



نزاهة

---

مبادئ الشفافية ونظم المساءلة  
في إدارة العمل الأهلي

---



٢٠٠٧

القواعد المالية والإدارية في العمل الأهلي  
التي تعزز مبادئ الشفافية ونظم  
المساءلة وقيم النزاهة

## إعداد المستشار المالي موسى أبودية

الطبعة الأولى آذار ٢٠٠٧  
منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة-أمان ٢٠٠٧

حقوق الطبع والنشر محفوظة للإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة-أمان  
ص.ب ٦٩٦٤٧ القدس ٩٥٩٠٨

هاتف: ٢٩٧٤٩٤٩ ٢ ٩٧٢ + ، ٢٩٨٩٥٠٦ ٢ ٩٧٢ +

فاكس: ٢٩٧٤٩٤٨ ٢ ٩٧٢ +

البريد الإلكتروني: [aman@aman-palestine.org](mailto:aman@aman-palestine.org)

الصفحة الإلكترونية: [www.aman-palestine.org](http://www.aman-palestine.org)

تنفذ أمان مشروع نزاهة بالتعاون مع مؤسسة كونراد اديناور وبدعم من الإتحاد الأوروبي

# المحتويات

مقدمة .....	٥
النظام المحاسبي .....	٨
إدارة المشتريات والعطاءات.....	١٣
إدارة المنح والإيرادات .....	١٦
إعداد التقارير المالية .....	٢٠
التدقيق الخارجي والداخلي ودور المستويات الإدارية المختلفة في الرقابة والمساءلة .....	٢٣
إعداد وإدارة الموازنة، التسويات البنكية .....	٢٩
الأسس المهنية لإدارة المشاريع .....	٣٤



# مبادئ الشفافية ونظم المساءلة في إدارة العمل الأهلي

## مقدمة

يعتبر قطاع العمل الأهلي الفلسطيني من أهم القطاعات الاقتصادية التي لها دور رئيس في دعم الاقتصاد الوطني، والحد من الارتفاع الكبير في البطالة بين الأيدي العاملة الفلسطينية. وقد برزت أهمية هذا القطاع بشكل خاص أيام الاحتلال حيث لم تكن سلطة الاحتلال مهتمة بأي من الجوانب المهمة للمجتمع الفلسطيني حيث استطاع القطاع الأهلي أن يقوم بدور رائد في المحافظة على اللجنة الأساسية للمجتمع.

ومنذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية في منتصف التسعينيات، لم تستطع هذه السلطة المركزية أن تقوم بكافة الأعباء الملقاة على عاتقها نظراً لضعف مواردها واعتمادها على المعونات والمصادر الخارجية التي يكون لها دوماً أجندة سياسية في تقديم المساعدات والمنح. ومن هنا فلم يتأثر الدور القيادي لقطاع العمل الأهلي

الفلسطيني في المحافظة على المجتمع بل بالعكس فقد ازدادت أهمية هذا القطاع مع تفجر انتفاضة الأقصى في أواخر سنة ٢٠٠٠ مما ألقى عبئاً أكبر على كاهل هذا القطاع.

ومن أجل تدعيم هذا القطاع وزيادة الثقة به من قبل المجتمع الفلسطيني فقد أصبح من الضروري أن يتمسك قطاع العمل الأهلي الفلسطيني بمبادئ الشفافية ونظم المساءلة وقيم النزاهة أكثر من أي وقت مضى مما يساعد على إعطائه مصداقية أكبر لدى كافة الجهات التي يتعامل معها سواءً الجهات المانحة أو الجهات المستفيدة وهي المجتمع الفلسطيني أو الجهات المنتظمة في السلطة الوطنية الفلسطينية.

لذلك فإن هذه الوثيقة تسلط الضوء بشكل مختصر على جوانب معينة ولكنها هامة من حيث السياسات والإجراءات والأخلاقيات والممارسات التي لها علاقة بالجوانب المالية والإدارية والتي يجب أن تتمسك بها المنظمات الأهلية الفلسطينية في ممارستها لنشاطاتها. مما سيمكنها من الاستمرار في أداء واجباتها والقيام بدورها المتزايد مع مرور الزمن. وقد تناولت هذه الوثيقة أهمية وعناصر

النظام المحاسبي، إدارة المشتريات والعطاءات، إدارة المنح والإيرادات، إعداد التقارير المالية، التدقيق الداخلي والخارجي بالإضافة إلى إعداد وإدارة الموازنة والتسويات البنكية.



## ١. النظام المحاسبي

يعتبر النظام المحاسبي في أية مؤسسة العمود الفقري في عملها حيث أن وجود نظام محاسبي جيد يمكن المؤسسة من توفير معظم العناصر الضرورية للتقيد بمبادئ الشفافية بما في ذلك إعداد وتقديم التقارير المالية وتوفير العناصر الأساسية المطلوبة لنظام رقابة داخلي يمكن المؤسسة من كشف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب ويمنع حدوث خروقات لحساباتها وسجلاتها المالية.

