**إدارة الموارد الاقتصاديّة بشفافية، إنشاء آليات فحص خارجيّة، "المساءلة"، إعداد الميزانيّة التقديريّة والنهائيّة.**

الأب أنطونيو جيريرو ألفيس - عميد أمانة سر الشؤون الاقتصاديّة

ترجمة المكتب الإعلامي الكاثوليكي بمصر

القائمة

1. **مقدّمة.............................................................................................2**
2. ما هي مكانة الاقتصاد في المنظّمات الدينيّة؟ ...................................2
3. الدروس المستفادة من الماضي: ما الذي تعلّمناه من الأخطاء؟...............2
4. **معايير إدارة الخيرات الكنسيّة...............................................................4**
5. **أدوات الإدارة...................................................................................6**
6. الموازنة كأداة للإدارة والتوجيه...................................................6
7. الميزانيّة النهائيّة وإعداد التقارير. أنظمة إعداد التقارير و"المساءلة"......7
8. أنظمة الرقابة والإشراف. ضوابط وآليّات الرقابة.............................7
9. نموذج الإدارة: عمليّات الشراء والتعهّدات العامّة ............................8
10. **مقدمة**
11. ما هي مكانة الاقتصاد في المنظّمات الدينية؟
* **الاقتصاد هو المسؤول عن ضروريّات الحياة. الاقتصاد، إذا، هو المسؤول** عن توفير ما هو ضروريّ للحفاظ على جودة الحياة. المنطق الاقتصاديّ هو الكفاءة والحصول على أكبر فائدة بأقلّ تكلفة. تتعامل الشركات، عموما، والأنشطة التجاريّة طبقا لهذا المنطق، منطق الربح.
* **لكن يجب التمييز بين الضروريّ والمهمّ**. يمكن أن تتضاعف الضروريّات ولكن لا تصل أبدا إلى المهمّ. ما يهمّ هو رسالة الكنيسة أي المحبّة التي يجب أن تُضعّف وتتغلّب على الضروريّات. وإلّا، فستسيطر الضروريّات وتوجّه عملنا.
* **في العالم، الاقتصاد قوّة.** هذا يعني أنّ الضروريّات المادّيّة في الحياة هي التي تسيطر على العالم. **لكنّنا نعلم أنّ الاقتصاد خادم وليس سيّدًا.** إنّه في خدمة ما هو مهمّ. إنّ الأشياء "الهامّة" التي نقوم بها في الكنيسة تدعم الاقتصاد، لكنّ الاقتصاد لا يمكن أن يكون له سلطة أو يوجّه الأشياء الهامّة. إنّ المنطق الاقتصاديّ جزء محدود من منطق الحياة البشريّة– التي هي المحبّة– إنّه جزء لا يخدم إلّا الأنشطة التي تشمل الضروريّات الماديّة في الحياة.
* **علينا وضع الاقتصاد في مكانه كخادم.** الأمر الهامّ، على العكس، هو الخير الذي دُعيت الكنيسة للقيام به. يجب على أولئك المختصّين في الشؤون الاقتصاديّة أن يمثّلوا دعما لأولئك الذين يعملون من أجل إتمام أعمال الخير الكنسيّة.

من ناحية أخرى، يجب علينا ألّا ننسى كم المرّات في التاريخ التي فقدت فيها الكنيسة، في مختلف البلدان، كلّ خيراتها الماديّة، وفقا للتقلّبات السياسيّة. توضّح الخبرة أنّ الكنيسة عندما تملك موارد اقتصاديّة قليلة أو حتّى بدونها، يمكنها نشر رسالتها التبشيريّة من خلال تلقّيها الخبز اليوميّ بفضل الإبداع المستلهَم من الروح القدس كما حدث في المناسبات التاريخيّة.

