



ورقة استرشادية للسياسات المالية للمنظمات غير الحكومية

اعداد مركز المعلومة للبحث والتطوير

بغداد ٢٠٢٣



ورقة استرشادية للسياسات المالية للمنظمات غير الحكومية

اعداد

مركز المعلومة للبحث والتطوير

بغداد 2023

تأتي هذه الورقة ضمن نشاطات مشروع نساء العراق للسلام والحكم الرشيد والذي ينفذه مركز المعلومة للبحث والتطوير في ثلاث محافظات وهي (بغداد وذي قار وصلاح الدين) بدعم من هيئة الأمم المتحدة للمرأة - العراق، وتمويل من صندوق المرأة للسلام والعمل الإنساني، بالتعاون مع دائرة تمكين المرأة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

للاطلاع على نشاطات مركز المعلومة للبحث والتطوير يرجى زيارة الروابط ادناه:

<https://infoiq.org/>

<https://www.facebook.com/infocenteriq>

<https://www.instagram.com/infocenteriq/>



المحتويات

3	المقدمة:
3	أهمية السياسات والإجراءات المالية:
4	نطاق عمل السياسات وفوائدها:
4	نظام الرقابة الداخلي:
5	1. الهيكل التنظيمي للمنظمة:
6	2. فصل الوظائف وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات:
8	3. النظام المحاسبي، والبرامج المحاسبية الالكترونية:
10	4. التدقيق والرقابة الداخلية والخارجية:
11	5. القيم والاخلاق وقواعد السلوك:
11	التعامل مع النقد والصندوق:
12	التعامل مع البنوك:
13	حسابات المشاريع:
14	الرواتب والتكاليف المشتركة والإدارية:
16	الختام:

المقدمة:

تحاول هذه الورقة الاسترشادية تقديم اهم القضايا التي يجب التركيز عليها من قبل المنظمات غير الحكومية في تعليماتها وإجراءاتها المالية دون الغوص في تفاصيل ومصطلحات معقدة، وباختصار تحاول تقديم معلومات مكثفة وعملية يمكن الاستفادة منها، هي موجهة الى المنظمات الصغيرة والمتوسطة والناشئة وحتى الفرق التطوعية، وليست موجهة الى المنظمات الكبيرة التي تمتلك مجموعة كبيرة من السياسات والاجراءات، مع ذلك يمكن الاستفادة من الأفكار الواردة بها في تطوير السياسات المالية.

الهدف الرئيسي هو تقوية نظام الرقابة الداخلي للمؤسسة، بما يؤمن أفضل الممارسات المالية والاستخدام الافضل للموارد وتقليل فرص حصول سوء استخدام وضياع الموارد او اي فساد مالي واداري، فضلا عن تحسين عملية الادارة المالية في المنظمة وبالتالي زيادة فرص المنظمة في الحصول على التمويل اللازم.

يمكن للمنظمات ان تستثمر هذه الورقة في وضع او تطوير السياسات المالية لها عبر المحاور الأساسية في الورقة، والتأكد من المعلومات الواردة بها هل هي مضمنة في السياسات لديها او غير مضمنة والعمل على تضمينها مع الاخذ بنظر الاعتبار طبيعة نشاط المنظمة، مثلا المنظمات المعنية بالإغاثة والتي لديها مشتريات واسعة وتوزيعات على المستفيدين تحتاج الى سياسات وإجراءات إضافية خاصة بموضوع الشراء والتوزيع، كما يجب ان ينظر الى هذه الورقة مع الاخذ بنظر الاعتبار النظام الداخلي للمنظمة، اذ يجب ان لا تتناقض السياسات مع الصلاحيات والمهام المذكورة في النظام الداخلي.

أهمية السياسات والإجراءات المالية:

يمكن وصف السياسات المالية بانها مجموعة من التعليمات والإجراءات والبرامج والأنظمة والسجلات والمستندات والمهام والصلاحيات والوظائف المترابطة مع بعض بهدف إدارة الموارد المالية للمنظمة باتجاه تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

تحدد السياسات المالية الإجراءات التي تتبعها المنظمة في تسجيل العمليات المالية وفي طريقة تسجيل الإيرادات واستحصالتها وطريقة الانفاق وكل ما يرتبط بها من موافقات وصلاحيات ومستندات مطلوبة وطريقة توثيق هذه العمليات، كما تتضمن السياسات المالية طريقة التعامل مع النقد سواء المودع في صندوق المؤسسة او المودع في حساباتها لدى المصارف وتؤشر السياسات الى اهم الخطوات التي تتبع في ادارته والحفاظ عليه، كما تشير الى طبيعة النظام المحاسبي المتبع واهم السجلات التي تستعمل في المنظمة، فضلا عن ذلك تركز السياسات على جملة من القضايا مثل إجراءات لمنع تضارب المصالح ومنع سوء استخدام الأموال او هدرها، كما يجب ان تقوم المنظمة بتقييم سياساتها باستمرار وتحديثها كلما دعت الضرورة لذلك.

نطاق عمل السياسات وفوائدها:

يجب ان تطبق السياسات المالية وحتى غيرها من السياسات على جميع الموظفين في المنظمة والمتعاقدين والخبراء والمستشارين والمجهزين والمتطوعين واي شخص او جهة طبيعية او معنوية تتعامل مع المنظمة، وعند تنفيذ المشاريع الممولة من جهات مانحة يجب ان تطبق السياسات الخاصة بالمنظمة المنفذة وفي حالة وجود تعارض بين سياسات المنظمة وسياسات المانح يجب الاتفاق على نقاط الاختلاف وما يتم الاتفاق على تطبيقه في المشروع المعني يجب ان يوضع في عقد المشروع او في مذكرة لتقوم المنظمة باعتماده وحفظه مع وثائق المشروع وتقديمه الى المدققين او الجهات التي تراجع المشروع او تقيمه عند السؤال عن سبب عدم اعتماد سياسات المنظمة.

ان وضع المنظمة لسياسات مكتوبة وواضحة وشفافة له العديد من الفوائد والتي منها:

1. يسهل العمل ويقلل من الاجتهادات ويوحد طريقة التعامل مع الأمور المالية مما يؤدي الى اختصار الوقت ويقلل الأخطاء.
2. يساهم في تحقيق أفضل فائدة من الأموال ويمنع سوء استخدامها او هدرها ويؤمن توفير أفضل المواد والخدمات للمنظمة.
3. تساعد السياسات في تسهيل اعمال المراقبة والتدقيق والتقييم لوجود إجراءات واضحة وتسهل عملية اقتراح التعديلات والتطويرات على العمل وعلى السياسات.
4. تسهل عملية الاستفادة من المعلومات المحاسبية ومن عملية المقارنة بين نتائج العمل لفترات مختلفة.
5. ان السياسات تساهم في اعداد الحسابات الختامية وحسابات المشاريع واستخراج نتائج العمل وتوفير فرص تطوير العمل.
6. تسهل عملية الحصول على التمويل من الجهات المانحة والشريكة الدولية والمحلية والتي تقوم بدراسة سياسات المنظمة المالية والإدارية والتي تعتمد عليها في عملية تقييم مدى قدرة المنظمة على إدارة المشروع.

