف من التحليل المالي هو الذي يحدد الطريقة المناسبة.

#### • الميزانية العمومية

يلجأ المحللون الى احتساب سريع لبعض النسب لتكوين صورة عامة عن المؤسسة قبل الدخول في تفاصيل البيانات المالية حيث تساعد هذه النسب على توجيه المحلل المالي الى التركيز على نقاط معينة عند إجراء التحليل.

#### تطبيق الحالة العملية:

إن النظرة الاولى على البيانات المالية للعام 2007 تقيد بأن المؤسسة تمتلك أصولاً مختلفة بما مجموعه 937697 دولار (على فرض أن البيانات المالية تم إعدادها بالدولار حيث لم يتم ذكر عملة التقرير) في حين أن مجموع المطلوبات 892517 دولار أي أن المؤسسة بالكاد تستطيع تغطية جميع التزاماتها وتسديدها من خلال اصولها المتداولة والثابتة، حيث أن نسبة المديونية هي:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{اجمالي المطلوبات}}{\text{اجمالي الموجودات}} = \frac{892517}{937697} = 95.18\%$$

وهذا يعني أن أكثر من 95% من موجودات (ما تمتلكه المؤسسة) سيذهب لتسديد التزاماتها وهذا النسبة مرتفعة جداً الامر الذي

يجب أن يدفع المحلل الى تحديد السبب بالبحث في التفاصيل وعند عودة المحلل الى البيانات المالية والبحث في التفاصيل وجد التالي:

1. اول ما اثار الاستغراب وجود رقم يحمل اشارة سالبة (ليس موجب) في البيانات المالية وتحديداً في جانب المطلوبات المتداولة. فإذا كان هناك التزام على المؤسسة يحمل اشارة سالبة فهذا يعني أن هذا ليس التزاماً عليها وإنما حق لها أي وجب نقله الى جانب الموجودات ما لم يكن هناك تفسير واضح. علماً بأن عدم وجود الايضاحات هو امر زاد من صعوبة فهم هذا الرقم ولو وجدت هذه الايضاحات لما وجب علينا التكهن ومحاولة الخروج بفهم عن طبيعة هذا الرقم.

2. إن مجموع المطلوبات المتداولة غير صحيح وهنا إما أن يكون هناك خطأ في احتساب عملية الجمع أو خطأ في الطباعة وهو الأمر الذي سيتضح سببه لاحقاً حيث أن المجموع الصحيح هو 236373 وليس 235833 أي بفارق 540 دولار.

3. إن مجموع المطلوبات هو أيضاً غير صحيح حيث أنه عبارة عن جمع المطلوبات المتداولة مع مخصص نهاية الخدمة، في هذه الحالة ولو افترضنا أن مجموع المطلوبات المتداولة هو صحيح بالرغم من الملاحظة رقم 2 اعلاه فيجب أن تكون النتيجة هي 380621 وليس 892517 (أي حاصل جمع المطلوبات المتداولة البالغة 235833 ومخصص نهاية الخدمة 140788). الأمر الذي يشير الى احتمالين: إما

الاطعاء المطبعية لكثرتها أو محاولة إجراء تعديلات على البيانات المالية لتحسينها من خلال إحداث مناقلة وإعادة تصنيف لبعض بنود الميزانية العمومية. وهو الأمر الذي سيتضح لاحقاً.

4. إن مجموع صافي الموجودات والمطلوبات معاً غير صحيح أيضاً الأمر الناتج عن الجمع الخطأ في مجموع المطلوبات المشار اليه في الملاحظات السابقة. وبالتالي يعتمد المحلل الى احداث التغيرات الناتجة عن المجاميع الخطأ في محاولة للوصول الى البيانات الحقيقية. ومن الجدير ذكره أنه لو توافرت الايضاحات المرافقة للبيانات المالية لتم تحديد الاخطاء بصورة أسرع وتحديد أسبابها.