1. الدروس المستفادة من الماضي: ما الذي تعلّمناه من الأخطاء؟
* **أبناء الظلام أكثر يقظة من أبناء النور**: هناك "نسور" يتسلّلون وينتهزون ضعفنا. تخضع الأديرة والمجامع الدينيّة والإيبارشيّات وحاضرة الفاتيكان نفسها للرقابة وللبحث عن نقاط ضعفهن. من المهمّ وجود **مستشارين مؤهّلين.** ومن الضروريّ للغاية أن تكون المجالس خالية من تضارب المصالح. لا يمكن للمستشارين تقديم مشورة تتعلّق بالاستثمار في شركاتهم أو شركات أصدقائهم.
* **التسرّع** أمر غير محبّذ. كثيرا ما يأتون قائلين أنّ هذه هي "فرصة العمر" وأنّ هذا الأمر "سيكون ذا فائدة كبيرة للكنيسة": إذا لم نقرّر فورا، سنخسر الصفقة ... لقد تعلّمنا أنّه من الأفضل أن نخسر صفقة، ولكن مع أخذ الوقت الكافي للتشاور وتقييم الأمر بدلا من التصرف بسرعة وخسارة الكثير.
* قد تحتاج **القرارات الاقتصاديّة الهامّة** لمسؤول نهائيّ، لكنّها تتطلّب وقتا، وتحتاج إلى مشاورات، ويجب اتّخاذها على أساس إجراءات محدّدة وفقا لشبكة أو عدّة موافقات. لا تتّخذ قرارات بشأن أمور غير مفهومة، بل من المهمّ أخذ الوقت اللازم عندما يتعيّن وضع التوقيع الأخير على أمر محدّد، ومن الضروريّ وجود مستشارين ذي ثقة كاملة حيث يمكنهم شرح موضوع القضايا والمخاطر المُتّخذة والمساعدة في فهمها قبل اتّخاذ القرار أو التوقيع.
* **من المهمّ وضع الضوابط والإجراءات** مع تجنّب **البيروقراطيّة** التي تعيق اتّخاذ قرارات جيّدة وتؤجّل كلّ شيء. يجب تحقيق توازن بين نماذج تنظيم العمليّات الإداريّة والإدارة المستوحاه من مبادئ الكفاءة.
* **تسجيل القرارات.** علينا أن ندرك كوكلاء وكمسؤولين أنّنا لن نبقى في المنصب نفسه للأبد: من الجيّد أن نترك دلالة لما تمّ القيام به ولماذا تمّ القيام به لأولئك الذين يأتون بعدنا. من المهمّ أيضا القيام بذلك لأجل تحقيق الشفافية.
* **الفصل بين الوظائف.** أحدهما يدير والآخر يراقب؛ أحدهما يوقّع والآخر يدفع؛ أحدهما يدفع، الآخر يحسب.
* **وجود استراتيجيّة،** وجود خُطّة عامّة للأنشطة المُراد تنفيذها ولطريقة استخدام الممتلكات. على سبيل المثال فيما يتعلّق بالاستثمارات: كم يتوفّر في مجال العقارات؟ كم يتوفّر في القطاع الماليّ، فيما يتعلّق بالأسهم على سبيل المثال؟ كم عدد التقلّبات التي يمكنني تحمّلها؟ ما هي الإجراءات التي يتعيّن اتّخاذها قبل أو بعد قرار الاستثمار، وما هي المجالات التي تستحق الإنفاق عيها، أم هل من الصواب استخدام مواردنا؟
* **إنّ الهدف من التبرّعات مقدّس.** يجب أن نطلب المال لأجل رسالتنا، وأن نميّز جيّدا عندما يكون الهدف من التبرّعات يعدّل أو غريب عن رسالتنا. قبل قبول التبرّعات، تحقّق ممّا إذا كان يمكن الوفاء بالهدف؛ إن قبلت، إذا فسيجب مراعاته.
* **مهمّ جدّا بالنسبة لنا نحن الذين نعيش على التبرّعات:** لقد انتهى تقريبا الوقت الذي تُقدّم فيه الأموال للكنيسة أو للكاهن أو للأسقف ليقوم بما يريد أو يحتاج. اليوم، يطلب المتبرّع مشروعا وأن يكون قادرا على رؤية ولمس النتائج الملموسة لأعمالنا. يجب توجيه استخدام الأموال المستلمة كتبرّع نحو الشفافية الكاملة، وتحقيقا لهذا الغرض، من الضروريّ تقديم تقارير إداريّة واضحة.