نظام الرقابة الداخلي:

يتشكل نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة من مجموعة من العناصر والإجراءات والوسائل والتعليمات والسياسات فضلا عن الممارسات والاخلاقيات المتبعة في المؤسسة، ويهدف نظام الرقابة الداخلي الى حماية ممتلكات وموجودات المنظمة واموالها من الضياع وسوء الاستخدام، والى منع الفساد والاحتيال ومتابعة تطبيق السياسات والإجراءات ومعالجة الخلل فيها، بهدف تحسين إنتاجية المؤسسة وتحسين مستوى الأداء ورفع كفاءة وفاعلية العمل، وبوجود نظام رقابة داخلي متكامل ومتربط بتحسين المعلومات والتقارير المالية في المؤسسة ويوفر أساس جيد لتحسين ثقة الشركاء والمنظمات المانحة والمدققين والمقيمين بالمؤسسة ونتائج عملها.

ان نظام الرقابة الداخلي ليس وثيقة او سياسة منفصلة يجب على المنظمة ان تعدها وانما تتوزع اجزائه على مجموعة من الوثائق والعناصر والسياسات والإجراءات كما اشير سابقا، ويمكن الإشارة الى أبرز العناصر

التي تكون نظام الرقابة الداخلي في ادناه والتي يجب ان يتم اعدادها من قبل المنظمة وجعلها مترابطة ومتكاملة مع بعض:

1. الهيكل التنظيمي للمنظمة:

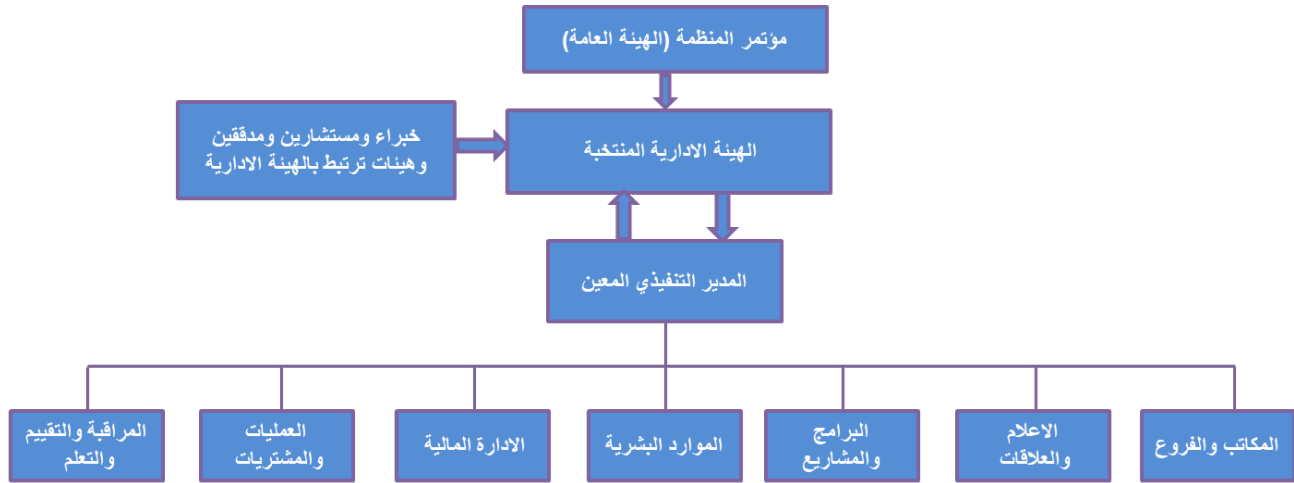
الهيكل التنظيمي للمنظمة والذي يسمى المخطط التنظيمي أيضا هو عبارة عن مخطط فضلا عن توضيحات مرفقة، يحدد طبيعة الوظائف والمهام داخل المنظمة وطريقة توزيع السلطات والصلاحيات، وعند النظر الى الهيكل التنظيمي يعطي صورة عن طريقة اتخاذ القرار وطبيعة العلاقات التنظيمية.

يساعد الهيكل التنظيمي في تنظيم السلطات والصلاحيات ويوضح طبيعة العلاقة التنظيمية بين الأقسام والفروع والمكاتب وحتى المستويات داخل كل مؤسسة، وكلما كان الهيكل التنظيمي واضح ومرن كلما ساهم في ان يتخذ القرار بسلاسة ودون تعقيدات بيروقراطية وإدارية كبيرة، وتقوم المنظمات عادةً بأعداد وثيقة الهيكل التنظيمي بالاعتماد على النظام الداخلي وعلى طريقة وفلسفة الإدارة داخل المنظمة وطبيعة عملها واقسامها ومدى توسع العمل والاتجاه السائد هو الميل الى اللامركزية في المنظمات الكبيرة وتكون للأفرع والمكاتب صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات، وكلما كان حجم العمل محدودا يكون هناك مركزية اكبر.

يتم وضع مخطط للهيكل التنظيمي في وثيقة الهيكل التنظيمي للمؤسسة يوضح الأقسام الرئيسية وأنواع السلطات طبعا الأقسام تختلف من مؤسسة الى أخرى، ولكن المشتركة هي ان تكون هناك سلطات تشريعية معنية بوضع الاستراتيجية وتعديل النظام الداخلي وممكن انتخاب الهيئة الإدارية وتكون في العادة ضمن صلاحيات مؤتمر المنظمة، والذي ينعقد وفق النظام الداخلي في أوقات محددة ووفق تعليمات معينة ويكون في اعلى الهيكل التنظيمي للمنظمة، أيضا هناك سلطات رقابية ممكن ان تقوم بها الهيئة الإدارية فضلا عن ان المؤتمر أيضا له صلاحيات رقابية وفي بعض المنظمات هناك هيئات معنية بالرقابة وفي مستويات مختلفة مثل الرقابة على عدم مخالفة النظام الداخلي او رقابة على تنفيذ قرارات المؤتمر وأيضا رقابة على التوجهات الاستراتيجية وغيرها من الأنواع، فضلا عن ذلك هناك إدارة تنفيذية وهي التي تنفذ العمل وضمن التوجهات الاستراتيجية وتعليمات وقرارات الهيئة الإدارية والمؤتمر.

