



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Impact factor isi 1.651

العدد الرابع والعشرون / نيسان 2024

الإدارات المالية في المنظمات غير الحكومية

دراسة مقارنة (مصر ولبنان)

إعداد الباحث: أحمد سالم شكر

تعتبر المنظمات غير الحكومية بشكل عام ركيزة أساسية من ركائز حماية حقوق الإنسان في المجتمع الدولي، وكذا تقديم مختلف الخدمات للمناطق الأكثر احتياجاً، كما تعتبر من الشركاء الكبار في دول عدّة في التنمية، وذلك نظراً للإمكانيات والآليات المتعددة التي تملكها هذه المنظمات، تظهر أهمية الإدارة المالية لهذه المنظمات غير الحكومية؛ وقد شهد الوطن العربي مجموعات كبيرة من المنظمات غير الحكومية أو كما يطلق عليها في بعض الدول: المنظمات غير الربحية والمنظمات الأهلية، والمنظمات التطوعية، ومنظمات المجتمع المدني. والتي شاركت في مختلف المناحي في هذه الدول.

ومن بين أشهر هذه الدول جمهورية مصر العربية والجمهورية اللبنانية اللتين اهتمتا بهذا الشأن، وعليه، فقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز المنظمات غير الحكومية في كل من مصر ولبنان ومناقشة أداء الإدارة المالية فيها على نحو تفصيلي، منطلقين من السؤال التالي: "ما هو دور الإدارة المالية في تقييم الأداء في المنظمات غير الحكومية"، وتوصلنا إلى أنه بخصوص الإدارة المالية على وجه التحديد فقد تبين أن الإدارة المالية في هذه المنظمات غير الحكومية في كلا البلدين شبه مختفية؛ فغالبية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تشريعات الدولتين لا تدرك المفهوم العلمي للإدارة الماليّة، ومن ثم لم تحظ بالقدر المناسب من الذكر والتنظيم.

الكلمات المفتاحية : الإدارات المالية ، في المنظمات غير الحكومية ، دراسة مقارنة .

أولاً- مقدمة الدراسة

مما لا شك فيه أن أغلب الدول في عالمنا هذه تعتمد وبشكل كبير في كثير من مناحي الحياة على المنظّمات التي لا تتبع لها حكومياً وهي ما يطلق عليه عادة بـ "المنظّمات غير الحكوميّة"، ولا يخفى أن هذه المنظّمات غير الحكوميّة في أغلب الدول هي منظّمات غير ربحيّة لا تهدف إلى الربح في المقام الأول، بل تهدف إلى تقديم الخدمات المتنوعة إلى قطاعات مختلفة في الدول التي أسست فيها، بل وتشارك في تنميتها الاقتصاديّة بحسب طاقتها وقدراتها.

إذ تعتبر هذه المنظّمات بشكل عام ركيزة أساسية من ركائز: حماية حقوق الإنسان في المجتمع الدولي، وكذا تقديم مختلف الخدمات للمناطق الأكثر احتياجاً، كما تعتبر من الشركاء الكبار في دول عدّة في التنمية، وذلك نظراً للإمكانيات والآليات المتعددة التي تملكها هذه المنظّمات.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ومن هنا تظهر أهمية الإدارة المالية لهذه المنظمات غير الحكومية؛ حيث إن المال هو الوسيلة المباشرة التي تمكن هذه المنظمات من أداء دورها الخدمي المنوط بها في تلك الدول على مختلف الأصعدة المتاحة؛ السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وغيرها.

وقد شهد الوطن العربي مجموعات كبيرة من المنظمات غير الحكومية أو كما يطلق عليها في بعض الدول: المنظمات غير الربحية والمنظمات الأهلية، والمنظمات التطوعية، ومنظمات المجتمع المدني. والتي شاركت في مختلف المناحي في هذه الدول.

ومن بين أشهر هذه الدول جمهورية مصر العربية والجمهورية اللبنانية اللتين اهتمتا بهذا الشأن، فنجد مثلاً مصر قد أطلقت منصة رسمية للمنظمات غير الحكومية في منتصف العام الحالي 2022م وتهدف البوابة إلى توفير مجموعة واسعة من الخدمات والمعلومات التي تحتاجها المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني في مصر وذلك من أجل مساعدتهم علي تحسين أدائهم وقدراتهم على تحقيق أهدافهم. تقدم هذه البوابة معلومات تفيد المنظمات غير الحكومية في مختلف المجالات مع التركيز على المعلومات التي تهتم بكيفية تنمية الموارد وهذا بالإضافة إلى تقديم الاستشارات القانونية والمالية.

وفيما يخص لبنان، وفي مواجهة النتائج الكارثية لسنوات الحرب وفي ظل الشلل الذي أصاب مؤسسات القطاع العام، استطاعت المنظمات غير الحكومية وبالتعاون مع ما



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تبقى من مؤسسات عاملة في الدولة، ومع منظمات الأمم المتحدة، والجمعيات الأجنبية

الصديقة، من أن تضطلع بدورٍ أساسيٍ وتساهم في الحفاظ على وحدة المجتمع واستمراره.

وتأسيساً على هذا فيظهر للقارئ أهمية هذه المنظمات في الدولتين وجدوى تقييم أداء

تلك المنظمات وإداراتها المالية، الأمر الذي ستفرد له هذه الدراسة بصورة تفصيلية.