5. إن الفارق النهائي في المجاميع هو 540 دولار ناتجة عن الفرق في جمع المطلوبات المتداولة. وعلى الرغم من أن هذا الفارق غير جوهري الا أنه يعطينا تصور عن نظام الرقابة الداخلية المتبع في المؤسسة والذي سمح لهذه الاخطاء جميعها بأن تتشر في التقرير السنوي وتوزع وتشر على مواقع الانترنت لمدة تزيد عن 3 سنوات دون اكتشافها وتصحيحها. كما أن مثل هذا النوع من الاخطاء لو وجد في التقرير المدقق وليس كجزء من التقرير السنوي الذي يخضع لعملية تصميم ومونتاج وطباعة من قبل اشخاص لا يدركون أهمية هذه التقارير فهو يضر بمهنية المدقق أيضاً.

6. لو كان الفرق كبير والخطأ في عملية الاحساب كبير جداً، يجب على المحلل في حينه طلب البيانات الاصلية أو محاولة تحديد سبب الخطأ، حيث هناك طرق كثيرة لاكتشاف الخطأ المحاسبي. وفي حالتنا هذه فإن الخطأ على الاغلب ناتج عن عملية قلب الارقام اثناء طباعتها حيث أن مجموع المنازل لقيمة الفرق (أي 540) هو تسعة (5+4+0) وفي حال كان قيمة الفرق المحاسبي قابل للقسمة على تسعة دون باقي فإن الخطأ بالعادة (وليس دائماً) هو ناتج عن القلب. ولتطبيق هذه القاعدة عمد المحلل الى تطبيقها على الرقم الذي يحمل الاشارة السالبة (من خلال وضعها بين اقواس) وهو (16062) وعند إجراء مناقلة في الارقام مثلاً الى 16620 نجد أن الفرق هو 558. وفي المحاولة الثانية للمناقلة بين المنازل الى 16602 نجد أن الفرق هو 540 دولار وهي قيمة الفرق المحاسبي الذي نبحت عنه.

7. يتم اعادة احتساب نسبة المديونية بعد اكتشاف هذا الكم الهائل من الاخطاء وذلك لأن نسبة المديونية المحتسبة سابقاً اصبحت ليست ذات صلة.

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{اجمالي المطلوبات}}{\text{اجمالي الموجودات}} = \frac{380081}{937679} = 40.53\%$$

وهذا يعني أن اكثر من 40% من موجودات المؤسسة قد تم تمويلها

### القسم الثالث: التحليل المالي و الإداري للمنظمات الأهلية

من خلال الافتراض والدائتين وهي نسبة مرتفعة نسبياً في المؤسسات الأهلية الا أنه يجب مقارنة هذه النسبة مع المؤسسات الاخرى العاملة في ذات القطاع قبل الخروج بتوصيات ما.

8. يتم احتساب نسبة السيولة المتداولة وعبارة عن الموجودات المتداولة مطروحا منها المطلوبات المتداولة. على أن يتم اعتماد المجموع الصحيح للمطلوبات المتداولة.

$$\text{نسبة السيولة المتداولة} = \frac{\text{اجمالي الموجودات المتداولة}}{\text{اجمالي المطلوبات المتداولة}} = \frac{678852}{235833} = 2.88\%$$

وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الامد دون الحاجة الى اللجوء الى الافتراض أو بيع اصولها الثابتة بل تستطيع تمويل تسديد التزاماتها قصيرة الامد اعتماداً على الموجودات المتداولة. الا أن نظرة ثاقبة على المطلوبات المتداولة تقيد بالتالي:

- إن وجود حسابات بنكية دائنة لهو أمر غريب حيث يعني هذا أن من اك ما يسمى بالسحب على المكشوف وهو الامر الذي يتطلب موافقة مجلس الإدارة وفي حالات كثيرة موافقة الوزارة ذات الاختصاص. كما أن وجود

حسابات بنكية دائنة (مكشوفة) يعني أن هناك عجزاً في السيولة. وفي الوقت ذاته هناك نقد في الصندوق ولدى البنوك بقيمة 363731 في حين أن قيمة السحب على المكشوف هي 52637. لماذا؟ هناك ثلاثة أسباب ممكنة:

1. إما أن هناك حساب بنكي منفصل لكل مشروع كما يشترط معظم المانحين وبالتالي تكون حسابات بعض البنوك مكشوفة في انتظار ورود دفعات جديدة من قيمة الموازنات المخصصة لها والآخرى غير مكشوفة. ويدعم هذا التصور تعدد مصادر إيرادات المؤسسة الواردة في بيان النشاطات.
2. المؤسسة تقوم بربط أموالها وتحصل على فائدة، وفي نفس الوقت تستخدم هذه الودائع كضمانات لحسابات جارية مدينة (السحب على المكشوف) ويدعم هذه التصور وجود إيرادات أخرى مصرح عنها في بيان النشاطات وإن كانت كبيرة ولا تتوافق مع الفائدة الممكن أن تحققها مع ودائع المؤسسة المفترضة.
3. إن ما ورد في الموجودات المتداولة عن وجود 363731 دولار كتقد في الصندوق ولدى البنوك غير صحيح وإن

### القسم الثالث: التحليل المالي و الإداري للمنظمات الأهلية

معظم هذه الاموال هي بصورة شيكات آجلة الدفع تستحق بتاريخ لاحقة قامت المؤسسة بجبايتها نظير اشتراكات اعضائها وتم تصنيفها على أساس انها نقد وهو الامر الجائز محاسبيا الا اذا كانت تواريخ استحقاق هذه الشيكات تتجاوز السنة.

وتجدر الإشارة مرة اخرى الى أن عدم ارفاق الإيضاحات الكافية بالبيانات المالية هو السبب الرئيس لهذه التكهّنات.

- إن قيمة النقد المتوفر بالكاد تستطيع تغطية الالتزامات المترتبة على المؤسسة بالرغم من ارتفاع نسبة السيولة. حيث أن المؤسسة مدينة لدائنين مختلفين بما قيمته 199798 دولار وللبنوك بما قيمته 52637 أي بما مجموعه 252435 دولار في حين أن ما تملكه المؤسسة على شكل نقد هو 263731 (بالرغم من الملاحظة اعلاه). وهذا يعني أن المؤسسة في حال تسديدها لكامل التزاماتها تقدماً فلن يتبقى لديها ما تستطيع أن تنفق به على نفسها وكوادرها ونشاطاتها سوى 11296 دولار وهو الامر الذي يشير الى أزمة سيولة قريية.

- كيف اذن تكون نسبة السيولة السريعة مرتفعة في

حين تشير الملاحظة اعلاه الى أزمة سيولة 99 ببساطة لاحتواء الموجودات المتداولة على مدينين مختلفين بما قيمته 362634 دولار وعلى الاغلب أن هذه القيمة تمثل اشتراكات غير مدفوعة أو خدمات للاعضاء لم يتم تحصيلها بعد.

9. عند الاطلاع على صافي الموجودات وجد التالي:

- أن هناك بعض الموجودات المقيدة بأهداف محددة (نشاطات وخلال فترة محددة) وهذا طبيعي في المؤسسات التي تتلقى منحا حيث تكون هذه المنح مشروطة بإنجاز نشاطات وبالتالي تعتبر هذه الأموال مقيدة بهدف محدد وذلك لحين انفاقها بما يتفق مع شروط المنحة حيث تصبح غير مقيدة.
- إن 84% من صافي موجودات المؤسسة عبارة عن صافي موجودات غير مقيدة أي أنه تم الالتزام بشروط المنحة وهي بالتالي حق للمؤسسة وهذا يعكس عمر المؤسسة. حيث يزيد هذا الرقم بزيادة عمر المؤسسة.