يمكن القول هنا بأن تبني المؤسسة لسياسات محاسبية واضحة ومتوافقة مع مبادئ المحاسبة الدولية أو ما يعرف اليوم بمعايير التقارير المالية الدولية بالإضافة إلى معايير المحاسبة المتعارف عليها للمؤسسات غير الهادفة للربح هو الخطوة الأولى في الاتجاه الصحيح. حيث يجب أن تبني هذه السياسات المحاسبية على أساس الاستحقاق المحاسبي والذي يتطلب أن يتم الاعتراف بالإيراد حال تحققه وبالمصروف فور حدوثه بغض النظر عن الوقت الذي يتم فيه قبض الإيراد أو دفع المصروف نقداً. كما يجب أن تغطي هذه السياسات المحاسبية كافة البنود الرئيسية في البيانات المالية للمنظمة

الأهلية مثل رسملة واستهلاك الموجودات الثابتة، التعامل بالعملات الأجنبية ومعالجة المنح والهبات وغيرها.

وغني عن القول بأن النظام المحاسبي الجيد يجب أن يتبع أسلوب القيد المزدوج في المحاسبة ويجب أن يستخدم المستندات المحاسبية الأساسية المتمثلة في سندات القيد وسندات القبض وسندات الصرف. ومن أجل تطبيق السياسات المحاسبية لا بد للمؤسسة الأهلية من أن تحتفظ بسجلات أساسية مثل سجل اليومية العامة، سجل الأستاذ العام، سجلات الأستاذ الفرعية، سجل الموجودات الثابتة وسجل البنك والصندوق، والتي منها يمكن للمؤسسة استخراج التقارير المالية الدورية الضرورية للأغراض الداخلية والخارجية على حد سواء.

ويجب هنا أن نذكر بأن أحد أهم أساسيات أي نظام محاسبي جيد هو وجود نظام رقابة وضبط داخلي سليم بمكوناته المختلفة والتي تغطي كافة أوجه النشاط الذي تقوم به المؤسسة الأهلية. ولعل أهم عنصر لنجاح وفعالية نظام الرقابة والضبط الداخلي هو توفر البيئة السليمة والمناخ الملائم في المنظمة الأهلية لنجاح مثل هذا النظام. إن هذه

البيئة والمناخ تقاس بالإجراءات والسياسات والأفعال التي تعكس توجهات الإدارة العليا. بما فيها مجلس الأمناء والإدارة التنفيذية ومن ضمنها:

- إظهار الأمانة والتمسك بالقيم الأخلاقية في كافة الممارسات والأفعال.
- الالتزام بتوفير المعرفة والمهارات الضرورية للقيام بالأعمال والواجبات المناطة بالوظائف المختلفة في المنظمة الأهلية.
- المشاركة الفعالة للجنة التدقيق المنبثقة من مجلس الإدارة/ الأمناء.
- أسلوب وفلسفة الإدارة في قيامها بأعمالها وإدارتها للمنظمة الأهلية.
- وجود الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة الأهلية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- السياسات والممارسات المتعلقة بالصادر البشرية في المنظمة الأهلية بما فيها أساليب التوظيف، التقييم، التدريب، الترقيات وسلم الرواتب، حيث أن وجود سياسات وممارسات سليمة في هذا المجال سيؤدي بالتأكيد إلى تمكين المنظمة الأهلية من استقطاب المصادر البشرية ذات الكفاءة والخبرة الملائمة وهذا بدوره يساعد كثيراً على إيجاد وتطبيق نظام رقابة وضبط داخلي فعال.

بناءً على ما سبق، نستطيع القول بأن وجود البيئة والمناخ الملائمين، بما في ذلك نظرة وتوجهات الإدارة العليا في المنظمة الأهلية، تعتبر البنية التحتية الضرورية لاستكمال باقي عناصر نظام الرقابة والضبط الداخلي والتي تشمل ما يلي:

- ضرورة قيام الإدارة العليا للمؤسسة الأهلية بعملية تقييم للمخاطر المحدقة ببياناتها المالية والمتمثلة في إمكانية تسجيل معاملات مالية لم تحدث فعلياً (معاملات وهمية)، أو عدم تسجيل معاملات مالية حدثت فعلاً (حذف معاملات حقيقية) ، أو تسجيل معاملات مالية بغير قيمتها الحقيقية، أو عدم التصنيف الصحيح للمعاملات المالية أو تسجيل تلك المعاملات في غير الفترة العائدة لها فعلاً.
- ومن أجل معالجة المخاطر المذكورة في النقطة السابقة، لا بد للإدارة من استحداث وتطبيق الإجراءات الكفيلة بمنع حدوث تلك الأخطار أو على الأقل اكتشافها وتصحيحها في الوقت المناسب، إن حدثت، وتشمل هذه الإجراءات عادة الفصل بين المهام المتعارضة بحيث لا يقوم شخص معين بتأدية مهمتين متناقضتين أو أكثر، التأكد من وجود الموافقات الضرورية

على المعاملات قبل تنفيذها. وجود المستندات والوثائق والسجلات المدعمة للمعاملات المالية. الحماية المادية للموجودات والسجلات والمحافظة عليها. بالإضافة إلى المراجعة المستمرة والدقيقة من قبل أشخاص آخرين في المؤسسة غير الذين قاموا بتنفيذ المعاملة للتأكد من التطبيق السليم للإجراءات المذكورة آنفاً.