ترتبط مع المدير التنفيذي او مدير المنظمة او أي تسمية أخرى تمثل الشخص المسؤول عن تنفيذ العمل مجموعة من الأقسام ومن الوظائف مثل المدير المالي والموارد البشرية والعمليات والتدقيق الداخلي والمتابعة والتقييم والمكاتب والفروع ومراكز المشاريع وأيضا يختلف اتساعها من منظمة الى أخرى وحسب طبيعة العمل، يشير الرسم ادناه الى أحد اشكال الهيكل التنظيمي على سبيل المثال:

شكل رقم (1) رسم توضيحي لهيكل تنظيمي



ويمكن ان يكون هناك مستوى اخر تحت مستوى الأقسام على سبيل المثال يكون هناك مراكز لإدارة المشاريع وتكون تحت قسم البرامج والمشاريع وهي مؤقتة لحين انتهاء المشروع يتم غلقها وبعدها يتم تحديث الهيكل التنظيمي وازالتها، كما يمكن ان توضع المكاتب والفروع الخاصة بالمحافظات المختلفة تحت قسم المكاتب والفروع وأحيانا تكون ادارتها مباشرة من الإدارة التنفيذية لذلك توضع بصورة افقية مع باقي الأقسام، هذا التقسيم لا يعني عدم وجود أي علاقات او تداخل بين أعضاء الهيئة العامة والهيئة الإدارية مع الأقسام التنفيذية، اذ من الوارد ان يكون هناك تفاعل وتواصل وعمل مشترك ولكن بصورة عامة الهيكل التنظيمي يعكس طبيعة العلاقات التنظيمية المعتادة.

2. فصل الوظائف وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات:

تعد عملية الفصل بين الوظائف وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات من العناصر المهمة في نظام الرقابة الداخلي للمنظمة، والتي تسهم في تحديد المسؤولية بصورة جيدة وتؤمن رقابة جيدة على الأداء وتقلل فرص حصول سوء استغلال الصلاحية والمسؤولية الذي يحصل نتيجة حصول التداخل بين الصلاحيات والمسؤوليات، كما يساعد هذا الفصل على منع حصول تضارب بالمصالح بين مصلحة الفرد والمؤسسة ويحد من إمكانية حصول استغلال للمال الخاص بالمؤسسة او حصول هدر او فساد مالي او سوء توظيف للأموال، ان عملية الفصل والتحديد الواضح للأدوار تقلل من هذه المخاطر.

ان العديد من المنظمات لا تمتلك كادر كبير يؤهلها الى الفصل بصورة كبيرة بين الوظائف وتحديد مستويات كبيرة من الصلاحيات والوظائف، لذلك سيتم التركيز على بعض المفاصل المهمة التي يجب على المؤسسة ان تنتبه لها وتفصل بين الوظائف والمهام التي سيتم الإشارة لها وهي ليست حصرية وانما بالحدود الدنيا، وكلما كان للمنظمة كادر كبير وحجم عمل كبير كلما دعت الحاجة الى مراجعة أكبر للمسؤوليات والصلاحيات والبحث عن عدم حصول إمكانية لتضارب المصالح، كما تجدر الإشارة الى ان العديد من المنظمات تضع

سياسة خاصة باسم سياسة منع تضارب المصالح وتحدد الوظائف والمهام والواجبات التي يمكن ان يحصل فيها تضارب للمصالح وتحدد طرق لتلافي هذه المخاطر، كما تضع المنظمات سياسة تتضمن إجراءات لضمان ان اعمال المنظمة لا تدخل ضمن تمويل الإرهاب او غسيل الأموال وهناك دليل ارشادي خاص بمؤشرات الاشتباه في عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب المتعلقة بمعاملات المنظمات غير الهادفة للربح تم نشره من قبل دائرة المنظمات غير الحكومية ويمكن الاطلاع عليه¹.

➤ تحديد الصلاحيات المالية والتي تعني الموافقة على الصرف ويجب ان تكون محدودة بسقف مالية محددة، على سبيل المثال الصلاحية الأكبر تكون لرئيس المؤسسة او الهيئة الإدارية ومن ثم المدير التنفيذي ومن ثم مدير المشروع، مثال على صلاحيات مالية على سبيل المثال وليس الحصر:

شكل رقم 2 مصفوفة صلاحيات الصرف

مصفوفة صلاحيات الصرف			
المبالغ التي تزيد عن خمسة وعشرون مليون دينار تخضع لموافقة الهيئة الادارية	رئيس المنظمة لديه صلاحية الموافقة على صرف المبالغ الاكبر من خمسة ملايين دينار لغاية خمسة وعشرون مليون دينار فقط	المدير التنفيذي له صلاحية الموافقة على مبلغ لايزيد عن 500000 دينار فقط	مدير المشروع ومدير المكتب او الفرع لديهم صلاحية الموافقة على صرف مبلغ لايزيد عن 50000 دينار فقط

المبالغ الواردة في المصفوفة أعلاه ممكن ان تختلف من مؤسسة الى أخرى وحسب حجم كل مؤسسة ولكن المهم هو ان يكون هناك تدرج بالمبالغ، كلما تكون أكبر تحتاج الى إجراءات أكثر صرامة في الصرف لتقليل المخاطر وضمان عدم حصول تضارب في المصالح.

➤ ان الأشخاص الذين لديهم صلاحية الموافقة على الصرف والذين تمت الإشارة لهم في مصفوفة الصلاحية يجب لا يقوموا هم بالصرف ولا يشتركوا في لجان المشتريات ولا يكون لديهم وصول الى الأموال، وانما هناك اشخاص اخرين يقومون بالصرف وفق التعليمات والاليات المحددة.

¹ موقع دائرة المنظمات غير الحكومية، الدليل الارشادي الخاص بمؤشرات الاشتباه في عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب المتعلقة بمعاملات المنظمات غير الهادفة للربح.

<https://www.ngoao.gov.iq/uploads/articles/2023/2/MLI.pdf>

- يجب ان لا يكون لدى امين الصندوق والمدير المالي صلاحية موافقة على الصرف ولا يقوموا بالصرف وانما عملهم رقابي.
- أهمية الفصل بين وظيفة امين الصندوق وبين من يقوم بعملية الجرد المفاجئ للنقد ومن يقوم بالموافقة على الصرف وأيضا لا يجوز ان يقوم امين الصندوق بعمليات الشراء.
- تتسع عملية الفصل بين الوظائف والصلاحيات كلما كبر حجم المؤسسة وزادت المبالغ التي تتعامل بها وفي حالة المؤسسات الصغيرة والتي يصعب ان يكون فيها فصل كبير بين الوظائف يمكن دمج بعض الوظائف ولكن وضع شروط وضوابط حتى لا يكون هناك تضارب بالمصالح، ووضع إجراءات للرقابة والتدقيق مثلا عند دمج وظيفة امين الصندوق والمحاسب يجب ان يقوم شخص اخر بمراجعة العمل ولا يكون لدى المحاسب وامين الصندوق صلاحية موافقة على الصرف وهكذا.