10. عند الاطلاع على بيان النشاطات لوحظ التالي:

- تم استخدام كلمة مقبوضات بدلاً من كلمة الإيرادات المتعارف عليها عند اتباع معايير المحاسبة الدولية

المطبقة في ذاك الوقت. وهو الامر الذي يشير الى اتباع الاساس النقدي في تقييد الايراد الامر الذي يثير علامات سؤال. علماً بأنه في حالة هذه المؤسسة بالذات يمكن اتباع طريقة الاعتراف بالايرادات الناتجة عن اشتراكات الاعضاء عند تحصيلها فقط لعدم توفر قناعة معقولة بأن المؤسسة ستستلم قيمة الاشتراك. والامر ذاته ينسحب على تقييد المنح من المؤسسات المختلفة عند توفر قناعة معقولة بأن المانح لن يقوم بتسديد التزاماته وأن المؤسسة لن تلتزم بشروط المنحة.

- تعتمد المؤسسة في جانب كبير من حاجاتها التمويلية على المانحين الامر الذي يثير تساؤلاً حول قدرة المؤسسة على الاستدامة.

- لقد تم تصنيف المصاريف بشكل مبني على مراكز تكلفة تم تحديدها بناءً على النشاطات وبحسب غايات النشاطات فتجد أن جميع المصاريف تنقسم الى سبعة مراكز تكلفة. كل مركز تكلفة عبارة عن برنامج أو مشروع أو مجموعة من النشاطات التي تحقق غاية معينة تجتمع جميعها لتحقيق هدف المؤسسة الرئيسي. بالإضافة الى مركز تكلفة سمي بالمصاريف



وهي القاعدة المحاسبية الشهيرة التالية:

الموجودات = المطلوبات + صافي الموجودات

وعند تطبيقها نجد أن المعادلة لن تتوازن وبالتالي نستنتج أنه إما هناك بيانات غير مذكورة وأنه تم «لي ذراع» البيانات المالية لتحقيق توازن تفتقده. وهنا يتحمل المدقق مسؤولية بالإضافة الى إدارة المؤسسة.

خلاصة الحالة العملية:

إن البيانات المالية ضرورية لمراجعة البيانات المالية، حيث يستطيع المحلل المالي والأشخاص الملمون بقواعد اعداد التقارير المالية فهم كثير من الامور التي لا تذكر عادة في التقارير المالية والسنوية أو التي تتجنب المؤسسات الايضاح عنها. كما أن البيانات المالية هي إحدى أهم طرق تحقيق الشفافية في مؤسسات المجتمع المدني، حيث يستطيع الجميع الولوج الى الشبكة العنكبوتية والتعرف الى طبيعة عمل المؤسسات ومواردها وأوجه الانفاق على النشاطات.

كما تفيدنا هذه الحالة ببعض المؤشرات المهمة، حيث أن كثرة الأخطاء المطبعية والمحاسبية تعرقنا بطبيعة الكادر الوظيفي الموجود وبقدراته وبكفاءته. وتعتبر مؤشرا مهما وحيويا على فاعلية وكفاية نظام الرقابة الداخلي الذي يسمح لمثل هذه

الإدارية ونفقات أخرى. إن هذا التقسيم وإن كان ضروري من أجل الالتزام بالموازنة ولاعتبارات تتعلق بحاجات الممولين، إلا أن هذا التصنيف يجعل من الصعب على المحلل المالي إجراء الكثير من التحليلات الضرورية كالتمتع في طبيعة المصروفات الإدارية من استهلاكات ورواتب كما أن هذا التصنيف يتيح اخفاء واعادة تصنيف كثير من المصاريف غير البرامجية في المصاريف البرامجية. وتجدر الإشارة هنا أنه لو تم ارفاق الايضاحات المناسبة لكان هذا التصنيف مناسباً جداً حيث سيعمد المحلل الى اللجوء الى الايضاحات للبحث عن أي معلومات يحتاجها.

- لوحظ خطأ في الجمع عند احتساب قيمة صافي موجودات المؤسسة وهو عبارة عن حاصل جمع الزيادة في صافي الموجودات للعام 2007 مضافاً الى رصيد بداية الفترة لصافي الموجودات (أي 419058+87824) ليكون المجموع عبارة عن 506882 وليس 557076.

- إن هذا الخطأ سيؤثر بدوره على الميزانية العمومية الأمر الذي يعني انها لن تتوازن ولن يكون مجموع صافي الموجودات والمطلوبات مساوياً لمجموع الاصول

والنفقات الإدارية الملحة، كما وتلجأ الى السحب على المكشوف. ويلاحظ ذلك كما شرحنا في نسب السيولة.