## ٢. إدارة المشتريات والعطاءات

جزء أساسي من الموارد المتاحة للمنظمة الأهلية تنفق عادة على المشتريات المتمثلة في السلع والخدمات والتي تمكن المنظمة الأهلية من القيام بعملها وتحقيق أهدافها. هناك أمور هامة يجب توافرها وتطبيقها من قبل المنظمة الأهلية لتحقيق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية في تنفيذها لمشترياتها من السلع والخدمات التي تحتاجها، والتي من أهمها:

- أن تتم عمليات الشراء في جو كامل من المنافسة الشريفة بحيث يتم اختيار أفضل المواصفات الفنية مع انسب تكلفة. إن تحقيق ذلك يستوجب إعطاء فرصة المنافسة لأكبر عدد ممكن من الموردين المختصين في مجال معين من السلع والخدمات.

- إن هذا يستدعي التأكد من عدم وجود أي تضارب في المصالح خاصة لأعضاء الإدارة العليا والمدراء وكذلك الموظفين الذين لهم علاقة بعملية الشراء.

- طلبات استدراج العروض أو العطاءات يجب أن تحتوي على وصف كامل وتفصيلي للمواصفات الفنية للمواد والبضائع والخدمات المطلوبة بحيث

لا يبقى أي مجال لوقوع أي التباس بخصوص تلك المواد أو الخدمات وبحيث لا يمكن تفسيرها بشكل مختلف من قبل الموردين المختلفين.

● تحديد منهجية فتح العطاءات أو العروض وتقييمها بشكل مسبق. ويجب توثيق عملية فتح العطاءات أو العروض وتقييمها وذلك من خلال إعداد محضر رسمي يوقع عليه كافة أعضاء لجنة المشتريات أو لجنة العطاءات. يرفق مع هذا المحضر كافة المستندات الخاصة بعملية التقييم وتحليل العروض ومواصفاتها وأسعارها وتبيان الأسباب التي أدت إلى ترسية العرض أو العطاء على مورد دون غيره.

● تجنب قبول أية هدايا أو إكراميات من الموردين أو أية جهات لها علاقة بالعطاءات أو العروض سواءً قبل أو أثناء أو بعد عملية طرح العطاء أو استدراج العروض أو ترسية العطاء.

● ضرورة تشكيل لجنة للمشتريات من أعضاء مناسبين بحيث تكون صلاحيات ومسؤوليات هذه اللجنة واضحة مع توفر الخبرة الضرورية لدى أعضاء اللجنة في الأمور المتعلقة بالمواد أو الخدمات المنوي شراؤها. يمكن الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة لمساعدة لجنة المشتريات أو

العطاءات على الترسية على أفضل عطاء أو عرض مقدم.

● على المنظمة الأهلية أن تحتفظ بسجل بالموردين الرئيسيين للمواد والخدمات الأساسية التي تحتاجها مع الانتظام في تحديث هذا السجل دورياً. هذا السجل يجب أن يبين اسم المورد وعنوانه والشخص أو الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم بالإضافة إلى وصف طبيعة المواد أو الخدمات المتوفرة لدى ذلك المورد.

● أن يقوم المدير المالي بمراجعة كافة سندات الصرف والتأكد من وجود المستندات والوثائق المعززة لها قبل توقيعه على سند الصرف بالموافقة.

● تختتم كافة الفواتير والمستندات المتعلقة بها بختم «دفع» عند خضير الشيك أو رسالة التحويل البنكية وذلك لتجنب دفع هذه الفواتير والمستندات مرة أخرى.

● سندات الصرف يجب أن تحمل أرقاماً متسلسلة ومطبوعة سلفاً أو تعطى بشكل تلقائي ومتسلسل من نظام التشغيل المحوسب. مع التأكد من أن نظام التشغيل المحوسب لا يسمح بطباعة النسخة الأصلية من سند الصرف أكثر من مرة واحدة.



### ٣. إدارة المنح والإيرادات

تعتبر المنح والهبات المصدر الرئيس لإيرادات المنظمات الأهلية الفلسطينية، ويمكن أن تقدم هذه المنح بشكل نقدي أو عيني. وغالباً ما ترتبط هذه المنح بمشروع أو أعمال معينة أي أن الجهة المانحة تقيّد هذه المنح لغرض أو نشاط معين. كما أن معظم المانحين يقدموا المنح النقدية وفقاً لجدول وتوقيت محدد مسبقاً ومرتبطة في كثير من الأحيان بالأجّاز والتقدم في العمل الذي تنفذه المنظمة الأهلية والذي يظهر عادة في التقارير الفنية والمالية التي تقدمها المنظمة الأهلية للجهة المانحة وفقاً لشروط اتفاقية المنحة.

وللمساهمة في تحقيق المنظمة الأهلية لمتطلبات الشفافية ونظم المساءلة وقيم النزاهة لا بد من توفر الأمور التالية:

- التنسيق الكامل بين الإدارة العليا وكل من الدائرة المالية ودائرة المشاريع في المنظمة الأهلية بما يضمن استلام الدائرة المالية في وقت مبكر نسخة من كافة اتفاقيات المنح التي يتم توقيعها وذلك لتمكينها من دراسة الاتفاقية وإبراز الشروط والمتطلبات المهمة فيها لمتابعة

تنفيذها في الوقت المناسب.