3. النظام المحاسبي، والبرامج المحاسبية الالكترونية:

يجب ان يكون لدى كل منظمة نظام محاسبي تعتمد عليه في تسجيل معاملاتها المالية وتوثيق الإيرادات والمصاريف، ويتكون النظام المحاسبي من مجموعة من التعليمات والإجراءات والسجلات والدفاتر والمستندات المحاسبية، ويهدف الى ضمان حقوق المنظمة من الضياع ومن الهدر والى توثيق جيد لجميع التعاملات المالية والكشف عن أي أخطاء تحصل فضلا عن متابعة الإيرادات والمصاريف على المشاريع وتتبعها لأعداد التقارير والقوائم المالية والحسابات كلما تطلب الامر، كما يوفر النظام المحاسبي المستخدم إمكانية المقارنة بين نتائج العمل لفترات مختلفة وذلك لاعتماد مقاييس موحدة بين الفترات المختلفة.

رغم ان النظام المحاسبي المفترض يعتمد في المنظمات هو نظام يدوي ولكن هناك العديد من البرامج الالكترونية التي بدأت المنظمات في استخدامها والتي تساعد في توثيق الحسابات بصورة دقيقة وفي تتبع المصاريف المشتركة والمصاريف على المشاريع، فضلا عن تتبع الانفاق على كل مشروع وفق ميزانية لكل مشروع وتسهم هذه البرامج في تقليل الأخطاء وفي سهولة العمل وسهولة الحصول على تقارير مالية كلما احتجت لها.

لتحقيق الفائدة من النظام المحاسبي يجب ان يكون لكل منظمة نظام محاسبي واضح وذلك عبر ان تكون هناك سياسات مالية واضحة وطريقة عمل واضحة ومسؤوليات وصلاحيات محددة، فضلا عن طريقة واضحة في توثيق عمليات الصرف والشراء وتحديد ادلة الاثبات المطلوبة لكل عملية مالية وطريقة توثيقها، كما يفترض ان تقوم المنظمة بتحديد السجلات اللازمة للحسابات ومن يقوم بتحديثها، وفي حالة العمل على برنامج الكتروني للإدارة المالية يجب ان يتم اختيار برنامج مناسب لعمل المنظمة وان يكون لديه القدرة على إدارة حجم الأموال التي تتعامل بها المنظمة ومن المهم ان يكون قادر على تتبع مصاريف كل مشروع فضلا عن قدرته على انتاج تقارير مالية تلبي الاحتياجات الخاصة بالمنظمة ويكون بكلفة معقولة تناسب موازنة المنظمة ويكون هناك قدرة على العمل عليه.

بخصوص النظام المحاسبي والتعليمات والسجلات المحاسبية هناك بعض الالتزامات وفق القوانين النافذة يجب على المنظمة اتباعها في هذا الجانب نشير اليها في ادناه:

✓ المنظمات ملزمة باعتماد النظام المحاسبي الموحد في تسجيل العمليات المالية واعداد الحسابات الختامية وهذا النظام يتطلب وجود محاسب قادر على تسجيل العمليات وفقه²، والنظام المحاسبي الموحد هو مجموعة من العناصر التي تتولى عملية تجميع وتسجيل ومعالجة البيانات و تخزينها من اجل تقديم المعلومات الى متخذي القرار، ومن ثم اعداد القوائم المالية التي توضح نتيجة عمل تلك الوحدة خلال فترة محددة، ويتكون النظام من الدليل المحاسبي والمجموعة المستندية والمجموعة الدفترية والقوائم المالية، ويمكن الإشارة الى العناصر الرئيسية للنظام:

❖ المجموعة المستندية والتي تتكون من مستند الصرف والقيد وايصال القبض، وتستخدم في تسجيل العمليات المالية من الصرف والتسويات القيدية، وعند استلام المبالغ يستخدم إيصال القبض، تعد هذه مستندات رئيسية لتسجيل العمليات المالية وهناك مستندات داعمة أخرى لأثبات حدوث العملية المالية فضلا عن الموافقات.

❖ المجموعة الدفترية والتي تتكون من سجل اليومية العامة والذي يكون مصادق من كاتب العدل ويستخدم لتسجيل العمليات المالية وفق قيودها، وسجل الأستاذ العام الذي ترحل اليه الحسابات وتظهر فيه ارصدة كل حساب، يمكن للمنظمة وحسب الحاجة استخدام سجلات أخرى تفصيلية مثل سجل للإيرادات وسجل للمصاريف او السلف وسجلات حسب المشاريع ويمكن ان تكون هذه السجلات المساعدة والفرعية الكترونية على برامج مثل الاكسل وغيره.

❖ الحسابات الختامية وتتضمن الميزانية العامة وبيان العمليات الجارية وباقي الكشوفات التحليلية، ويتم اعداد الحسابات الختامية سنويا من قبل مراقب حسابات معتمد مع تقرير عن رايه بالحسابات والإجراءات المتبعة، وفق قانون المنظمات غير الحكومية رقم 12 لسنة 2010 يجب على المنظمة التي تتجاوز ميزانيتها 75 مليون دينار ان تعد حساباتها من قبل مراقب حسابات مجاز.

✓ تعد القوانين والتشريعات والتعليمات الصادرة من الجهات الرسمية جزء من النظام المحاسبي ومن النظام المالي للمنظمة والتي يجب اتباعها ويمكن الإشارة الى اهم هذه القوانين والتشريعات والتي لها علاقة بعمل المنظمة من الجانب المالي على وجه الخصوص:

❖ قانون المنظمات غير الحكومية رقم 12 لسنة 2010 النافذ، وخصوصا الفصل الرابع من القانون الذي يختص بالأحكام المالية والفصل الخامس السجلات وتدقيق الحسابات.

❖ قانون العمل العراقي رقم 37 لعام 2015 النافذ.

❖ اعتماد نظام مسك الدفاتر التجارية رقم 2 لسنة 1985 المعدل.

❖ تعليمات النظام المحاسبي للشركات رقم 1 لسنة 1998.