- إن المؤسسة تعتمد في ايراداتها على المانحين وإن كان هناك نسبة لا بأس بها تعتمد على اشتراكات الاعضاء وهو الامر غير المألوف في المؤسسات الفلسطينية حيث أن معظمها يعتمد على مانح أو مجموعة من المانحين لتمويل نشاطاتها.

- عدم وجود لجنة للتدقيق الداخلي وعدم وجود مدقق داخلي ساهم بشكل رئيسي في الاخطاء المحاسبية التي تم سردها. علماً بأن المدقق الداخلي يساهم في مراجعة وتدقيق البيانات المالية بشكل مستمر مما يؤدي الى تمتين إجراءات الرقابة بأنواعها المختلفة.

- إن المؤسسة بالكاد تستطيع تغطية ذممها الحالية وبالتالي فإن فترة الوقاية لها هي صفر. أي أنها لا تملك نقدا يكفيها لتشغيل أي فترة قادمة بعد سداد التزاماتها.

- المؤسسة بحاجة الى مراجعة سياساتها المختلفة من قبض وصراف واعداد موازنات والى خطط استدامة وقد تحتاج الى اعادة هيكلية (للاسف لا يوجد أي معلومات عن الرواتب).

الاطعاء والتجاوزات بالمرور دون اكتشافها وتصحيحها. ومن هذه المؤشرات يستطيع ذوي الخبرة الخروج بتوصيات مهمة مثل:

- وجوب مراجعة واصدار تقرير مالي جديد للفترة ذاتها، وهي مسؤولية تقع على كل من إدارة المؤسسة والمدقق كل على حدى.

- وجوب مراجعة نظام الرقابة الداخلي وتمتيته من خلال تحديد اسس اعداد التقارير المالية ومراجعتها واصدارها تحقيقا لغاية المرجوة منها ومن أهمها النزاهة والشفافية.

- وجوب اصدار التقرير السنوي مكتملا غير منقوص. حيث تعتبر الايضاحات جزء لا يتجزء من البيانات المالية ولا يجوز تدوال التقرير المدقق دون الايضاحات.

- تقييم اداء موظفي الدائرة المالية ومديرها المالي واتخاذ القرارات المناسبة بشكل يضمن عدم تكرار مثل هذه الاخطاء.

- إن الوضع النقدي والسيولة الموجودة للمؤسسة هي في غاية الخطورة حيث تعتمد المؤسسة الى تأخير سداد دفعاتها لمورديها الدائمين لضمان توفير الرواتب

## التقييم الإداري

### مفهوم التقييم الإداري:

هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تهدف إلى الوصول لنتيجة حول أداء مختلف الدوائر العاملة في المؤسسة من ناحية إدارية وتنظيمية.

### أهداف التقييم الإداري:

تقوم المؤسسات بتنفيذ التقييم الإداري لعدة أسباب أهمها:

1. تحديد نقاط الضعف في المنظومة الإدارية داخل المؤسسة بهدف إدخال تحسينات على الإجراءات الإدارية.
2. تحديد ما إذا كانت هيكلية المؤسسة وأنظمتها الداخلية والإجراءات الإدارية تتناسب مع الخطط الإستراتيجية والسنوية والمرحلية.
3. تقييم مدى التزام المؤسسة وامتثالها للقانون وأنظمتها الداخلية والممارسات المثلى. بالإضافة إلى تقييم مدى امتثالها بالتعاقدات الموقعة مع مختلف الجهات كالمناحين والمؤسسات الشريكة والموردين والموظفين.
4. تقويم توافر الأصول كالمعدات والأجهزة والأثاث والتكنولوجيا والموارد البشرية المناسبة في المؤسسة وتحديد الاحتياجات غير المتوافرة.