ثانياً - إشكالية الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس "ما هو دور الإدارة المالية في تقييم الأداء

في المنظمات غير الحكومية"

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما هو دور الإدارة المالية في تفعيل الأداء في المنظمات غير الحكومية؟

2- ما هو دور الإدارات المالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمات غير الحكومية؟

ثالثاً - فرضيات الدراسة

1- يوجد دور للإدارات المالية في تفعيل الأداء في المنظمات غير الحكومية.

2- يوجد دور للإدارات المالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمات غير الحكومية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

رابعاً - أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا الموضوع في كلّ من: أولاً: الإدارة الماليّة ذاتها، والمنظّمات غير الحكوميّة في المقام الثاني بوصفها منظّمات خدمية غير ربحيّة تسعى إلى المشاركة التنموية في القطاعات المختلفة.

خامساً - أهداف الدراسة

تحددت في التعرّف على دور المنظّمات غير الحكوميّة في كلّ من مصر ولبنان ومناقشة أداء الإدارة الماليّة فيها على نحو تفصيلي.

سادساً - مصطلحات الدراسة

1- الإدارة الماليّة

أوجه النشاط الإداري أو الوظيفة المتعلّقة بتنظيم حركة الأموال للوصول إلى الأهداف المحددة" (الأهرام، 2007: 27).

2- المنظمات غير الحكومية

عرّفها مارسيل ميرل أنها: "كل تجمع أو رابطة أو حركة مشكلة على نحو قابل للإستمرار من جانب أشخاص ينتمون إلى دول مختلفة وذلك بغرض تحقيق أغراض ليس من بينها تحقيق ربح". وسمة تعريف آخر أنها: "تنشأ نتيجة إتفاق بين إتفاق بين أطراف غير حكوميّة سواء كانوا منظّمات أو أفراد



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بل وحتى في هذه الحالات التي قد تمثل فيها الهيئات غير حكومية مصالح حكومية أو تعمل

كمنظمات شبه حكومية". (حسني، 2022 : 15).

سابعاً - الدراسات السابقة

أ. دراسة عن المالية العامة تحت عنوان الوجيز في المالية العامة، مروان القطب،
2023.

ب. تقييم الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة؛ يوسف سليم،
الجامعة الإسلامية-غزة 2008م.

ج. الادارة المالية العملية في المنظمات غير الحكومية، تيري لويس الصالح، منظمة
مانغو يونيو 2006م.

الأدبيات النظرية

أولاً: مفهوم الإدارة المالية وأهميتها

أ- مفهوم الإدارة المالية

- الإدارة المالية كعلم: هي مجموعة الدراسات التي تهتم بدراسات أفضل السبل للحصول
على التمويل وأفضل السبل لاستخدام هذه الأموال من أجل تحقيق الهدف الاساسي لمنظمات
الأعمال وهو تعظيم القيمة السوقية للمنظمة، أي أنه الفن والعلم الذي يتعلق بإدارة الأموال.
حيث تعني كلمة فن أن هناك بعض الفرص لإظهار المهارات والإبداع في إدارة الأموال، أما



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

كلمة علم فتعني أن هناك بعض الحقائق المثبتة والمستندة على النظريات والمبادئ والمفاهيم

فيما يتعلق بالقرار المالي في إدارة الأموال. (الدره، 2009: 7)

- الإدارة المالية كوظيفة: عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الوحدة الإدارية من أجل الحصول على الأموال والاستخدام الأمثل لهذه الأموال من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، أي أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل واستثمار هذه الأموال بكفاءة بما يكفل تعظيم القيمة السوقية للشركة أو تعظيم ثروة المساهمين، وبالتالي المساهمة في تحقيق الهدف الأسمى للشركة وهو البقاء والنمو والاستمرار. (الهواسي، 2014: 192)

ب- أهمية الإدارة المالية

تنبثق أهمية الإدارة المالية من كونها تعد أمراً حيوياً ومهماً للمنظمة، حيث إنها الطريق لتحقيق الأهداف والغايات التي من أجلها وجدت الشركة، ويقوم المدير المالي بقياس الكفاءة التنظيمية من خلال التخصيص والاقتناء الإداري المناسبين، فالكفاءة التشغيلية تتحسن من خلال توفير إمدادات الأموال في الوقت المناسب. ويمكن توضيح أهمية الإدارة المالية عبر:

1- التخطيط المالي: "يرتبط التخطيط المالي عادة بالمخاوف التي يواجهها العمل وذلك لأن نجاح الأعمال في الغالب يعتمد على التخطيط المالي للشركة؛ لذلك تساعد الإدارة المالية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الشركات في وضع خططها المالية؛ حيث يتم تفصيل الأنشطة المالية الخاصة بالشركة ودراستها مما يوفر سهولة في اتخاذ الإجراءات المالية الصحيحة من قبل الادارة.

2- حماية الأموال: "تشمل أهمية الإدارة المالية حماية أموال الشركة من خلال اتخاذ القرارات الاستثمارية بحكمة، ودراسة المجالات والجهات التي تحتاج إلى الأموال وتحديثها، ورصد الأموال المناسبة لها إضافة إلى الإنفاق على جميع أنشطة الشركة من أجل تحسين سير العمل، والنظر فيما إذا كان هناك أي مشاريع تحتاج إلى التمويل بشكل أكبر من غيرها وذلك في حال كانت لا يوخد لديها التمويل اللازم".