❖ اعتماد نظام الاندثار والاطفاء للقطاع الخاص والمختلط والتعاوني رقم 9 لعام 1994 واي تعديلات لاحقه له.

² موقع ديوان الرقابة المالية الاتحادي، للاطلاع وتحميل النظام المحاسبي الموحد، على الرابط الاتي:

<https://www.fbsa.gov.iq/ar/wiki/view/account-unified-system>

4. التدقيق والرقابة الداخلية والخارجية:

فيما يخص التدقيق والرقابة الداخلية تتم داخل المنظمة عبر السياسات والإجراءات التي تضعها المنظمة على عمليات الشراء والانفاق وعبر تطبيق هذه التعليمات، ويكون للمدير المالي دور رقابي كبير في التدقيق وأيضا للمحاسبين والمدير التنفيذي ومدير المشروع اثناء العمل، كما تقوم بعض المنظمات بوضع مدقق داخلي يقوم بالتدقيق اثناء العمل وأيضا يكون هناك تدقيق إضافي عند وجود نظام محاسبي الكتروني اذ يتم اكتشاف الأخطاء اثناء عملية الادخال، يكون التدقيق والرقابة الداخلية فعالة عندما تكون كل التعليمات والسياسات مترابطة وواضحة والمسؤوليات محددة وهناك فصل واضح للوظائف.

بالنسبة الى التدقيق الخارجي بالعادة يكون اما من قبل طرف ثالث عبر شركة تدقيق تقوم المنظمة المانحة بتكليفها بعملية التدقيق او شركة تقوم المنظمة او هيئتها العامة او الهيئة الإدارية بتكليفها بالتدقيق، ويكون لتدقيق اما على المنظمة ككل ويكون هناك تقرير وحسابات ختامية وهذا ما يحصل في الحسابات الختامية للمنظمة التي تتجاوز ميزانيتها 75 خمسة وسبعون مليون دينار اذ تكلف مراقب حسابات مجاز بتدقيق الحسابات واعداد الحسابات الختامية التقارير المالية فضلا عن تقرير المراقب ويقدمه الى المنظمة لغرض اعتماده ويتم تقديم هذا التقرير بالعادة الى دائرة المنظمات غير الحكومية والجهات التي تطلبه.

بالنسبة الى التدقيق الخاص بالمشاريع وعادةً تقوم به شركة تدقيق وحيانا المنظمة المانحة تقوم به بنفسها، يهدف الى التأكد من ان المشروع المعني بالتدقيق جرى التعامل معه ماليا وفق التعليمات والإجراءات المالية، وان المصاريف التي تتضمنه متوافقة مع ميزانية المشروع ومع العقد الموقع بين الطرفين، بالعادة يتم تدقيق جميع الوثائق والايصالات والمستندات الداعمة والتأكد من انها صحيحة وغير مزورة وقد جرت جميع العمليات وفق ما منفق عليه وفق العقد بين الطرفين وحسب التخصيصات الموجودة في الميزانية، وهناك بعض النقاط التي يجب الإشارة لها والتي يجب ان تقوم المنظمة الخاضعة للتدقيق بتبهيئتها لغرض إنجاح عملية التدقيق وتسهيلها:

1. ضرورة قراءة عقد المشروع بصورة جيدة من قبل فريق المشروع، وان يتم الالتزام بنود العقد الموقع، في حالة وجود أي بنود لا يمكن تطبيقها او جرى الاتفاق على مخالفتها او تعديلها يجب ان يتم توثيق هذه الاختلافات عبر مراسلات رسمية، من المهم تحضير العقد وكل هذه الاتفاقيات التي تم الاتفاق عليها وتزويد جهة التدقيق بها.
2. يجب تحضير التقرير المالي مع قائمة المصاريف وتكون للفترة التي حددها التدقيق مثل لفترة المشروع لمدة عام، في حال وجود أي تجاوز على الميزانية يجب ان يكون وفق الحدود التي سمح بها العقد وفي حال لا يتفق مع ما ذكر العقد يجب ارفاق الموافقات التي تم استحصلها لذلك.
3. يجب تهيئة السياسات والتعليمات المالية التي تطبقها المنظمة في عملها والتي تم اعتمادها عند تنفيذ المشروع، ويجب ان تكون المنظمة قد طبقتها اثناء العمل وفي حال مخالفتها يجب ان يكون هناك مبررات معقولة وموافق عليها من الجهة المانحة ومن الجهات الداخلية بالمنظمة والتي تشير لها التعليمات مثل المدير التنفيذي او المالي.

4. يجب ان تتم تهيئة الايصالات والفواتير الخاصة بالمشروع مع جميع الوثائق الداعمة والمستندات والموافقات من طلب شراء وامر دفع مثلا او تحليل عروض وغيرها، التي تعد ادلة اثبات على حصول العملية مثل قائمة حضور او بوردينج الطائرة واجندة النشاط وغيرها من الوثائق التي لا تكون مالية، ويجب ان تكون جميع الوثائق مرتبة بصورة جيدة ويسهل مطابقتها مع قائمة الحركات والتقارير المالي.
5. تهيئة أي وثائق أخرى تطلبها شركة التدقيق مثل عقد ايجار او شهادة تسجيل المنظمة او صور لبعض الأنشطة، كما يجب ان يكون هناك اتفاق على المواعيد بين الطرفين والالتزام بها لضمان سير عملية التدقيق بصورة سلسلة، فضلا عن تقديم الإجابات والتساؤلات والايضاحات الى المدققين كلما دعت الضرورة لذلك.

5. القيم والاخلاق وقواعد السلوك:

تعد القيم والأخلاق من العناصر المهمة التي يجب ان يتمتع بها العاملين في المجال الإنساني وفي المنظمات غير الحكومية، اذ تساعد في توفير بيئة أكثر امانا خالية من الفساد والرشوة وسوء استخدام الأموال، اذ تقوم المنظمات بالتشجيع على مبادئ احترام حقوق الانسان وعلى النزاهة والمصداقية والشفافية، كما تقوم اغلب المنظمات بوضع قواعد للسلوك يقوم الموظفون وحتى لمتعاقدون مع المنظمة بالموافقة والتوقيع عليها.

تؤكد قواعد السلوك على العديد من الاخلاقيات التي يجب اتباعها وعلى السلوكيات والاخلاقيات المرفوضة من قبل المنظمة والتي تحاسب من يرتكبها مثل الرشوة والتحرش والانتهاك وغيرها، رغم ان تفاصيل هذه القواعد ليست هي الموضوع الرئيسي، ولكن يمكن الإشارة الى ان وجودها وان تكون محددة عامل مساعد للمنظمة في تحسين بيئتها الداخلية وتقلل من مخاطر الفساد المالي والإداري، مع أهمية وضح اليات للشكوى والتحقيق في حال الاشتباه في حصول فساد او أي سلوكيات غير أخلاقية.