### الأدوات المستخدمة في التقييم الإداري:

#### المراجعة المكتبية

حيث يقوم المقيم بمراجعة بعض التقارير والمستندات والوثائق اللازمة لتحقيق فهم أكثر عن بيئة المؤسسة الأهلية والقطاع الذي تعمل به. ومن أهم الوثائق التي يقوم المقيم بالاطلاع عليها مع ضرورة تحضير ملخص:

#### عقد التأسيس والنظام الداخلي

- لائحة بأسماء الهيئة التأسيسية ومجلس الادارة، الهيئة الادارية
- الخطة الاستراتيجية والغايات التي تعمل لأجل تحقيقها المؤسسة الاهلية.
- التقارير السنوية حيث يقوم المقيم بالاطلاع على مصادر التمويل وأهم النشاطات والانجازات ومدى تحقيق الأهداف المعلن عنها في الخطة الإستراتيجية.
- الأنظمة المالية والأنظمة الإدارية ودليل التوريدات والتوظيف وأية إجراءات أخرى.
- أحدث محاضر اجتماعات مجلس الإدارة .

- اتفاقيات التمويل الموقعة مع المانحين (المشاريع) حيث يقوم المقيم بتحديد أهم البنود والاشتراطات والأهداف المرجوة تحقيقها.
- الهيكلية التنظيمية للمؤسسة حيث يقوم المقيم بتحديد أهم الدوائر أو الوحدات، العلاقات الوظيفية، الوظائف الحيوية في داخل المؤسسة وتسلسل القيادة.

#### الملاحظة (المشاهدة):

حيث يقوم المقيم بمراقبة سلوك العناصر البشرية في تنفيذها للمهام المختلفة للتأكد من تناسق المهام، اكتمال دورات العمل والدورة المستندية، عدم وجود نشاطات ضرورية وغير منفذة، التزام الأفراد والعاملين بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، التحقق من عدم وجود تعارض للمصالح، التزام العاملين بتنفيذ النشاطات الواردة في الخطة. تحديد الغايات التي تم انجازها.

#### المقابلات:

يقوم المقيم خلال المقابلات مع الموظفين ومجلس الإدارة وأية أطراف أخرى ذات علاقة مثل المانحين، المؤسسات الشريكة،

#### القسم الثالث: التحليل المالي و الإداري للمنظمات الأهلية

الخبراء في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة بجمع معلومات حول المؤسسة، اهم مشاريعها، آليات تنفيذها للنشاطات المختلفة، تحقيقها لاهدافها. وتنقسم هذه المقابلات الى نوعين:

الاول: وهي المقابلات المعدة: حيث يقوم المقيم بتحديد مجموعة من الاسئلة مسبقاً بهدف ضمان عدم الانحراف عن الاهداف المحددة مسبقاً لهذه المقابلات. ويتميز هذا النوع من المقابلات بالمنهجية وعدم الانحياز. ومن أهم سلبياته عدم تطرق المقيم الى جوانب أخرى مهمة قد يكون اغفلها أثناء اعداده للاسئلة بشكل مسبق. أو عرف عنها خلال المقابلة.

الثاني: وهي المقابلات التي تعتمد على خبرة المقيم وتوجيه الاسئلة بدون اعداد جميع الاسئلة مسبقاً. حيث يقوم المقيم بمقابلة الجهات المختلفة والمعلومات التي يرغب بجمعها ويستفيد من الاجابات في توجيه اسئلة جديدة. ويعتبر هذا النوع من المقابلات بأنه غير ممنهج وقد ينحاز المقيم في توجيهه للاسئلة بمنحى معين رغم كون هذه الطريقة تقيّد المقيم في جمع معلومات اكثر ترابطاً وفائدة.

## التحليل الإداري

### أولاً: الهيكل التنظيمي:

- يتم الحصول على نسخة من الهيكل التنظيمي للمؤسسة والوصف الوظيفي لكل وظيفة.
- يقوم المحلل بمراجعة الهيكلية الإدارية وتحديد أهم الدوائر والوحدات والوظائف الموجودة في المؤسسة.
- يعمل المحلل على التأكد من التزام المؤسسة بالهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي لكل وظيفة.
- يبحث المحلل في العلاقات الوظيفية ما بين الوظائف المختلفة ومن ملائمة تسلسل القيادة.
- يتأكد المحلل من مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع نشاطاتها والقطاع الذي تعمل فيه.
- يفحص المحلل إن كان هناك درجة عالية من فصل للصلاحيات والمحاسبة والمساءلة.
- يراجع المحلل الوظائف المدرجة في الهيكل التنظيمي بهدف تحديد ما هو غير ضروري منها أو إذا امكن دمج وظيفتين معا.