- إدخال الموازنة التقديرية لكل مشروع أو منحة إلى النظام المحاسبي للتأكد من التقيد بتلك الموازنة أثناء التنفيذ وضرورة عدم الالتزام بأية مصروفات تخص المشروع أو المنحة إلا بعد الحصول على موافقة الدائرة المالية بما يفيد توفر الموازنة المخصصة لذلك المصروف.
- التقيد الكامل بمتطلبات إصدار التقارير المالية والفنية للمشروع أو المنحة وفقاً لما تنص عليها الاتفاقية الموقعة وفي الوقت المطلوب.
- وجود الوسائل المناسبة لقياس مدى تحقيق الأهداف من المشروع أو المنحة وقياس اثر ذلك المشروع على ارض الواقع.
- وجود تقارير تفصيلية بكيفية استخدام وقت العاملين في المشروع أو المنحة والتي يتحمل المشروع تكلفتها مقسمة حسب النشاطات الواردة في خطة المشروع للتأكد من أن هؤلاء العاملين قد عملوا فعلاً على النشاطات الضرورية لإجراز المشروع. يجب أن يعد تقرير الوقت أو النشاط بشكل دوري (كل شهر مثلاً) مع بيان الأعمال المنجزة من قبل الموظف بشكل يومي إن أمكن. تقرير الوقت أو النشاط يجب

أن يوقع من قبل الموظف نفسه كما انه يجب أن يراجع ويؤشر عليه بالموافقة من قبل الجهة المشرفة على الموظف كمدير المشروع مثلاً.

● كافة الإيرادات النقدية يجب أن تستلم في البنك مباشرة ويفضل أن تنفذ عن طريق التحويلات البنكية ويجب تجنب استلام أية إيرادات بشكل نقدي ما أمكن.

● إصدار سندات قبض رسمية تحمل أرقاماً متسلسلة ومطبوعة مسبقاً بالمبالغ المستلمة.

● تقوم الدائرة المالية بفتح سجل/ملف لكل منحة بحيث تضع فيه نسخة من الاتفاقية الموقعة وملخص البنود الهامة في الاتفاقية لمتابعتها مثل مواعيد إصدار التقارير المختلفة، نسخ من التقارير المالية المرسلة إلى الجهة المانحة، جدول استحقاق الدفعات من الجهة المانحة، نسخ من سندات القبض المصدرة للجهة المانحة، أية تعديلات تطرأ على الاتفاقية وغيرها.

● تصنيف الإيرادات المتأتية من المنح إما كإيرادات مقيدة أو غير مقيدة الاستخدام حسب شروط اتفاقية المنحة.

● الاحتفاظ بحسابات مستقلة لكل منحة أو

مشروع. وذلك ضمن مظلة الحسابات العامة للمنحة. بحيث يتم إصدار التقارير الخاصة بالمنحة أو المشروع مباشرة من النظام المحاسبي للمنظمة الأهلية. بما يتلاءم مع التصنيف المعتمد لموازنة المنحة أو المشروع حسب الاتفاقية الموقعة مع الجهة المانحة.

- التأكد من عدم الازدواجية في تسجيل المصاريف على أكثر من منحة أو مشروع. ويشمل ذلك الرواتب والمشتريات وغيرها.

## ٤. إعداد التقارير المالية

- من أجل تحقيق مبادئ الشفافية وتطبيق نظم المساءلة، لا بد من أن تلتزم المنظمة الأهلية بما يلي:
- وجود سياسة واضحة تبين التقارير المالية الواجب إعدادها دورياً وأسس إعداد هذه التقارير.
  - تحديد الجهات المنوط بها مسؤولية إعداد هذه التقارير والتي عادة ما تكون الدائرة المالية والإدارة التنفيذية.
  - تحديد الوقت الذي يجب فيه تقديم كل تقرير من هذه التقارير وتحديد الجهات التي يجب أن تتسلمها.
  - كافة التقارير المالية يجب أن يراجعها ويوقعها المدير المالي وكذلك المدير العام ويجب أن تلبى احتياجات الإدارة التنفيذية وكذلك مجلس الإدارة بالإضافة إلى الجهات الخارجية الأخرى مثل الجهات المانحة والجهات المنظمة أو المشرفة على قطاع العمل الأهلي.
  - إعداد هذه التقارير المالية وفقاً لمعايير الإفصاح المالي الدولية (معايير المحاسبة الدولية سابقاً) وكذلك معايير المحاسبة المتعارف عليها الملائمة للمنظمات الأهلية.

- أن تستند التقارير المالية على شجرة حسابات مناسبة تلائم قطاع العمل الأهلي وتلبي احتياجات الإدارة والأطراف الأخرى في إعداد التقارير المالية.
- التقارير المالية الدورية (الشهرية والربع سنوية والنصف سنوية) يجب أن تشمل ما يلي:
  - ميزان المراجعة.
  - ميزانية عمومية.
  - بيان نشاطات يغطي الفترة/ السنة المعنية.
  - بيان تدفقات نقدية يغطي الفترة/ السنة المعنية.
- بالإضافة إلى التقارير المذكورة أعلاه. يفضل أن يتم إصدار تقارير إضافية دورية تشمل ما يلي:
  - بيان بالمصاريف حسب الوظيفة.
  - تقرير للوضع النقدي للمنظمة الأهلية.
  - تسوية بنكية لكل حساب بنكي.
  - تقرير مالي لكل مشروع يبين المصروف الفعلي مقارناً بالموازنة المقدرة لكل بند من بنود المصاريف.
- التقرير المالي السنوي يجب أن يشمل على الإيضاحات الضرورية حول البيانات المالية بما في

ذلك الإفصاح عن السياسات المحاسبية الرئيسية التي تتبعها المنظمة في إعداد حساباتها وكذلك التفصيلات للحسابات الرئيسية وبما يتوافق مع متطلبات معايير الإفصاح المالي الدولية.