التعامل مع النقد والصندوق:

يعد النقد من العناصر المهمة والحساسة والذي يجب ان يكون هناك سياسة واضحة لدى المنظمة للتعامل معه، يجب ان تحتفظ المنظمة بصندوق " قاصة " لحفظ الأموال تكون بمكان امن، ويكون هناك موظف او موظفة من المنظمة امين صندوق والذي يكون الصندوق تحت مسؤوليته المباشرة وهو الشخص الوحيد الذي يكون له حق فتح الصندوق والتعامل مع الأموال الموجودة فيه، لا يكون لدى امين الصندوق صلاحية الموافقة على صرف الأموال، وعلى المنظمة ان تراعي ان لا يكون لدى امين الصندوق أي وظائف او تكلفه بمهام ممكن ان تؤدي الى تضارب المصالح مع وظيفته، وإدارة النقود بصورة تقلل من المخاطر وتزيد من كفاءة استخدام الأموال يجب التركيز على التعليمات والإجراءات الاتية والتي قد تختلف من منظمة الى أخرى من حيث اتساعها وشمولها ولكن بصورة عامة يمكن ذكر الاتي:

- يكون هناك سجل للصندوق يسمى سجل النقدية او سجل الصندوق، ويمكن ان يكون الالكتروني يتضمن الرصيد النقدي للدينار والدولار وعمليات القبض والصرف وفق تواريخها، يقوم امين الصندوق بالتسجيل في السجل ومطابقة رصيد النقد في الصندوق مع رصيد النقد في السجل يوميا.
- يجب عند استلام مبالغ نقدية من قبل امين الصندوق ان يقوم بعمل وصل قبض بها³، ودفع المبالغ يكون وفق أوامر الصرف ويحتفظ امين الصندوق بنسخة من امر الصرف والايصالات فضلا عن تحرير إيصال تسليم النقد الذي يوقع من قبل مستلم النقد⁴.
- يجب تحديد عمالات النقد في الصندوق مثلا الدينار والدولار، ويجب ان تحدد المنظمة اعلى مبلغ ممكن ان يكون بالصندوق بكل عملة بما يؤمن مصاريف المنظمة النقدية خلال فترة معينة مثلا أسبوع، والمبالغ التي تزيد عن ذلك يجب ان يتم ايداعها في المصرف، من المهم ان يتم تقليص عملية استعمال النقد الى اقل قدر ممكن واعتماد طرق دفع أخرى مثل الحوالات والصكوك.
- يجب تحديد اعلى مبلغ تقوم المنظمة بدفعة نقدا وما يزيد عن ذلك يدفع عبر طرق دفع غير نقدية على سبيل المثال تذكر المنظمة في سياستها ان أي مبلغ يزيد عن مليون دينار لا يتم دفعة نقدا، وفي حالة مخالفة السياسة يجب تحديد مبرر ذلك وموافقة صاحب الصلاحية على ذلك.
- يجب ان يقوم امين الصندوق بعمل مطابقات لرصيد الصندوق في السجل مع الرصيد النقدي في القاصة يوميا، كما يجب ان يكون هناك جرد على الصندوق بصورة منتظمة وتثبيت محضر بنتائج الجرد فضلا عن جرد مفاجئ أيضا.
- عند حصول موافقة على صرف سلفة مقدما مثل سلف للسفر يقوم امين الصندوق بتسجيل السلفة ومن ثم متابعة تصفيته بعد انتهاء السفر وعودة الموظف.
- عند تصريف عملة يجب اثبات العمليات في سجل الصندوق مع أهمية وجود ايصالات رسمية بعملية التصريف تتضمن سعر الصرف والمبلغ ويقوم امين الصندوق بحفظها.
- يجب موافقة وتوقيع المدير المالي او المحاسب والمدير التنفيذي على مطابقات ورصيد الصندوق، كما يجب التأكد من عملية توثيق الايصالات والمستندات بصورة جيدة من قبل امين الصندوق بصورة يسهل الرجوع لها عند الحاجة.

هناك إجراءات عديدة يمكن عملها حسب طبيعة المنظمة ولكن بصورة عامة أعلاه اهم ما يمكن اضافته من محاور في سياسة التعامل مع النقد في الصندوق للمنظمة.

التعامل مع البنوك:

يجب ان تضع المنظمة تعليمات واضحة للتعامل مع المصرف بما يؤمن الحفاظ على أموال المنظمة، اذ يجب ان تقوم المنظمة بتعاملاتها المالية من خلال الحسابات المصرفية ويمكن للمنظمة فتح حساب في مصرف او

³ يجب ان يكون لدى امين الصندوق دفاتر ايصالات قبض مرقمة ومتسلسلة وبأكثر من نسخة.

⁴ يمكن لكل منظمة ان تقوم بتصميم ايصالات خاصة بها يكون عليها شعار المنظمة وتكون متسلسلة وبأكثر من نسخة ويجب حفظها بصورة جيدة.

أكثر وحسب حجم تعامل المنظمة، وادناه أبرز التعليمات التي يجب التركيز عليها في سياسة التعامل مع المصارف:

- ✓ يجب ان تحدد المنظمة الشخص او الأشخاص المخولين بفتح الحساب المصرفي والذي قد يكون مذكور في النظام الداخلي مثل رئيس المنظمة او نائب الرئيس او المدير التنفيذي، ويجب تحديد الأشخاص المخولين بالتوقيع على الصكوك وعلى الحوالات، الأفضل ان يكون التوقيع أكثر من شخص مجتمعين مثل الرئيس والمدير التنفيذي او الرئيس ونائب الرئيس.
- ✓ يجب ان تختار المنظمة مصرف لديه خدمات مصرفية متنوعة تلبي حاجات العمل مثل فروع ومكاتب للمصرف في محافظات مختلفة، فضلا عن خدمات الكترونية ان تطلب الامر مثل تحويل الكتروني ويجب الاخذ بنظر الاعتبار العمولات التي قد تكون مرتفعة في بعض المصارف وتؤثر على العمل.
- ✓ يجب ان تحرص المنظمة على استلام جميع إيراداتها ودفعات المشاريع عبر حسابها المصرفي.
- ✓ يجب عمل سجل باسم سجل البنك او سجل النقد لدى المصارف يقوم امين الصندوق او المحاسب او من تحدده الإدارة بإدارة السجل ويتضمن تسجيل المبالغ الواردة الى حساب المصرف والمبالغ المصروفة في السجل ورصيد النقد في البنك، على ان يتضمن السجل حسابات المنظمة المختلفة لدى المصارف وان يظهر السجل رصيد النقدية لدى المصارف بالدينار والدولار ولكل حساب.
- ✓ يجب ان تتم المطابقة بين سجل المصرف لدى المنظمة وبين كشف حساب المصرف بصورة شهرية او فصلية او كلما دعت الحاجة لذلك، ويكون ذلك عبر سحب كشف من المصرف لفترة المطابقة ويتم عمل كشف المطابقة وفق استمارة المطابقة، ويتم تحديث سجل المصرف لدى المنظمة وفق استمارة المطابقة بهدف تطابق رصيد السجل مع رصيد المصرف في الكشف.
- ✓ يجب حساب العمولات التي تستقطعها المصارف وتحديد اين يتم تحميلها مثل تحميل بعضها على المشاريع وحسب ما موجود في المشاريع من تخصيصات لهذه العمولات.
- ✓ فضلا عن ذلك هناك بعض التعليمات الإضافية التي تقوم بها بعض المنظمات حسب طبيعة وحجم عملها، على سبيل المثال بعض المنظمات تقوم بعمل حسابات فرعية لكل مشروع ضمن الحساب المصرفي الرئيسي وذلك لمتابعة الحساب المصرفي لكل مشروع بصورة منفصلة عن الاخر واستخراج كشف حساب مصرفي لكل حساب فرعي.

حسابات المشاريع:

ان الجزء الأكبر من عمل المنظمات قائم على تنفيذ مشاريع تكون ممولة من جهات مانحة او بالشراكة مع منظمات دولية او محلية، تكون المشاريع محددة بوقت وكلفة عبر ميزانية وعقد موقع بين الأطراف يتضمن فقرات مكتوبة، وتقوم المنظمة بتنفيذ المشروع وفق العقد والتعليمات التي يتفق عليها بين الطرفين بهدف الوصول الى اهداف المشروع عبر تنفيذ الأنشطة التي يتضمنها وتكون الموازنة والمنحة المالية هي الإدارة التي تساعد في ذلك.

بالمعتاد يقوم محاسب المشروع بتنظيم حسابات المشروع والتي تكون عبارة عن اعداد دفتر النقد او قائمة الحركات والتقرير المالي للمشروع خلال فترة محددة شهريا او فصليا او حسب ما محدد في عقد المشروع وتقديمه الى الجهة المانحة مع المتطلبات الأخرى مثل الايصالات والمستندات الداعمة، ويمكن الإشارة الى بعض التفاصيل التي يجب ان تتضمنها السياسات المالية والتي يجب اخذها بنظر الاعتبار في الإدارة المالية للمشاريع:

- ❖ يجب ان تطبق سياسات وإجراءات وتعليمات المنظمة على كل حسابات المشاريع وفي حالة وجود تعليمات لدى الجهات المانحة والشريكة ترغب بتطبيقها خلافا للمطبق لدى المنظمة يجب الاتفاق على هذه الفقرات ووضعها في عقد المشروع او في وثيقة خاصة لتطبيقها على المشروع المعني فقط.
 - ❖ يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار كل التفاصيل المالية الخاصة بالمشاريع التي ترد في العقود الموقع عليها مع الجهات المانحة، يمكن عمل تعديل على الميزانيات بالاتفاق مع الجهات المانحة للتعديل عليها بما يتفق مع التغييرات بالأنشطة وحسب ظروف وشروط وسياسات كل مانح، ويجب الاحتفاظ بالمراسلات والموافقات على التعديلات في ملفات المشروع المعني.
 - ❖ يجب الاحتفاظ بجميع الايصالات والمستندات الداعمة لدى المنظمة وإعطاء نسخ الى المنظمة الشريكة او المانحة وفي حالة اخذها للملفات الاصلية يجب الاحتفاظ بنسخة منها لدى المنظمة مع كتاب من الجهة المانحة يؤكد على استلامهم للملفات الاصلية الخاصة بالمشروع، كما يجب الاحتفاظ بنسخة الكترونية من الحسابات.
 - ❖ يجب توقيع دفتر النقد او قائمة الحركات والتقرير المالي من قبل المحاسب والمدير المالي والمدير التنفيذي أيضا او من يحل محلهم.
 - ❖ يجب ان يتم الالتزام بالتعليمات الخاصة بالمشروع من أوقات الارسل وطلب الدفعات.
- هذا بصورة عامة فيما يتعلق بحسابات المشاريع، فضلا عن إجراءات إضافية تفصيلية يجب ان تعتمد في الصرف والتوثيق والموافقات والشراء وغيرها.

الرواتب والتكاليف المشتركة والإدارية:

فيما يتعلق بالرواتب ان اغلب التعليمات الخاصة بها توضع في سياسات الموارد البشرية والتي يجب ان تراعي قانون العمل العراقي رقم 37 لعام 2015 والذي يحدد في العديد من تفاصيله قضايا الرواتب والأجور التعاقد والاجازات والعطل وغيرها.

وفيما يتعلق بالسياسات المالية يجب الإشارة الى ان الرواتب التي تتعلق بالمشروع يتم تحميلها بصورة مباشرة على المشاريع وتجب ان تكون محددة بعقد العمل، ممكن ان يعمل بعض الأشخاص في اكثر من مشروع ولكن يجب ان لا يكون مجموع العمل اكثر من 100 بالمئة من الوقت الخاص بالعمل، ويوزع الراتب بين المشاريع ويجب ان يكون محدد بنسب مئوية ومذكورة بالعقد حصة كل مشروع من الراتب، كما تعمل المنظمة

على توزيع تكاليف الموظفين من اداريين وعاملين لا يدخلون ضمن مشروع محدد على المشاريع وفق أسس عادلة تحددها مثل مسؤول الموارد البشرية او مدير العمليات او مسؤول الاعلام او العلاقات او الحارس والمنظف وغيرها من الوظائف، وحسب ما متوفر من إمكانيات في كل مشروع وحسب سياسات كل مانح.