3- توزيع الأموال: "يعد توزيع الأموال من أوجه أهمية الإدارة المالية في الشركات حيث يساعد في تخصيص الموارد المالية للعديد من الاستخدامات بشكل مناسب، كما أن الاستخدام الصحيح للأموال يعزز من الكفاءة التشغيلية في الأعمال التجارية ويحمي من بعض المخاطر التي قد يواجهها العمل. هذا وتعد الإدارة المالية التي تعمل على تخصيص الأموال بحكمة إدارة ناجحة إذ إنها تقلل من نفقات الأعمال وزيادة رأس المال المقدر للشركة".

4- فرص الاستثمار: تساعد الإدارة الصحيحة للموارد المالية في زيادة فرص الاستثمار وتكوين الثروات، وذلك من خلال دراسة الوضع المالي للشركة واتخاذ قرارات استثمار الأموال في الأسهم والسندات أو غيرها من المشاريع الاستثمارية بدقة بالغة. اتخاذ القرارات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المالية تمكن الإدارة المالية الشركات من اتخاذ القرارات المالية المختلفة بشكل صحيح، حيث أنه في حال اتخذت الشركات القرار المالي فلا يمكن العودة به أبدًا، وإذا كان القرار المتخذ خاطئ فهو يؤثر على الشركة بجميع أقسامها.

5- اتخاذ القرارات المالية: يوفر التخطيط والإدارة المالية السليمة قدرة على النمو الاقتصادي للشركة واستقرارها مما يساعدها في تكوين الثروة المالية تقييم الشركة تؤدي الإدارة المالية في الشركات إلى توسيع نطاق العمل وزيادة إنتاجيتها مما يؤدي إلى تحقيق المزيد من الأرباح، وبالتالي تحسين تقييم الشركة.

6- تقييم الشركة: "تؤدي الإدارة المالية في الشركات إلى توسيع نطاق العمل وزيادة إنتاجيتها مما يؤدي إلى تحقيق المزيد من الأرباح، وبالتالي تحسين تقييم الشركة".

7- التخطيط الضريبي: "تشمل الإدارة المالية التخطيط الضريبي الخاص بأموال الشركة وإدارة الميزانية بحيث يتم تخصيص مبالغ للضرائب".

8- احتياطات رأس المال: "تساعد الإدارة المالية في إنشاء احتياطات رأس المال التي تحتاج إليها الشركات، وذلك عندما ترتفع أرباح الأعمال ويتسع نطاقها. التمويل وهيكلية رأس المال تعمل الإدارة المالية على التأكد من وجود أموال كافية لدفع رواتب الموظفين والموردين، بالإضافة إلى فواتير الشركة، كما تتمثل مهمتهم بالتأكد من حصول المساهمين على عائد مناسب على استثماراتهم".



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتأخذ الإدارة الماليّة بدورها البيانات الماليّة من قسم المحاسبة تستخدمها للتحكم في نفقات

الشركة وهيكلية رأس المال، كما تضع الخطط لدعم النمو المستقبلي للشركة (الكايد، 2010 :

234)، (الخضر، 2010: 228).

بهذا يمكن أن نفهم مدى أهميّة الإدارة، وذلك في كونها واحدة من أكثر المسؤوليات تكاملا مع أصحاب الأعمال وتحتاج إلى النظر في كل الأمور الماليّة بدقة للوصول إلى إدارة مالية قوية. لتحقيق أهداف أصحاب الأعمال لا سيما وأنها تهتم بكلا من العمل على التخطيط المالي للمشروعات، العمل على الإستخدام الفعال وتخصيص الأموال المستلمة أو المكتسبة، إتخاذ كافة القرارات الماليّة، توفير الإستقرار الإقتصادي، خلق فرص إقتصادية حقيقية وأمنة للإستثمار فيها، وكذلك الحفاظ على إمدادات كافية من الأموال للمنظمة. وكذلك تخدم أيضًا في إتخاذ القرارات الاستثمارية مثل:

1. القرارات الاستثمار على سبيل المثال، الميزانية الرأسمالية أو الخطط الماليّة

2. قرار توزيع أو صياغة أفضل مزيج تمويلي أو هيكل رأس مال المشروع.

3. قرار توزيع الأرباح أو سياسة توزيع الأرباح.

ويرى الباحث -بناء على ما سبق- أن أهميّة الإدارة الماليّة تكمن في كونها جزء

أصيل في بناء الكيان الأساسي لأي منظمة كما أنها تعد الضلع الأصيل لنجاح المنظّمات

للوصول لأهدافها.



تعددت مهام الإدارة الماليّة بوجه عام وتنوعت في النقاط التالية سوف أعرض لأبرزها، على النحو التالي: تحديد رأس المال، واستثمار الأموال، والتصرف بالفائض، إدارة الأموال النقديّة، الضبط المالي، تحديد مصدر الحصول على المال، فيما يلي:

[1] **تحديد رأس المال:** "يُساعد تقدير أو تحديد رأس المال في تحديد نسبة الدين إلى الحقوق

الملكية على المدى القريب، والمدى البعيد، وقد يعتمد ذلك على نسبة أسهم رأس المال المُساهم فيها في الشركة، والأموال الإضافيّة التي تحصل عليها الشركة من الفعاليّات الخارجيّة التي

تُنظّمها". (الدره، 2009: 9)، (الكايد، 2010: 43)