* إذا كان يجب الإشارة إلى التعديل الأكثر ضرورة في إدارة الأموال الخاطئة، فسأقول إنّنا بحاجة إلى تغيير نهج إدارة الخيرات: **يجب ألّا نحسب أنفسنا مالكين ولا يمكننا ذلك، بل يجب أن نعمل كحرّاس.** في المسائل الاقتصاديّة إنّنا نعتني بشركة الربّ وفقرائه. إنّها ليست ملكا لنا. **يجب أن ندير بعقل مَن يدير أموال الآخرين. يقوم الحارس بتقديم حساب.** يعيش المالك مدركا أنّه يستطيع أن يفعل بأشيائه ما يريد. *المساءلة*، يجب على كلّ وكيل أن يقدّم حساب عمّا هو مسؤول عنه. وبالتالي، علينا أن نتجنّب مواقف المسؤوليّة الواسعة النطاق، التي لا أحد فيها مسؤول عن تقديم حساب. يجب على كلّ شخص أن يكون مسؤولا عن جزئه.
1. معايير إدارة الخيرات الكنسيّة
* الهدف من الرسالة. إنّنا لسنا شركة خاصّة (معيار الربح)، ولسنا دولة عَلمانيّة يجب أن تنتج جيّدا وتوزّع الخِدمات داخل منطقة محدّدة، ولسنا منظّمة غير هادفة للربح تجمع الموارد وتوزّعها على جمهور محدود معيّن، لأغراض محدّدة مثل المساعدة والأعمال الخيريّة إلخ،
* الخيرات الكنسيّة، أدوات تحقيق الهدف من الرسالة؛
* خيرات الكنيسة مثل الخير العامّ. يتحمّل وكلاء الخيرات مسؤوليّة عامّة وتقع الأخطاء الإداريّة على عاتق الجماعة الكنسيّة بأكملها.
* معايير الإدارة:
* **الأخلاق**: العقيدة الاجتماعيّة للكنيسة تمثّل مرشدا حاضرا دائما لاتّخاذ خيارات أيضا في المجال الاقتصاديّ.
* **النزاهة**: إنّه معيار أساسيّ لمواجهة مواقف قد يتعرّض فيها الوكلاء لتجربة اتّخاذ خيارات خاطئة بسبب إغراءات الشرّ. إنّ الاستسلام لأيّ وعد بالحصول على مصالح شخصيّة مباشرة أو غير مباشرة (سلطة، ثراء، إلخ) يعني الاستسلام للفساد.
* **الحكمة**: إذا كان الغرض من إدارة الخيرات هو الحفاظ على الممتلكات وجعلها مثمرة لأجل الرسالة، فيجب تجنّب الالتزامات الخطرة المُتخفية وراء الوعد بأرباح سهلة. هذا لا يعني أنّه لا ينبغي النظر في حلول بديلة في إدارة الممتلكات، لأنّ الحكمة لا تعني الجمود.
* **الشفافية**: تعني تحديد عمليّة واضحة لصنع القرار وتنفيذ الأعمال الاقتصاديّة والإداريّة بطريقة موثقة وتتبّعية، بحيث تكون المعلومات اللازمة متاحة دائما داخل الهيئة ولجميع من يحقّ لهم طلبها من الخارج (المتبرّعين وهيئات الرقابة والإشراف). إنّ الإدارة بشفافية تطمئن جميع أولئك الذين لديهم مصالح في إدارتنا، وتعزّز التبرّعات وتمنع الحالات الخطيرة، حيث يمكن دائما التصدّي لخطأ الفرد وتصحيحه من قبل شخص آخر. من هذا المنطلق، تصبح الشفافية حماية أكثر طمأنينة من السرّيّة. وإذا كانت هناك أعمال يجب أن تتمّ في سرّيّة، يفضّل دائما إشراك مجموعة مقتصرة على عدد من الأشخاص ذات طابع مؤسّسيّ ومسؤولة عن هذا الهدف، بدلا من ترك أداء الأعمال لأفراد قد لا يقدّموا حسابا لأيّ شخص.