● يجب على المدير المالي التأكد من عمل كافة قيود الإقفال المحاسبية في نهاية السنة لتمكين المنظمة الأهلية من إصدار حساباتها السنوية في الوقت المحدد وبما يلبي احتياجات التدقيق الخارجي وإصدار تقرير مدقق الحسابات الخارجي في الوقت المطلوب.

● يجب حفظ نسخة من كافة التقارير المالية المصدرة وكذلك من السجلات المحاسبية الرئيسية في مكان منفصل ومؤمن. كذلك يجب على المنظمة الأهلية أن توجد نظام جيد لعمل نسخ إضافية وبشكل دوري عن كافة مستنداتها وحفظ هذه النسخ الإضافية في مكان آمن بحيث يمكن استخدامها في الحالات الطارئة.

## ٥. التدقيق الخارجي والداخلي ودور المستويات الإدارية المختلفة في الرقابة والمساءلة

يهدف التدقيق الخارجي عادة إلى إضفاء نوع من المصداقية وزيادة الثقة في البيانات المالية التي تصدرها الإدارة كون التدقيق الخارجي ينفذ من جهة مستقلة عن إدارة المنظمة الأهلية ومن المفترض أن تكون جهة ذات خبرة ودراية عاليتين في مجال المحاسبة والتدقيق والمعايير المتعلقة بها. إن ذلك يساهم فعلاً في تحقيق مبادئ الشفافية من خلال الحصول على شهادة من جهة محايدة كما انه يساعد في تقوية نظم المساءلة حيث يمكن للمدقق الخارجي أن يكتشف الأخطاء سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة. وحتى يتم تحقيق هذا الهدف لا بد من توفر العناصر التالية:

- أن يكون مدقق الحسابات الخارجي مستقلاً تماماً عن إدارة المنظمة الأهلية ولا تربطه بها أو بإدارتها أية مصالح قد تحد من قدرته على القيام بواجباته.
- أن يكون مدقق الحسابات الخارجي مؤهلاً تأهيلاً



عالياً ولديه خبرة كافية في مجال المحاسبة وتدقيق الحسابات في قطاع العمل الأهلي، وكذلك يجب أن يكون على معرفة ودراية تامة بمعايير المحاسبة خاصة تلك المتعلقة بالعمل الأهلي وكذلك معايير التدقيق الدولية حتى يتمكن من القيام بعمله بما يتوافق وهذه المعايير.

● أن لا تكون التكلفة هي المعيار الوحيد في عملية اختيار مدقق الحسابات الخارجي وإنما كما ذكر أعلاه لا بد من اخذ الخبرة والكفاءة المطلوبة بالحسبان.

● في حالة خروج مدقق الحسابات الخارجي بتعديلات على حسابات المنظمة الأهلية كنتيجة لأعمال التدقيق، يجب مناقشة هذه التعديلات المقترحة مع الإدارة واخذ موافقتها عليها، ولا يجوز إدخال أية تعديلات على حسابات المنظمة الأهلية ما لم تكن الإدارة قد وافقت عليها. في حالة وجود تعديلات مقترحة جوهرية مرفوضة من قبل الإدارة فلمدقق الحسابات الخارجي ذكر هذه التعديلات وآثارها في تقرير مدقق الحسابات وفقاً لمعايير التدقيق الدولية.

- من المستحب أن تبادر المنظمة الأهلية إلى نشر تقريرها المالي السنوي مع تقرير مدقق الحسابات حوله في الصحف المحلية وغيرها من الوسائل الإعلامية وفي خلال فترة وجيزة من انتهاء السنة المالية وذلك لمزيد من الشفافية أمام الجمهور.
- يتوقع من مدقق الحسابات الخارجي أن يصدر ولمرة واحدة على الأقل سنوياً كتاباً إدارياً يحتوي ملاحظاته وتوصياته من أجل المساهمة في تطوير وتحسين النظام المحاسبي ونظام الضبط والرقابة الداخلي في المنظمة الأهلية. وهذا بالتأكيد يساهم في تقوية مبادئ الشفافية ونظم المساءلة وقيم النزاهة.
- يقدم الكتاب الإداري بشكل مسودة أولية بعد أن يتم نقاشها مبدئياً مع إدارة المنظمة الأهلية. ويجب أن تعطي الإدارة تعليقاتها على كل بند في هذا الكتاب.
- يجب أن يقوم مدقق الحسابات الخارجي بإصدار الكتاب الإداري بشكل رسمي ونهائي متضمناً تعليقات الإدارة على كل بند.
- في حالة تكرار بعض البنود من سنة إلى أخرى يجب تضمينها دائماً في الكتاب الإداري في كل

سنة من هذه السنوات ويجب أن لا تحذف على أساس انه تم ذكرها في السنة السابقة.

● يتم رفع البنود الهامة الواردة في هذا الكتاب الإداري إلى مجلس الأمناء/ الإدارة والتأكد من وصول هذه البنود إلى المجلس.