[2] **استثمار الأموال:** "استثمار الأموال من مهام الإدارة الماليّة بأن تتمكن من تخصيص نسبة

من الأموال لاستثمارها في مشاريع ذات عائد ربحي جيد، وثابت، ومضمون، للتأكد من عدم

خسارة هذه الأموال". (دودين، 2022 : 208)

[3] **التصرف بالفائض:** يعود دور مهمّة التصرف بالفائض إلى المدير المالي بإحدى الطُرُق

الآتية: "التوزيع الصريح للأرباح، حيثُ تحدّد قيمة الربح، وغيره من الأموال العائدة للشركة

وتوزيعها. الأرباح المُحتجزة حيثُ يُحدّد حجم الربح، ثم إعادة توظيف المال بالشركة نفسها، أو

في مجالات أخرى، أو من خلال التوسّع بها.

[4] **إدارة الأموال النقديّة:** "تُعتبر إدارة الأموال النقديّة مهمّة لدفع رواتب العاملين في الشركة،

والفواتير المُختلفة؛ كالكهرباء، والماء، ودفع الديون المُستحقة نقدياً، وغيرها من الأموال



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المُستحقة في حينها، وتوفير مخزون كافٍ، والمواد الخام، وعلى المدير المالي وإدارته اتخاذ

القرارات حول كيفية توزيع الأموال النقدية على جميع ما سبق بالشكل الصحيح".

[5] **الضبط المالي:** "تعتبر إدارة الأموال من المهام المهمة، والتي يجب توظيفها بالشكل

الصحيح، وذلك من خلال التوقعات المالية، وإدارة المصاريف، والأرباح". (الطويل، 2009:

(53

[6] **تحديد مصدر الحصول على المال:** يُمكن تحديد مصدر الحصول على المال، والحصول

على أموال إضافية غير رأس المال الذي تملكه من خلال ما يأتي: فتح باب شراء الأسهم في

الشركة، والسندات. أخذ القروض غير الربوية من البنوك، والمؤسسات المالية المختلفة سحب

الودائع العامة على شكل سندات ويُمكن اعتماد الطريقة المناسبة بناءً على الفائدة العائدة منها

للشركة، ومدى سهولة إمكانية الحصول عليها. الأموال لاستثمارها في مشاريع ذات عائد ربحي

جيد، وثابت، ومضمون، للتأكد من عدم خسارة هذه الأموال. (الدرة، 2009: 16)

ثالثاً: مفهوم المنظمات غير الحكومية وتطورها

أ- مفهوم المنظمات غير الحكومية

تعد المنظمة هي شخصية اعتبارية لها كيانها المستقل عن الأفراد المكونين لها وتدار

بواسطة مجلس إدارة منتخب بواسطة الجمعية العامة للأعضاء، وتنقسم المنظمات إلى

نوعين حكومية وغير حكومية بالنظر إلى الأعضاء المكونين للمنظمة. (السيوفي، 2012 :

(10



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وبمراجعة أدبيات المنظمات غير الحكومية الدولية، ويمكن أن نوجز أبرز هذه التعريفات

على النحو التالي:

- "أي تجمع لا يستخدم العنف ومنظم من جانب الأفراد والمنظمات المنتمية إلى أكثر من

دولة". (Willetss, 1996 : 98)

- "هي المنظمات التي تعد جزء من القطاع الحكومي والتي تنشأ بالاتفاق بين الحكومات".

(حافظ، 2006 : 71)

- المنظمات التي يتم تأسيسها من قبل دوله وذلك علي عكس المنظمات الحكومية وبالتالي

عادة ما تكون مستقلة عن الحكومات علي الرغم من أن التعريف يمكن أن يشمل من الناحية

الفنية للشركات الربحية إلا أن المصطلح يقتصر عموما علي المناصرة الإجتماعية والثقافية

والقانونية والبيئية ذات الأهداف الغير تجارية في المقام الأول وعادة ما تكون منظمات غير

ربحية تحصل علي الأقل علي جزء من تمويلها من مصادر خاصة كما الإستخدام الحالي

للمصطلح يرتبط عموما بالأمم المتحدة التي تعين المنظمات الحكومية نظرا لأن تسمية

المنظمات الغير حكومية تعتبر واسعة جدا من قبل البعض لأنها قد تغطي أي شي غير

حكومي فإن العديد من المنظمات غير الحكومية تفضل الآن مصطلح منظمة تطوعية

خاصة". (فارغ، 2022 : 911).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
ب- تطور المنظمات غير الحكومية

يعود ظهور المنظمات غير الحكومية على النطاق الدولي إلى القرن الثامن عشر، وبحلول عام 1904م وصل عدد المنظمات غير الحكومية إلى ما يقارب 1000 منظمة منتشرة في العديد من دول العالم، وكانت معظم هذه المنظمات في ذلك الوقت تهدف إلى رفع الظلم الواقع على المرأة، وتحرير الناس من العبودية، ونزع السلاح في الدول التي تكتظ بالحروب، وفي عام 1945م تم تأسيس الأمم المتحدة لتمثيل وكالة حكومية دولية تعنى بالمزيد من المهام على المستوى رعاية المصالح الدولية التي تخص شعوب العالم، ومع تطور الحياة الإنسانية اقتصاديًا واجتماعيًا (بيشو، 2019 : 169).