* **مبدأ الاحتياط:** يعني توزيع الاختصاصات حيث توافق الهيئات الخارجيّة على التخلّي عن صلاحيّاتها لصالح الكيانات المركزيّة والمتخصّصة لأجل مصلحة المنظومة. هذه الطريقة في العمل تعزّز إنشاء نوى إدارية متخصّصة يمكنها تحقّق منفعة عامّة.
* **الاقتصاد:** يجب على الخيارات المتعلّقة بالإدارة الاقتصاديّة مراعاة قيود الميزانيّة والحاجة إلى إدارة الممتلكات أو امتلاك أو توفير الخيرات والخِدمات مع تحمّل التكاليف المناسبة، وعدم تخطّي التكاليف الملحوظة في الأسواق.
* **الفعاليّة:** يجب أن توجَّه الخيارات الإداريّة نحو السعي لتحقيق الأهداف والاستراتيجيّات المحدّدة. يمكننا أيضا امتلاك خيرات بشكل اقتصاديّ، ولكن إذا أدركنا لاحقا أنّها ليست صالحة للهدف، فهذا يُحسب إهدار للموارد.
* **الكفاءة:** تعني استخدام الموارد الملائمة في وقت الالتزام الشخصيّ والمادّيّ لتحقيق هدف ما. وكما قِيل، تساعد الإجراءات على تحقيق الكفاءة، ولكن يجب الحرص على ألّا تتحوّل إلى بيروقراطيّة تبطئ وتعرقل تحقيق الأهداف.
* **الفصل بين الوظائف:** يعني فصل الأنشطة المتعلّقة بالتوجيه والرقابة عن أنشطة الإدارة. ولكن، في مجال الإدارة أيضا، يجب تنويع الاجراءات الإداريّة، لتجنّب التركيزات الإضافيّة للسلطة.
* إدراكا لتفرّد رسالة الكنيسة، وَضع الإصلاح الاقتصاديّ للكرسيّ الرسوليّ الأسس للمعايير المذكورة أعلاه (الإرادة الرسوليّة Fidelis Dispensator et Prudens / الوكيل الأمين والحكيم؛ الإرادة الرسوليّة I Beni Temporali/ الخيرات الزمنيّة؛ الإرادة الرسوليّة Una migliore Organizzazione/ تنظيم أفضل). وكان الهدف هو إنشاء هيكليّة جديدة لتنسيق ومراقبة الإدارة الاقتصاديّة والمراكز المتخصّصة في الإدارة لضمان الإدارة الصحيحة.
* بالرغم من الخطوات المتّخذة، تخضع كلّ إدارة لمخاطر متعلّقة بالإدارة الاقتصاديّة: مخاطر اقتصاديّة وماليّة، ومخاطر الشرعيّة والفساد، ومخاطر السمعة. علّمتنا الأخبار في هذه السنوات أن هناك أخطاء قد ارتكبت، وأنّ هناك مخاطر معيّنة لم يتمّ تخفيف أثرها.
* لا يكفي إعادة تنظيم الهيكليّات الاقتصاديّة فقط ما لم يصاحبها تعديل وتحديث فعّالين لأدوات الإدارة واللوائح والإجراءات الموجودة.
* إزاء رسالة منفردة، فإنّ أدوات الإدارة المعتمدة في إدارة خيرات كنسيّة لا تختلف كثيرا عن تلك الموجودة في جميع الهيئات العامّة أو الخاصّة، العلمانيّة أو الكنسيّة. إنّ اعتمادها يتطلّب المهنيّة وفي بعض الحالات درجة معيّنة من المعرفة التقنيّة ليست دائمة الانتشار في سياقاتنا.
* إنّ الجمع بين الأدوات المثاليّة لإدارة المنظمات "العَلمانيّة" داخل هيئات الكنيسة الكاثوليكيّة التي تحفز على غايات فريدة، ونماذج موجّهه نحو أهداف تختلف كثيرا عن الأهداف "العَلمانيّة" الأكثر انتشارا، ليس أمرا سهلا.