أما التدقيق الداخلي فيعتبر عادة جزءاً من نظام الرقابة والضيِّط الداخلي في المنظمة الأهلية ويساهم كثيراً في ترسيخ مبادئ الشفافية ونظم المساءلة وقيم النزاهة في قطاع العمل الأهلي من خلال أعمال وإجراءات التدقيق الداخلي التي يؤديها. ومن اجل تحقيق هذه الأهداف المرجوة من التدقيق الداخلي لا بد من توفر ما يلي:

● تأسيس دائرة تدقيق داخلي فعالة، خاصة في المنظمة الأهلية ذات الحجم الكبير والمتوسط، يتمتع القائمون عليها بدرجة عالية من الخبرة والكفاءة في مجال تدقيق الحسابات.

● أن يكون هناك خطة تدقيق داخلي سنوية تشمل برامج عمل تفصيلية وإصدار تقارير دورية بنتائج أعمال التدقيق الداخلي. من الممكن أن تشمل أعمال دائرة التدقيق الداخلي كافة الدوائر والأقسام في المنظمة

الأهلية وكذلك مراجعة دورية لنظام الرقابة والضبط الداخلي بما في ذلك التزام الموظفين بالسياسات والإجراءات الداخلية ومدى فعالية تلك السياسات والإجراءات في تحقيق أهداف المنظمة الأهلية.

● يجب رفع تقارير التدقيق الداخلي إلى مجلس الأمناء مباشرة وبالتالي فإن دائرة التدقيق الداخلي يجب أن تتبع تنظيمياً إلى مجلس الأمناء/ الإدارة وليس للإدارة التنفيذية.

● لهذا لا بد من قيام مجلس الأمناء/ الإدارة بتشكيل لجنة تدقيق تتعامل مع كل من المدقق الخارجي والمدقق الداخلي وتكون حلقة الوصل بينهم وبين المجلس. يمكن أن تضم لجنة التدقيق خبراء من خارج مجلس الأمناء/ الإدارة لتمكينها من القيام بعملها بشكل صحيح.

● التركيز على الدور الرقابي الهام المنوط بمجلس الأمناء/ الإدارة حيث من المفترض أن يراقب المجلس أداء الإدارة التنفيذية ومدى التزامها بالسياسات المرسومة من قبل المجلس. لهذا فان وجود مجلس أمناء/ إدارة فعال يملك الخبرة المناسبة في مجال عمل المنظمة الأهلية ويجتمع دورياً لمناقشة الأمور الهامة يعتبر عنصراً رئيسياً من عناصر

تطبيق نظم المساءلة في مجال العمل الأهلي الفلسطيني.

- وجود كوادر بشرية كفؤة وفعالة وتتسم بالأمانة في كافة مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة الأهلية يعتبر عنصراً مهماً في تطبيق مبادئ الشفافية ونظم المساءلة وقيم النزاهة حيث أن هذه الكوادر البشرية هي التي تقوم بالتطبيق الفعلي لكافة مكونات الأنظمة والسياسات والإجراءات الداخلية في المنظمة الأهلية. والعكس صحيح.

أن وجود كوادر بشرية غير كفؤة ولا تتسم بالأمانة يحد كثيراً من إمكانية تطبيق مبادئ الشفافية ونظم المساءلة وقيم النزاهة لان مثل هذه الكوادر البشرية غير الكفؤة والتي لا تتسم بالأمانة لا يمكن أن تطبق روح الأنظمة والسياسات والإجراءات وبالتالي تفقدها أهميتها وجوهرها.

## ٦. إعداد وإدارة الموازنة، التسويات البنكية

- تبنى الموازنة عادة على الخطة الإستراتيجية التي تضعها المنظمة الأهلية والتي من خلالها تهدف إلى تحقيق أهدافها.
- الخطة الإستراتيجية يجب أن تحدد الأهداف الرئيسية للمنظمة الأهلية ومن ثم يتم تحديد النشاطات التي يجب القيام بها لتحقيق كل هدف من هذه الأهداف. مع تبيان الوقت المتوقع لتنفيذ كل نشاط والموارد المطلوب توفرها سواءً كانت موارد مادية أم بشرية لتنفيذ النشاط بنجاح. كما يجب أن تحدد الخطة الإستراتيجية الأدوات والوسائل التي يجب أن تستخدم لقياس النتائج المترتبة على كل نشاط وبالتالي مدى مساهمة هذا النشاط في تحقيق أهداف المنظمة الأهلية.
- تقسم الخطة الإستراتيجية على أساس سنوي بحيث يطلب من كل دائرة أو قسم في المنظمة الأهلية تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ الجزء الخاص به من الخطة وعلى أساس سنوي ويتم إرسالها إلى الدائرة المالية.

- تقوم الدائرة المالية بتحويل الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة السنوية لكل دائرة ولكل نشاط رئيسي إلى قيم مالية (موازنة مالية) وذلك بعد إجراء النقاشات الضرورية مع كل دائرة معينة بخصوص خطتها المقدمة.
- تقوم الدائرة المالية بتقديم الموازنة إلى الإدارة العليا لمناقشتها وإدخال التعديلات الضرورية عليها وذلك قبل عرضها على مجلس الأمناء/ الإدارة لدراستها وإقرارها.
- يتم تقسيم الموازنة السنوية على أساس شهري بحيث يمكن متابعة الأداء الفعلي بالمقارنة مع الموازنة التقديرية لكل شهر بحيث تتمكن الإدارة من دراسة أسباب الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.
- يمكن تقسيم النشاطات المطلوبة وموازناتها إلى مشاريع ويتم البحث عن مولين لهذه النشاطات أو المشاريع إن لم يكن التمويل متوفر فعلاً.
- أن يكون هناك موازنة تقديرية لكل مشروع على حدة وعادة ما يكون ذلك مرفقاً مع الاتفاقيات الموقعة مع الجهات الممولة لهذه المشاريع.