وعن مراحل تطور المنظمات الغير حكومية؛ فقد تم تحديد ثلاث مراحل من تطور المنظمات غير الحكومية من خلال ثلاثة أجيال من العمل التنموي التطوعي على النحو التالي: (ده شتي، 2016 : 113)

1- تركز منظمة التنمية غير الحكومية النموذجية على الإغاثة والرعاية وتقديم خدمات الإغاثة مباشرة إلى المستفيدين ومن الأمثلة على ذلك توزيع الغذاء أو المأوى أو الخدمات الصحية حيث تلاحظ المنظمة الغير الحكومية للإحتياجات الفورية تستجيب لها. (علي، 2015 : 324)

2- المنظمات الغير حكومية في الجيل الثاني مواجهة نحو التنمية المحلية الصغيرة والإعتماد على الذات وفي هذه المرحلة التطورية تبني المنظمات قدرات المجتمعات المحلية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لتلبية احتياجاتهم من خلال العمل المحلي المعتمد على الذات (العلاق، 2020 : 315)،

(بعلبكي، 2007 : 58)

3- يطلق على الجيل الثالث اسم تطوير الأنظمة المستدامة في هذه المرحلة تحاول المنظمات غير الحكومية إحداث تغييرات في السياسات والمؤسسات على المستوى المحلي والوطني والدولي أي يبتعدون عم خدماتهم التشغيلية التي تقدم دورا نحو دور تحفيزي.

(برزان، 2017 : 141)

ومن هنا يمكن القول إن المنظمات الغير حكومية بدأت في التطور من كونها منظمة غير حكومية إغاثية إلى منظمة غير حكومية تنموية.

رابعاً: الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية

تشغل الإدارة المالية كتخصص وظيفي مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمنظمات الغير حكومية ورغم أن الهياكل المالية تختلف باختلاف نشاط المنظمات وحجمها إلا أن الإدارة تظل من ناحية مظهرها وهيكلها الوظيفي متمثلة في جميع الهياكل التنظيمية بغض النظر عن النشاط الذي تقوم به المنظمات بسبب كون القرارات المالية موجودة في كافة المنظمات غير الحكومية بغض النظر عن شكلها وطبيعة تشغيلها. (الحنوي، 2020 : 20).

رغم كون موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للمنظمات الغير الحكومية يكون بمستوي التخصصات الوظيفية الاخرى مثل إدارة المشاريع، إدارة الموارد البشرية، إدارة تخزين الأموال،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

إدارة العلاقات العامة بإعتبارها الإدارة التنفيذية التي تأتي بعد المستوي القيادي الأول مستوى

المدير العام (المعاينة، 2013 : 27). إلا أن الإدارة الماليّة وبسبب طبيعتها وغرضها

ومهمتها تكون قريبة من قمة الهيكل التنظيمي ويعود ذلك إلى:

1- نوع القرارات التي تمارسها وما تتسم به من خطورة وتعقيد والتي ترتبط بالهدف الإستراتيجي للمنظمات الغير حكوميّة.

2- أهميّة المعلومات والبيانات التي تتوافر لدى الإدارة الماليّة والتي تستخدمها في عملية إتخاذ القرارات.

أضف إلى ذلك بأن أغلب المنظمات الغير حكوميّة لا تميل إلى تحويل صلاحيات الوظيفة الماليّة ليظل الأسلوب المركزي هو الأساس المنظم للعلاقات الوظيفيّة لإدارة الماليّة مما يجعل الإدارة الماليّة تفتقد الكثير من المستويات الوظيفيّة اللاحقة، بل تحصر مهامها في قمة الهيكل التنظيمي.

فقد يعتقد البعض أن مكان الإدارة الماليّة هو ذات الموقع لإدارة الحسابات في الهيكل التنظيمي، بل لقد درجت الكثير من المنظمات غير الحكوميّة وشركات الأعمال علي إعتبار أن دائرة الحسابات ما هي إلا الإدارة الماليّة إنطلاقاً من الإعتقاد بأن الإدارة الماليّة تؤدي نفس المهام المحاسبية هذا خطأ لوجود اختلاف بين التخصصين إلا أن المحاسبة هي منهج فني للتعامل مع البيانات المحاسبية وفق قواعد متعارف عليها فمهمتها الأساسية هي جمع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

البيانات وإعداد الحسابات الختامية (الميزانية العمومية وكشف الدخل) في حين يتسم منهج القرارات والذي يتم من خلال البيانات المحاسبية. ويلاحظ من كل ما سبق وجود مزيج غير علمي بين مهام وتخصص ونشاط الإدارة المالية وتخصص ونشاط المحاسبة (الجباوي، 2013 : 76).

وفيما يلي سوف نخصّص الحديث من خلال مطلبين حول الإدارة المالية في المنظّمات غير الحكوميّة في مصر ولبنان على النحو الآتي:

أ- الإدارة الماليّة في المنظّمات غير الحكوميّة في مصر

تعود بدايات ظهور المنظّمات غير الحكوميّة في مصر إلى القرن الـ19، حيث نشأت أول جمعية أهلية في مصر عام 1821 باسم الجمعية اليونانية بالإسكندرية، وازدهرت الجمعيات الأهلية وزاد عددها مع اعتراف دستور 23 والذي نص في المادة 30 «بحق المصريين في التجمع وتكوين جمعيات»، حيث زاد عددها من 159 ما بين عامي 1900/1924 إلى 633 ما بين عامي 1944/25 (مركز الدراسات الآسيوية، 2002: 11-147)