1. **أدوات الإدارة**
2. الموازنة كأداة للإدارة والتوجيه
* إنّ مواردنا محدودة. لا يمكننا فعل كلّ ما نريد. من الضروريّ تدريج وتحديد الأولويّات. علينا أن نحدّد كيفيّة تخصيص الموارد المتاحة لنا: سيكون لدينا أنشطة مهمّة للغاية ولا غنى عنها، وفي هذه الخيارات، لا يمكننا أن ننسى أنّ الإنجيل والرسالة التي أوكلها الربّ لا يزالان يرشداننا. لا يتعلّق الأمر بتطبيق معايير اقتصاديّة وحسب.
* الموازنة هي أداة البرمجة الرئيسيّة وتمثّل من الناحية الكميّة والنوعيّة برامج التنظيم من أجل تحقيق أهداف محدّدة في فترات زمنيّة محدّدة.
* إذا، الموازنة ليست أداة تعبر عن القيم العدديّة أو الاقتصاديّة أو الماليّة فقط. إنّها تعبر عن الأهداف الاستراتيجيّة للهيئة وتوضّحها: تُصنّف هذه الأهداف أثناء التخطيط إلى أهداف الإدارة التشغيليّة.
* يجب أن تتوافق الأهداف الاستراتيجيّة والتشغيليّة مع الموارد المتاحة، ومن هذه الأهداف تُستمدّ قيما مرجعيّة اقتصاديّة وماليّة تُرشد عمل الهيئة في العام المتوقّع.
* وبالتالي فإنّ الموازنة هي ثمرة عمليّة تنشئة "سينودسيّة"، أي إنّها تبدأ من أولئك الذين يتحمّلون المسؤوليّة الإداريّة التي تحدّد الأهداف الاستراتيجيّة التي سيتمّ مشاركتها مع مسؤولين التنفيذيّين، الذين يجب عليهم بدورهم إبلاغ الأهداف التشغيليّة إلى المسؤولين الإداريّين الذين، في الواقع، يجب عليهم تنفيذ إجراءات تتّفق مع الأهداف المحدّدة.
* تصبح الموازنة أداة للإدارة ورقابة الإداريّة، لأنّها تمثّل المرجع، أي المعيار الذي يقاس به درجة تحقيق الأهداف المحدّدة خلال السنة.
1. الميزانيّة النهائيّة وإعداد التقارير. أنظمة إعداد التقارير و"المساءلة"
* الميزانيّة النهائيّة والميزانيّات المؤقّتة وجميع أنظمة إعداد التقارير هي أدوات أساسيّة لا تخدم تأدية الالتزامات القانونيّة فقط.
* هذه هي الأدوات الأساسيّة التي، إذا تأسّست بفعالية، تمثّل مصدرا يساعد الوكيل على تنظيم نتائج الإدارة وتزويد المسؤولين التنفيذيّين والهيئة بالمعلومات اللازمة لتقييم درجة تحقيق الأهداف أو تغيير أدوات الإدارة أو إجراء التعديلات اللازمة.
* إذا، الأمر يتعلّق بأدوات تساعد على تنمية الشعور بالمسؤوليّة في الإدارة على جميع المستويات، الذي يحفّز كلّ شخص مُلتزم على بذل قصارى جهده لتحقيق الأهداف المحدّدة.
* ما هي المتطلّبات الأساسيّة لإعداد ميزانيّة نهائيّة ونظام إعداد التقارير بشكل عامّ؟
* الكمال؛
* الوضوح؛
* التوقيت المناسب؛
* الدقّة؛
* الشموليّة؛
* إمكانيّة المقارنة؛
* أهمّيّة المعلومات وجودتها؛
* قابلية التحقق.
* إنّ شرط تحقيق هذه المتطلّبات هو وجود نظام محاسبيّ أساسيّ يتّسم بالكفاءة والجودة، وإلاّ فإنّ المعلومات المجمّعة تخاطر بأن لا تكون ذات صلة أو بتقديم معلومات خاطئة.