أما بالنسبة للتسويات البنكية فتعتبر إحدى مرتكزات نظام الرقابة والضبط الداخلي والذي من خلاله تتمكن المنظمة الأهلية من السيطرة على الحركات التي تحدث على حساباتها البنكية بحيث يتم اكتشاف أية أخطاء أو اختلاسات من هذه الحسابات في اقرب وقت ممكن بما يسمح بمعالجتها وتقليل آثار الأضرار المترتبة عليها ما أمكن. وعند إعداد ومراجعة التسويات البنكية يجب توفر العناصر التالية:-

- استخدام النموذج المتعارف عليه لإعداد التسوية البنكية.
- الشخص الذي يعد التسوية البنكية يجب أن لا يكون مسؤولاً عن إعداد الشيكات والتعامل مع الموردين وذلك كنوع من الفصل بين الواجبات المتناقضة.
- تعد التسويات البنكية لكل حساب بنكي وعلى أساس دوري بحد أدنى مرة واحدة كل شهر. يجب عمل التسوية البنكية خلال فترة وجيزة من انتهاء الشهر أو الفترة التي تخصها. التسوية البنكية يجب توقيعها من الشخص الذي أعدها.
- عرض التسوية البنكية على المدير المالي أو رئيس



الحسابات في المنظمة الأهلية ليقوم بمراجعتها والتأكد من صحة إعدادها ويجب أن يوقع عليها بالموافقة. وفي حالة المنظمة الأهلية الصغيرة التي لا يوجد لها إلا محاسب واحد، يجب أن يقوم مدير عام المنظمة الأهلية بعمل المدير المالي في هذا الخصوص.

وللحد من الأخطاء التي يمكن أن تقع في حسابات النقد والبنوك في المنظمة الأهلية، لا بد من العمل بالآتي:

- جميع الشيكات الصادرة يجب أن تكون للمستفيد الأول فقط، إلا في حالات استثنائية، بحيث لا يتم صرف الشيك إلا من قبل المستفيد الأول فقط.
- تقليل التعامل بالنقد وحصر ذلك في صندوق المصروفات النثرية ما أمكن.
- تحديد السقوف للتوقيع على الشيكات بحيث يتطلب توقيع أعضاء مجلس الإدارة/ الأمناء كلما كان المبلغ اكبر.
- عدم السماح بصرف شيكات إلا بوجود أكثر من توقيع وفقاً للسياسات الداخلية.
- عدم التوقيع على شيكات على بياض من قبل

- المفوضين بالتوقيع في أي حال من الأحوال.
- ضرورة الاحتفاظ بدفاتر الشيكات غير المستعملة في مكان آمن بحيث لا يستطيع الوصول إليها إلا المخولين بذلك.
  - إيداع أية مبالغ نقدية يتم استلامها في البنوك بأسرع وقت ممكن وعدم جواز الاحتفاظ بمبالغ نقدية غير ضرورية في المكاتب أو مع الأشخاص إلا للضرورة

## الأسس المهنية لإدارة المشاريع معلومات أساسية عن إدارة المشاريع:

### المشروع:

مجموعة من الأنشطة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة.

### إدارة المشروع:

وظيفة الإدارة التي تسعى إلى قيادة مشروع ما من بدايته مروراً بتطبيقه وصولاً إلى انتهائه

تختلف إدارة المشروع عن إدارة البرنامج في أنها تسعى إلى تحقيق أهداف قصيرة المدى، وأن إدارة البرنامج أوسع واشمل من إدارة المشروع حيث أنها قد تحتوي أكثر من مشروع.

### دورة حياة المشروع:

١. **التفكير في المشروع:** وهي المرحلة التي تقوم فيها المنظمة الأهلية بابتكار فكرة للمشروع وتبحث خلالها عن أولوية هذه الفكرة وجدواها.

” تعمل المنظمة الأهلية على ابتكار أفكار مشاريع تستجيب لاحتياجات الفئات المستهدفة، وتقيم هذه الأفكار وتختار أكثرها أولوية وأهمية، وتعرض المنظمة الأهلية مبرراتها لاختيار المشروع وتناقشها مع كافة المعنيين.“

**٢. التخطيط للمشروع:** المرحلة التي ينتقل فيها المشروع من مجرد فكرة إلى خطة توضح أهدافه ونشاطاته وخدماته والفئات التي سيخدمها.

” تعمل المنظمة الأهلية، وبجهود جماعي، على ترجمة فكرة المشروع إلى خطة مكتوبة تحدد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من المشروع، والأنشطة والخدمات التي ستنفذها في إطاره، والفئات المستهدفة منه، كما تضع خطتها في خطة النتائج المتوقع تحقيقها من تنفيذه، وتحدد بشكل دقيق الإجراءات والمهام الواجب اتخاذها للإعداد وتنفيذ المشروع“

**٣. رصد الموارد:** المرحلة التي تدرس فيها المنظمة الأهلية الموارد البشرية والمالية التي تحتاجها لتنفيذ

المشروع. وتعيين الأفراد وفرق العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات عليهم.