وفي عام 1999 بلغ عدد الجمعيات 16.800 جمعية تضم نحو 3 ملايين عضو، تعمل في مختلف المجالات الاجتماعية، وتتويجًا لتلك المرحلة صدر القانون 84 لسنة 2002 للمنظّمات غير الحكوميّة والجمعيات الأهلية، والذي منح وزارة الشؤون الاجتماعية الحق في الإشراف على المنظّمات غير الحكوميّة. (عبد الله، 2002 : 111)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وقد نظم القانون رقم 84 لسنة 2002 ولائحته التنفيذية، العلاقة بين الجهة الإدارية والمؤسسات والجمعيات الأهلية في مصر من حيث الموافقة على الإنشاء ونظم الرقابة والإشراف والمتابعة. (الخالد، 2020 : 218)

وقد أعطى دستور 2014 للمجتمع المدني مميزات حقيقية عندما نص في مادة 75 على السماح بتأسيس الجمعيات الأهلية بسهولة وخفف عنها الإجراءات البيروقراطية، وعمل المشروع الدستوري على حمايتها من تدخل وفساد الموظفين عن الجهات الإدارية وتركه في يد القضاء كاملاً (المادة 75 من الدستور المصري).

كما منح الدستور المنظّمات الحرية الكاملة في تقديم خدماتها للمواطنين ولأول مرة ينص الدستور على إسناد حل الجمعيات للقضاء فقط. وهو ما كفلته المادة 75 والتي نصت على أن: "للمواطنين حق تكوين الجمعيات والمؤسسات الأهلية على أساس ديمقراطي، وتكون لها الشخصية الاعتبارية بمجرد الإخطار. وتمارس نشاطها بحرية، ولا يجوز للجهات الإدارية التدخل في شئونها، أو حلها أو حل مجالس إدارتها أو مجالس أمنائها إلا بحكم قضائي. ويحظر إنشاء أو استمرار جمعيات أو مؤسسات أهلية يكون نظامها أو نشاطها سرياً أو ذا طابع عسكري أو شبه عسكري، وذلك كله على النحو الذي ينظمه القانون" (خيري، 2019 : 118).

ومن أهم الأزمات التي مرت بالمنظّمات غير الحكومية المعنية بالمجتمع المدني عقب ثورة ٢٥ يناير هي قضية التمويل الأجنبي، فقد ضاعفت المنظّمات غير الحكومية من تمويلها في مصر خلال ثورة ٢٥ يناير بتمويل من الاتحاد الأوروبي وهيئة المعونة الأمريكية، وذلك في اتجاه دعم حركات التظاهر



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وحرية الإعلام والانتخابات، حيث أحالت السلطات القضائية المصرية ٤٣ من من العاملين بالمنظمات المدنية للقضاء.

ب- الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية في لبنان

احتلت المنظمات غير الحكومية موقعاً أساسياً في المجتمع اللبناني واضطلعت بدورٍ مؤثرٍ خلال مرحلتين أساسيتين في تاريخ لبنان، المرحلة الأولى كانت مطلع القرن التاسع عشر، مع إنتشار الإرساليات الأجنبية التي نشرت ثقافة الغرب ودعمت روابطه السياسية مع فئات اجتماعية في لبنان. والمرحلة الثانية كانت خلال الحرب الأهلية 1975-1990، عندما انهارت مؤسسات الدولة وقامت الجمعيات الأهلية بسد الفراغ من خلال دورها في تقديم الخدمات الاغاثية والصحية والاجتماعية (ميريت للنشر والمعلومات، 2002، 337). وفي تعريف الحكومة اللبنانية فإن المنظمة غير الحكومية هي مجموعة أفراد يصبون معارفهم ومواردهم من أجل الخير العام من دون توخي الربح الشخصي. (مخير، 2002)

وتخضع المنظمات اللبنانية غير الحكومية لقانون 1909 العثماني الخاص بالجمعيات، الذي كتب كجزءٍ من إصلاحات ليبرالية ذات إلهامٍ فرنسي في إطار منح حق تشكيل الجمعيات. ويعرّف القانون الجمعيات بأنها مجموعة مؤلفة من عدة أفراد يوحدون معلوماتهم وجهودهم بشكلٍ دائمٍ ولا يكون هدفهم تقسيم الأرباح، فالقانون اللبناني ينص على أن في استطاعة أي مجموعة تضم أكثر من ثلاثة أشخاص، يعملون معاً في نشاطٍ معينٍ لا يتوخى الربح الشخصي، أن تتسجل كمنظمة غير حكومية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتشمل سجلات الدولة اللبنانية منظمات ذات بنيات وأهداف مختلفة مثل أوكسفام،

وجمعية الشبان المسيحيين (YMCA)، والمقاصد، وجهاد البناء، ومؤسسة الحريري، وعدد

وافر من المنظمات العائلية غير الحكومية كمؤسسة الصفدي ومؤسسة رينيه معوض، وروابط

رجال الأعمال، والكشافة (طوقان، 2008). ومن بين هذه المنظمات على سبيل المثال:

1- الصليب الأحمر اللبناني

الصليب الأحمر اللبناني جمعية وطنية مستقلة تأسست في العام 1945 بموجب علم وخبر رقم 1061. معترف بها ذات منفعة عامة منذ العام 1946، وكفريق مساعد للجهاز الطبي في الجيش اللبناني منذ العام 1946 أيضاً، اعترف بها رسمياً من اللجنة الدولية للصليب الأحمر في جنيف في العام 1947 وهي إحدى مكونات الحركة العالمية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، وعضو في الإتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، وعضو مؤسس في منظمة الأمانة العامة لجمعيات الهلال الأحمر والصليب الأحمر العربية (سراج، 2001 : 71).