1. أنظمة الرقابة والإشراف. ضوابط وآليات الرقابة
* الموازنة والميزانيّات وأنظمة إعداد التقارير والمحاسبة هي أدوات أساسيّة لتنفيذ نظام رقابيّ فعّال يمنع المخاطر المتعلّقة بالإدارة.
* عادة ما يكون هناك ثلاثة مستويات من الضوابط:
* ضوابط الخطّ أو المستوى الأول. هي تلك الضوابط التي حدثها العاملين فيما يتعلق بالأعمال الإدارية. هذه هي أهم الضوابط التي تمثل الحاجز الأول في مواجهة مخاطر الإدارة.
* ضوابط المستوى الثاني. هي تلك الضوابط المُنفّذة داخل الهيكليّة من قبل وظائف مستقلّة ومنفصلة عن مسؤولي الإدارة (الرقابة الإداريّة، إدارة الامتثال، إدارة المخاطر). لضمان فعاليّة هذه الضوابط، يجب وضعها على قمّة مستوى تدريجيّ لتنظيم الهيئة.
* ضوابط المستوى الثالث. هي تلك الضوابط المُنفّذة من قِبل أشخاص من خارج الهيئة، أكثر استقلالا مقارنة بالذين قبلهم. تسمح الضوابط الخارجيّة برؤية موضوعيّة ومختلفة لعمليّات الهيئة مقارنة بالمستويين الأوّلين من الرقابة الداخليّة: في هذا الشأن، يفضّل تحديد مجالات تطوير إدارة الهيئة.
* نظام الرقابة هذا هو النموذج الذي مازال يتطوّر أيضا في الكرسيّ الرسوليّ.
* كيف تفهم الضوابط؟ تُفهم الضوابط على أنّها أدوات ضروريّة لتعزيز الإدارة التي تساعد على عدم ارتكاب الأخطاء، ومنع المشكلات. يجب أن تكون الرقابة في المجال الاقتصاديّ والماليّ مفهوما منتشرا في جميع الهيئات التي يجب أن تفضّل، في الإدارة الاقتصاديّة، إقامة هيكليّات تنظيميّة، مع أدوار محدّدة بوضوح ومنفصلة، بحيث لا يمكن لأيّ عامل أن يؤدّي بمفرده عملا إداريّا يتعلّق بالاقتصاد، دون التعامل مع شخص آخر (مبدأ "الأعين الأربع").
1. نموذج الإدارة: عمليّات الشراء والتعهّدات العامّة

مثال توضيحيّ رفُضت فيه المبادئ المقدّمة حتّى الآن هو عمليّات الشراء والتعهّدات. اعتمد الكرسيّ الرسوليّ قاعدة محدّدة وضع بموجبها، داخل تنظيم معقّد، نموذجا إداريّا يضمن ما يلي:

* تحقّق الهيئات الرقابيّة من أخلاقيّات وتأهيل العاملين في مجال الاقتصاد الذين يتعاملون معهم.
* عمليّة مناقصة تتّسم بالشفافيّة، حيث يتمّ وضع جميع العاملين في مجال الاقتصاد على قدم المساواة حتّى يتمكّنوا من المشاركة في إرساء العقد. وهذا يستلزم الدعاية من خلال التجهيزات المناسبة لوثائق المناقصة، وعمليّات الاختيار المعتمدة، ونماذج العقود المخصّصة.
* عمليّة مناقصة تمنع التواطؤ المحتمل بين أولئك الذين يجب عليهم إرساء المناقصة والعاملين في مجال الاقتصاد (عدم التحديد المسبق لعمولات المناقصات– سحب المفوضين بعد استلام الصفقات).
* نظام إدارة العقود الذي يضمن التنفيذ الإداريّ الصحيح وتقييم الخدمة المقدّمة من المورد، وعمليّة آمنة للمحاسبة ودفع النفقات.

تشير هذه النقاط إلى الركائز الأربع للإدارة الاقتصاديّة المذكورة سابقا: تحديد المسؤوليات (المساءلة)، والفصل بين الوظائف، والشفافيّة، والتتبّع.