### القسم الثالث: التحليل المالي و الإداري للمنظمات الأهلية

- يراجع المحلل الوثائق والاتفاقيات المختلفة لتحديد اذا ما وجدت اشتراطات بشأن عدد الموظفين أو بعض الموظفين كالمصدق الداخلي.
- يدرس المحلل حاجة المؤسسة الى وظائف أخرى غير مدرجة في الهيكل التنظيمي.

### ثانياً: الإجراءات الإدارية والمالية

- يحصل المحلل على نسخة من الانظمة المالية و الإدارية.
- يتأكد المحلل من عدم قيام موظفي الدوائر المعنية في إعداد الانظمة أو اقرارها.
- يراجع المحلل الانظمة ويتأكد من تغطيتها لجميع جوانب العمل الاعتيادي كالتوريدات والتعيينات والصرف والقيود في السجلات ومتابعة المخزون والاجازات والرواتب.
- يتأكد المحلل من امتثال هذه الانظمة لقوانين السلطة الوطنية الفلسطينية ولشروط المانحين.
- يعتمد المحلل الى التأكد من اتباع الموظفين والإدارة لهذه النظم.

### ثالثاً: انظم المحوسبة والتكنولوجيا

- احصل على لائحة بأسماء جميع انظم المحوسبة الموجودة لدى المؤسسة والوظائف التي يقوم بها كل نظام.
- تأكد من أن النظم فاعلة وحسنة الصيت وتلبي حاجات المؤسسة وتخدم اهدافها.
- حدّد اذا ما كان هناك حاجة لنظم أخرى مثل المحاسبة، الموارد البشرية، الارشفة الالكترونية، المخزون... الخ.
- تأكد من ترابط هذه النظم مع بعضها البعض تلقائياً أو يدوياً (مثال: أن احتساب الرواتب وصرفها من نظام المحاسبة يعتمد على مخرجات نظام الموارد البشرية سواء يدوياً أو بشكل تلقائي).
- ناقش مستخدمي البرامج في أهم الصعوبات التي يواجهونها خلال عملهم على هذه النظم.
- احصل على نماذج من التقارير المستخرجة من هذه النظم وقيّم مدى كفايتها ومحتوياتها.
- ناقش الإدارة التنفيذية ومدراء الوحدات بمدى رضاهم عن النظم المحوسبة.
- تأكد من التزام المؤسسة بسياسة الفصل في الصلاحيات

عند استخدام النظم المحوسبة.

- حدد اذا ما كانت هناك خطط معدة لضمان استمرارية عمل المؤسسة في حال حدوث خلل ما في النظم المحاسبية.
- حدد اذا ما وجدت سياسة لحفظ الملفات الالكترونية وقواعد البيانات بشكل يسمح باسترجاعها في حالات فقدانها أو تعرضها للعبث أو لأي خلل.
- هل هناك موقع الكتروني للمؤسسة يتم تحديثه باستمرار.

### رابعاً: الموارد البشرية

- هل تتم عملية مراجعة هيكلية المؤسسة بشكل دوري وكل ثلاث سنوات على الاقل.
- هل الهيكلية واضحة المعالم، معتمدة من قبل أعلى سلطة داخل المؤسسة.
- هل هناك تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات وخصوصاً في الوظائف العليا كمدراء البرامج والدوائر ومنسقي المشاريع.
- هل هناك سلم رواتب وهل تتم اعادته تقيمه بشكل دوري.