2- منظمة السلام الأخضر في لبنان

بدأ نشاط منظمة السلام الأخضر (Green Peace) في لبنان في العام 1994 عندما اكتشفت براميل من النفايات السامة صُدرت إلى لبنان من ألمانيا وإيطاليا وبلجيكا. في العام 1996 فتحت مكتباً رسمياً بهدف تقديم معلومات عن البيئة. منذ ذلك الوقت يركز عمل المنظمة على موضوع التلوث



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

السام وينقسم هذا العمل إلى جزئين: أولاً التلوث الصناعي الصادر عن كل أنواع الصناعة، ثانياً المكبات الساحلية ومعالجة النفايات وإدارة النفايات ومشكلة المحارق. مكتب لبنان، وهو الوحيد في المنطقة العربية، تابع لمكتب البحر المتوسط في مالطا (بيجمان، 2014 : 133).

تركز منظمة غرينبيس في لبنان على مواجهة موضوع حرق النفايات وتدعو إلى اعتماد إستراتيجية وطنية لإدارة النفايات الصلبة تعتمد على الفرز وإعادة التدوير وتقليل النفايات وحظر الحرق بكل أنواعه. المشكلة الخطيرة التي عملت على حلّها منظمة السلام الأخضر هي استيراد النفايات السامة إلى لبنان، وتم إرجاع القسم الأكبر منها إلى ألمانيا وإيطاليا ومازالت حتى الآن تبحث عن بعض البراميل البلجيكية.

تتبع قوة قطاع المنظّمات غير الحكوميّة اللبنانية من الدور الرئيس الذي اضطلعت به هذه المنظّمات خلال الحرب الأهلية التي امتدت من العام 1975 لغاية العام 1990، حيث أدّت الدور الذي تتحمل مسؤوليته الدولة عادةً، مثل التعليم، والرعاية الصحية، والإغاثة في حالات الطوارئ. وقد استمر هذا الدور بعد انتهاء الحرب أخذاً أشكالاً أخرى في مجالات اجتماعية واقتصادية متنوّعة. (بزري، 2017 : 5).

كما كان للجمعيات الأهلية والأسرية دوراً في إعادة بناء وترميم ما دمّرتّه الحرب الاسرائيلية على لبنان في العام 2006، حيث قامت بإعادة بناء بعض الجسور المدمرة ممّا ساهم في تسريع ربط المناطق المعزولة وتسهيل حركة المواصلات وتنشيط الدورة الاقتصادية. ومنها، على سبيل المثال لا الحصر، رابطة فوزي جابر من النبطية التي أعادت بناء جسري حبوش



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والجرمق، وكذلك تبرّعت جمعية آل فرحات من بلدة عرب صاليم ببناء جسر الست زبيدة الذي يربط النبطية بإقليم التفاح، كما تعهّدت مؤسسة آمال حوراني من مرجعيون ببناء جسري الخردلي والتحرير.

وساهمت المنظمات غير الحكومية الأجنبية أيضًا بشكل فاعل في دعم الاقتصاد اللبناني من خلال ما أخذته على عاتقها لإعادة إعمار ما دمّرتة الحرب والتخفيف من الأعباء التي كانت تواجه لبنان.

خلاصة للنتائج

إنّ مسألة المنظمات غير الحكومية والبحث في دورها وانعكاسه على الواقع الاقتصادي والاجتماعي في الدول العربية وكذلك الإدارة المالية فيها هي مسألة دقيقة وحساسة في الوقت نفسه؛ وذلك لكونها تبحث في مسألة التقديرات والعطاء بين حد البعد الانساني الصرف وحد البعد السياسي الذي تدخل فيه المصالح الخاصة، وفيما يلي مجموعة من النتائج:

- فقد تبلورت منذ القرن التاسع عشر تقريبا فكرة تأسيس المنظمات غير الربحية التي تعنى بمساعدة المحتاجين من الأفراد والشعوب في الدول الفقيرة وبخاصة في ظروف الأزمات والحروب. هكذا كانت بدايات ظهور هذه المنظمات غير الحكومية الدولية منها والاقليمية والمحلية التي برزت وتطوّر دورها بشكل واسع وبات لها تأثيرًا مهمًا على المجتمعات والدول التي تعمل فيها، وباتت تشكّل أحد أهم أشكال العلاقات الدولية الحديثة وآلياتها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- من المسلم به أنه كلما كان دور هذه المنظمات فاعلاً في إحدى الدول كان ذلك يأتي ومن دون شك على حساب سيادة هذه الدولة سواء في الإطار السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي. وينسحب هذا الحال أيضاً على الدول محل الدراسة التي عانت من الأزمات، حيث شكلت هذه العوامل مناخاً ملائماً لدخول المنظمات غير الحكومية الأجنبية بشكل واسع وولادة منظمات غير حكومية محلية، اجتماعية، عائلية وحتى مذهبية، كان لها تأثيراً سلبياً على وحدة المجتمع.