” تعمل المنظمة الأهلية على تحديد الوظائف الرئيسية في المشروع، وتضع تصورا للمهارات والخبرات الواجب توافرها في من يشغل هذه الوظائف، وتعتمد المنظمة الأهلية نظام عمل يحقق الإنتاجية والفاعلية في أداء الموظفين، وذلك من خلال تحديد مهامهم التي يجب أن يباشروها والجهد الذي يحتاجونه لتنفيذها، والوقت المخصص لهم لأججازها. وتعمل المنظمة الأهلية على متابعة وتقييم أداء الموظفين بالاعتماد على مؤشرات تستخرجها من نظام العمل والوصف الوظيفي الخاص بكل وظيفة. كما تعمل على وضع موازنة مفصلة لتنفيذ المشروع وتحديد المعدات والأجهزة التي يحتاجها الموظفون لتنفيذه“

٤. **تطبيق المشروع:** المرحلة التي يتم فيها بدء تنفيذ المشروع ونعمل خلالها على إدارة أداء المشروع والتأكد من انه يجري وفق ما هو مخطط له وفي الاتجاه الصحيح.

” تعمل المنظمة الأهلية على متابعة وضبط سير المشروع أثناء تنفيذه، وذلك من خلال خطة متابعة تشمل حسن تطبيق المشروع وكافة أنشطته وخدماته، والتأكد من إدارة موارد المشروع المالية، ومدى التزام فريق العمل بأداء أدوارهم ومهامهم بإجازية وفعالية ومدى استعدادهم لتنفيذ النشاطات المتبقية، ومعالجة المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع أثناء تنفيذه“

٥. **إنهاء المشروع:** المرحلة التي تنهي فيها المنظمة الأهلية سيران المشروع بعد تقييمها لدى تطبيقه للأهداف والآثار المرجوة منه.

” تعمل المنظمة الأهلية على اتخاذ الخطوات الإدارية والمالية اللازمة لإنهاء المشروع وعلى توثيق ما أجزته في تقارير خاصة، وتعمل على تقييم المشروع والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين أدائها“

## ما قل ودل في المنهاج:

- قم بتحديد احتياجات فئاتك المستهدفة من فترة لأخرى لتتمكن من ابتكار أفكار جديدة لمشاريع.
- تأكد من أن فكرة مشروعك تلبى احتياجات واقعية وضرورية.
- حلل هذه الأفكار بالاعتماد على تحليل الفائدة - التكلفة. لمساعدتك على ترتيب الأفكار حسب أولوياتها واختيار الأفضل فيها.
- برّر فكرة المشروع التي اخترتها وناقشها مع المعنيين واحصل على الإذن في الإعداد لها وتنفيذها.
- اعمل على ترجمة فكرة المشروع إلى خطة مكتوبة.
- حدد اسم المشروع واستراتيجياته وأهدافه واربطها مع الخطة الإستراتيجية.
- حدد النشاطات الرئيسة والفرعية التي سيتم تنفيذها في المشروع وتأكد من أن تطبيقها سيؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع.

- حدد الفئات المستهدفة ووضح كيف سيفيدهم المشروع؟
- ضع تصورا للمخرجات والنتائج النهائية للمشروع.
- حدد الإجراءات والمهام التي يجب تنفيذها لإعداد وتنفيذ المشروع.
- حدد الوظائف الرئيسية في المشروع والمهارات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة.
- زود الموظفين بالخبرات والتدريب اللازمين لفرع كفاءتهم في أداء المطلوب منهم.
- ضع نظام عمل مناسب يحدد المهام والمسؤولين عنها والفترة الزمنية المتاحة لهم.
- قيّم أداء الموظفين بالاعتماد على مؤشرات يمكنك استخراجها من نظام العمل والوصف الوظيفي.
- قيّم حجم الأموال التي يحتاجها تنفيذ المشروع وضعها في موازنة تفصيلية.
- حدد الأدوات والمعدات التي يحتاجها الموظفون لأداء عملهم.
- اعمل على توفير الأموال سواء من موازنة المنظمة الأهلية أو من خلال منح وتبرعات.



- تأكد من أن الموظفين على علم ومعرفة بمفهوم المشروع وإجراءاته.
- تابع دقة تنفيذ المشروع من خلال متابعة تنفيذ الأنشطة والوصول إلى الفئات المستهدفة وتزويد الخدمات بجودة عالية.
- تأكد من انسجام تطبيق إجراءات المشروع مع بعضها البعض.
- راجع حسن التصرف بموازنة ومالية المشروع.
- تأكد من التزام فريق العمل بأداء ما هو مطلوب منه في الوقت المحدد وشجع إنتاجيتهم وفعاليتهم.
- افحص المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع واشكرهم على جهودهم ومشاركتهم.
- وثق كافة أعمال المشروع في تقارير خاصة.
- ضع خطة تقييم شاملة للمشروع. قيم أهدافه وإجراءاته ونتائجه.



تنفذ أمان مشروع نزاهة ضمن اتفاقية تعاون مع مؤسسة كونراد أديناور.  
و بدعم من الاتحاد الأوروبي.