### النزاهة والشفافية والمساءلة في عمل المنظمات الأهلية - الجزء الأول

- هل يحقق سلم الرواتب العدالة الداخلية بين الافراد في داخل المؤسسة وكذلك العدالة الخارجية مع سوق العمل.
- هل هناك وصف وظيفي لكل وظيفة.
- هل هناك دليل عمل للموارد البشرية يوضح الإجراءات الواجب اتباعها في التعيين والفصل والترقية واحتساب الرواتب وإدارة الاستقطاعات والاجازات...الخ
- ما هي المزايا التي يحصل عليها الموظفين (مخصصات نهاية الخدمة، بدلات سفر، حوافز، التدريب...الخ)
- افحص مدى التزام المؤسسة بالقوانين المختلفة التي لها علاقة بالموظفين مثل احتساب مخصصات نهاية الخدمة وتقييم نقد خاص، آليات وإجراءات التعيين، نظام الترقية والعقوبات.
- تأكد من أن جميع إجراءات المؤسسة تتلائم مع الشروط الواردة في اتفاقيات التمويل مع المانحين

### المساءلة والشفافية :

- هل تقوم المؤسسة بنشر تقاريرها السنوية عبر الآليات المختلفة (طباعة التقارير، الانترنت، الاخبار الصحفية).

### القسم الثالث: التحليل المالي و الإداري للمنظمات الأهلية

- هل تحتوي هذه التقارير كافة البيانات المهمة من مصادر التمويل وجوانب النفقات وأهم المشاريع والنشاطات التي تم تنفيذها والاهداف التي تم تحقيقها.
- هل هناك اقرار ذمة مالية لاعضاء مجلس الإدارة مصدق من قبلهم.
- هل يتم منح فرص عادلة عند التوظيف وترسية العطاءات بشكل يضمن تحقيق العدالة وتطبيق القانون.
- هل يتم محاسبة الموظفين والمدراء على قراراتهم وتصرفاتهم بشكل يضمن تحقيق المساءلة.
- هل يتم إدارة حقوق الدولة بشكل سليم مثل الاقتطاعات الضريبية للموظفين والموردين وتوريدها الى خزينة الدولة.

### الحوكمة

- هل تجتمع الهيئة العمومية للمؤسسة ومجلس ادارتها بشكل دوري وغير الدوري وبالنصاب القانوني ووفق نظامها الداخلي.
- هل يتم الدعوة للاجتماعات أعلاه وتحديد جدول أعمال

- لجلسات العادية وتوثيق الاجتماعات.
- هل هناك لجنة للتدقيق الداخلي مستقلة عن الإدارة التنفيذية وترفع تقاريرها لمجلس الإدارة.
- هل يتم تنفيذ جميع القرارات ومتابعة تنفيذها من قبل مجلس الإدارة.
- هل يتم تعيين المدقق الخارجي بشكل مستقل ومن قبل مجلس الإدارة أو الهيئة العمومية وفي اجتماعاتها.
- هل هناك مدونة سلوك يتم الالتزام بها من قبل كافة الموظفين.
- هل يتم هذه التقارير بحاجة الاقسام المختلفة والإدارة.
- هل هناك تعاون ما بين الدوائر المختلفة والدائرة المالية في اعداد الموزانات وبعض التقارير المالية.
- هل يتم الرقابة على الموازنة بشكل يضمن تحقيقها وعدم وجود انحرافات.

- هل يتم اتباع المعايير المحاسبية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.
- هل هناك تعاون مع المدقق الخارجي ويتم الأخذ بتوصياته وملاحظاته.
- هل يتم عرض التقرير السنوي المالي على مجلس الإدارة.

### المحاسبة والمالية :

- هل هناك دليل إجراءات معد مسبقاً ومعتمد من قبل الإدارة ومجلس الإدارة.
- هل هناك نماذج خاصة مرقمة مسبقاً كسندات الصرف والقبض والقيود.
- هل يتم قيد كافة الحركات المالية في سجلات محاسبية نظامية أو نظام محاسبي محوسب.
- هل هناك فصل واضح في الصلاحيات بشكل يضمن



## النزاهة والشفافية والمساءلة في عمل المنظمات الأهلية - الجزء الأول