- أما بخصوص الإدارة المالية على وجه التحديد فيلاحظ أن الإدارة المالية في هذه المنظمات غير الحكومية في كلا البلدين شبه مختفية؛ فغالبية تشريعات الدولتين لا تدرك المفهوم العلمي للإدارة المالية، ومن ثم لم تحظ بالقدر المناسب من الذكر والتنظيم.

توصيات الدراسة

بناء على ما سبق يقدم الباحث التوصيات التالية:

1- ضرورة دراسة الآثار السلبية والإيجابية المترتبة على وجود المنظمات غير الحكومية في الدول العربية على الصعيدين السياسي والاقتصادي.

2- ضرورة سن قوانين تتضمن ذكر الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية.

3- ضرورة دراسة دور المدير المالي مراقب الحسابات في المنظمات غير الحكومية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4- دراسة معوقات استخدام الإدارة المالية في تلك المنظمات غير الحكومية حسب ظروف

وبيئة كل منظمة في الدول العربية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب

- 1- برزان، جابر أحمد. (2017). العمل التطوعي. دار المنهل.
- 2- بزري، دلال. (2017). دفاثر الحرب الأهلية اللبنانية، 1975-1990. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- 3- بعلبكي، أحمد. (2007). موضوعات وقضايا خلافية في تنمية الموارد العربية، قضايا ومعوقات التنمية. دار الفارابي.
- 4- بيشو، سيسيل، فيليول، أوليفيه، وماتيو، ليليان. (2019). قاموس الحركات الاجتماعية. دار صفصافة للنشر.
- 5- الججاوي طلال محمد علي، والجبوري، فؤاد عبد المحسن. (2013). نظم المعلومات المحاسبية وفعاليتها في ظل الدور الإستراتيجي لمنظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 6- حافظ، عبد الرحيم، (2006). السيادة والسلطة: الآفاق الوطنية والحدود العالمية. مركز دراسات الوحدة العربية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 7- حسني، إبراهيم حسين. (2022). الدبلوماسية علم وعمل: قواعد إعداد الكوادر الدبلوماسية.
- 8- الحناوي، محمد. (2020). صالح الإدارة المالية والتمويل. الدار الجامعية.
- 9- الخالد، أسيل عمر مسلم سلمان. (2020). المسؤولية الجنائية للمنظمات غير الحكومية غير المرخصة (دراسة مقارنة). المركز العربي للدراسات والبحوث العلمية للنشر والتوزيع.
- 10- الخضر، علي إبراهيم. (2010). إدارة الأعمال الدولية. دار المنهل.
- 11- خيرى، مجد الدين. (2019). المواطنة والهوية الوطنية في الأردن والوطن العربي. الآن ناشرون وموزعون.
- 12- الدره، عمر محمد، (2009). الإدارة المالية. منشورات جامعة عين شمس.
- 13- ده شتي، صديق محمد. (2016). دور المنظمات غير الحكومية في ضمان حقوق الإنسان. المركز القومي للإصدارات القانونية.
- 14- دودين، أحمد يوسف، وكافي، مصطفى يوسف. (2022). التكتلات الاقتصادية الدولية. دار المسيرة للطباعة والنشر.
- 15- سراج، شيماء. (2017). تقييم المشروعات الاستثمارية وخطوات دراسات الجدوى وفقا لمنهج منظمة الأمم. كتبة الدار العربية للكتاب.
- 16- السيوفي، بسمة عدنان. (2012). خماسية التجديد الذاتي. دار سيبويه للطباعة والنشر والتوزيع.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

17- الطويل، زياد. (2009). قاموس مصطلحات الإدارة - المحاسبة - المالية والمصرفية. دار

زهران للنشر والتوزيع.

18- عبد الله، نجوى. (2002). القطاع الأهلي والتنمية الاقتصادية في مصر. مركز دراسات وبحوث

الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

19- العلاق، بشير. (2017). التخطيط التسويقي: (مفاهيم وتطبيقات). مجموعة اليازوري العلمية

للنشر والتوزيع.

20- علي، ليلة. (2015). النظرية الاجتماعية وقضايا المجتمع. دار المنهل.

21- فارغ، شحدة، بوليت، كريستوفر، إيوان فيرلي، لورنس، لين جونيور، وفيرلي إيوان. (2022).

دليل أكسفورد في الإدارة العامة. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

22- الكايد، خليل أحمد. (2010). الإدارة المالية الدولية والعالمية. دار المنهل.

23- مخيير، غسان. (2002). الجمعيات في لبنان: دراسة قانونية. وزارة الشؤون الاجتماعية.

24- المعايطه، نايف، رولا. (2013). ادارة الموارد البشرية (دليل عملي). دار كنوز المعرفة العلمية.

25- الهواسي، محمود، والبرزنجي، حسن حيدر شاكر. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة. مكتبي

في علوم التسيير.

ب- المجالات والدوريات:

الأهرام الاقتصادي. (2007). مؤسسة الأهرام.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ج- الدساتير:

دستور جمهورية مصر العربية (2014).

ثانياً: المراجع الأجنبية

Willetts, P. (1996). *The Conscience of the World: The Influence of Non-Governmental Organizations in the UN System*. Brookings Institution.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

بيجمان، جيفري إلين. (2014). *الدبلوماسية المعاصرة: التمثيل والاتصال في دنيا العولمة* (حسن محمد صفوت، ترجمة). دار الفجر للنشر والتوزيع.

https://archive.org/details/20200225_20200225_1538