بالنسبة الى التكاليف المشتركة، وهي التكاليف التي تدفع لغرض قيام المؤسسة بنشاطاتها بما يحقق اهداف ونتائج جميع المشاريع والبرامج ويعد من الصعب تخصيص التكاليف بصورة مباشرة على كل مشروع او تحديد أي مشروع يستفيد منها دون الاخر لذلك هي تخص العمل بصورة عامة، وعلى سبيل المثال منها ايجار المكاتب ومصاريف الماء والكهرباء والصيانة والوقود والحراسة وتكاليف اندثار الموجودات، اما التكاليف الإدارية وهي التكاليف التي تخص إدارة المنظمة والتي ليس لها علاقة بالمشاريع ولكن لها علاقة بتطوير قدرة المنظمة على العمل وتحقيق الأهداف مثل تكاليف الاجتماعات الإدارية ومؤتمرات المنظمة و تدقيق ومصادقة حساباتها او تدريب كوادرها او التأمين على الموجودات وضد الحريق واي مصاريف أخرى تتعلق بالإدارة ولا تدخل ضمن المشاريع، وتتضمن فقرات التكاليف المشتركة والإدارية مجموعة من النقاط التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار عند التعامل مع التكاليف المشتركة والإدارية وتفصيلها وكما يلي:

- ❖ يتم تحميل التكاليف المباشرة للأنشطة على كل مشروع ضمن المشروع الذي نفذت من اجله ولا يتم تحميلها على مشروع اخر، كما لا يمكن ان تحمل التكاليف على أكثر من مشروع، وعند وجود نشاط مشترك بين أكثر من مشروع يجب وضع ميزانية مسبقا تحدد حصة كل مشروع من تكاليف النشاط ويجب ان تكون بموافقة الجهات المانحة لهذه المشاريع، كما لا يسمح بازدواجية احتساب النشاطات على أكثر من مشروع، بعض المنظمات تقوم بعمل ختم يحمل اسم المشروع او الجهة المانحة وتقوم بختم الايصال بهذا الختم حتى لا يتم احتسابه على مشروع اخر.
- ❖ يجب ان توزع التكاليف المشتركة للمنظمة على المشاريع عبر نسبة مئوية توضع في كل مشروع لتغطي مجموع الكلفة، وتأخذ النسبة بنظر الاعتبار الأهمية النسبية لكل مشروع مقارنة بمجموع المشاريع، مثلا كل مشروع يغطي 25% من كلفة الايجار في حال وجود أربع مشاريع مثلا متقاربة المبالغ او تزيد نسبة تغطية مشروع على الاخر حسب مبلغ كل مشروع.
- ❖ لا يمكن لمجموع التكاليف المشتركة المتحصلة من المشاريع ان تزيد عن مجموعة التكاليف الفعلية المتحققة خلال فترة سنة، ويمكن تقدير التكاليف المشتركة للفترات القادمة عند كتابة مقترحات المشاريع والموازنات بناءً على التكاليف الفعلية المتحققة في الفترات السابقة.
- ❖ عند بداية العمل في المشروع يتم اصدار مذكرة داخلية يوافق عليها المدير التنفيذي توجه الى حسابات المشروع يحدد فيها توزيع التكاليف المشتركة لكل بند من بنود الكلفة بين المشاريع لغرض اعتماده بالمشروع ويتم تغيير وتحديث طريقة التوزيع كلما دعت الحاجة.
- ❖ النسخ الاصلية لإيصالات وفواتير الحسابات المشتركة تحتفظ بها المنظمة وتعطي نسخ منها للمانحين لكونها تخص أكثر من مشروع ولا يمكن ان يتم استخدامها بصورة مزدوجة لكل المشاريع اذ يجب ان يحدد وفق مذكرة حصة كل مشروع من هذا المصروف.

الختام:

ان محتوى هذه الورقة يقدم بعض الملاحظات والنقاط التي تعد مهمة والتي يجب ان تأخذها المنظمات بنظر الاعتبار عند اعداد سياساتها وتعليماتها المالية، ولكن في بعض الحالات هذه التعليمات ليست كافية او شاملة ويجب البحث عن المزيد من التعليمات التفصيلية لكل حالة وحسب طبيعة نشاط كل منظمة وحجم الأموال التي تتعامل بها، والتي كلما زادت كلما زادت المخاطر وكلما زاد التعامل مع طرق الدفع النقدية أيضا تتزايد المخاطر، يجب ان تضع المنظمة مقترحات للسياسات تكون قادرة على تطبيقها بصورة فعلية لكونها ستكون مسائلة عند عدم تطبيقها ويمكن في البداية تطبيقها بصورة تجريبية مؤقتة ومن ثم التعديل عليها واعتمادها بصورة دائمة بعد التأكد من فاعليتها ومن كونها عملية ومن المهم عدم وضع إجراءات مبالغ بها وليس لها فائدة تذكر.

لغرض تعزيز قدرات المنظمة من وضع سياسات وإجراءات فاعلة يجب ان يكون هناك كادر متخصص في هذه المجالات ومدرب بصورة جيدة، ان عملية اشراك كادر المنظمة في تدريبات مالية وفي الحسابات والإدارة المالية هو استثمار للمنظمة في تحسين أدائها في هذا الجانب، يمكن للمنظمة أيضا استثمار الشراكات مع المنظمات المانحة وطلب تزويدها بالاستشارات والمساعدات لتحسين ادارتها المالية وسياساتها، كما من المهم البحث باستمرار عن الأدلة والسياسات والأوراق التي تصدرها المنظمات والجهات حتى الرسمية لتحسين حوكمة المنظمات، بعض الجهات والمنظمات تصدر أوراق مثل هذه الورقة تساعد في تحسين الإدارة المالية وأيضا يمكن الاستفادة من خبرة المنظمات التي لديها تجربة كبيرة في الإدارة لفترات طويلة في تحسين الإدارة المالية للمنظمة، كما يمكن البحث في الموقع الرسمية للجهات حتى الحكومية بعض الكتب والأدلة والتعليمات هي مخصصة للجهات الحكومية ولكن تتضمن مبادئ يمكن الاستفادة منها في تعزيز الحوكمة يمكن البحث في موقع ديوان الرقابة المالية ونقابة المحاسبين ووزارة المالية ودائرة الضرائب وموقع دائرة المنظمات غير الحكومية وموقع وزارة التخطيط فضلا عن موقع الوكالات الخاصة بالأمم المتحدة وغيرها العديد من مواقع الكورسات والدورات التدريبية أيضا.

ان عملية تطوير الإدارة المالية للمنظمة هي عملية مستمرة تتطلب مراجعة مستمرة للمنظمة، اذ على المنظمة مراجعة تعليماتها وإجراءاتها والمشاكل التي تواجهها اثناء العمل، فضلا عن الاستفادة من الملاحظات التي ترد من المدققين والشركات الخارجية ومن المانحين والشركاء في التطوير.

في الختام ارجو ان تكون هذه الورقة مساعدة للمنظمات على تحسين سياساتها وإجراءاتها المالية وان بشكل مكثف ومختصر ولم تتطرق الى العديد من التفاصيل، ولكن يمكن ان تمثل انطلاقة او محاور لمراجعة السياسات المالية وتعديلها.

انتهى