

فوائد الإدارة المالية  
سبل تحسين الإنتاجية  
كفاءة العمليات  
موارد التي تتطلب اهتمام  
الإدارة  
مجرد تبني مبادئها  
برلمان مال

## الإدارة المالية

للمؤسسات المجتمع المدني

.....  
إجابات عملية لأسئلة جوهرية  
.....

استراتيجيات  
مبتكرة  
التمويل  
الحوكمة  
مؤسسات

# الإدارة المالية

## لمؤسسات المجتمع المدني

### إجابات عملية لأسئلة جوهرية

- ما أهمية الإدارة المالية لمنظمات المجتمع المدني ؟
- ما الفرق بين الإدارة المالية للشركات الربحية والإدارة المالية لمنظمات المجتمع المدني ؟
- ما هي المقومات الأساسية للنظام المالي للمنظمة ؟
- ما هو التدقيق المالي ؟
- ما هي الصعوبات التي يمكن أن تواجهني وكيف يمكن تجاوزها ؟

.....  
مزيد من المعلومات على هذا الرابط :

<https://algeria.fes.de>

# الإدارة المالية

لـمؤسّسات المجتمع المدني

.....  
إجابات عملية لأسئلة جوهرية  
.....

# المحتويات

3	.....	1. مقدمة
4	.....	2. ما أهمية الإدارة المالية لمنظمات المجتمع المدني ؟
6	.....	3. ما الفرق بين الإدارة المالية للشركات الربحية والإدارة المالية لمنظمات المجتمع المدني ؟
8	.....	4. ما هي المقومات الأساسية للنظام المالي للمنظمة ؟
9	.....	قائمة الحسابات الرئيسية
10	.....	السجل اليومي
14	.....	ميزانية المشروع
21	.....	ميزانية المنظمة
23	.....	حساب التدفق النقدي أو السيولة
26	.....	5. ما هو التدقيق المالي ؟
27	.....	6. ما هي الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا و كيف يمكن تجاوزها ؟
29	.....	7. ملاحظات ختامية
30	.....	الملاحق

# 1. مقدمة

يهدف هذا الدليل إلى مساعدة منظمات المجتمع المدني الناشئة على الإلمام بأساسيات الإدارة المالية وتطوير نظام مالي بسيط يمكن من تقديم البيانات المالية الأساسية المطلوبة لاتخاذ القرارات المهمة في العمل خاصة وأن معظم هذه المنظمات عند تأسيسها قد لا تتضمن جميع الاختصاصات أو المهارات المطلوبة لإدارة المالية بالشكل الاحترافي المطلوب. يهدف الدليل أيضاً إلى مساعدة المنظمات على التعامل مع الممولين والمانحين المحتملين لتنمية الموارد المالية اللازمة للمنظمة للقيام بالمشاريع والبرامج التي تساعد على تحقيق أهدافها أو التوسع لخدمة عدد أكبر من المستفيدين. يحاول الدليل تبني أسلوب واضح وبسيط لإيصال المعلومة مع تقديم أمثلة عملية بسيطة ليتمكن الفريق الإداري أو فريق العمل من تطوير وقراءة عدة بيانات مالية أساسية مطلوبة في هذا المجال بسرعة ودون الحاجة إلى الخبرة الطويلة أو الاحتراف في هذا المجال.

ملاحظة : لا يتطرق الدليل إلى كافة التفاصيل المتعلقة بالإدارة المالية و التي تحتاج إلى الكثير من المراجع لتغطيتها كما أنه لا يلغي الحاجة إلى الاعتماد على الخبرات التخصصية عند الحاجة.

تتيح قراءة هذا الدليل عدة فوائد فهو يحاول تقديم أجوبة لعدة أسئلة متعلقة بالإدارة المالية :

- ماهية الإدارة المالية وما أهميتها لمنظمات المجتمع المدني ؟
- ما هي المقومات الأساسية للنظام المالي للمنظمة وما هي البيانات المالية الواجب تقديمها ؟
- كيفية قراءة البيانات المالية واستعمالها لاتخاذ القرارات المناسبة ؟
- ما هي الصعوبات التي يمكن أن تواجه المنظمات الناشئة في مجال الإدارة المالية وكيف يمكن تجاوزها ؟

يتضمن الدليل أيضاً مثلاً مفترضاً عن منظمة أنشئت حديثاً وتختص بقضايا الأشخاص الذين أصيبوا نتيجة لنزاع مسلح وأصبح لديهم إعاقات مختلفة. سنتابع هذه المنظمة الافتراضية خلال أقسام الدليل المختلفة وسنسميها منظمة الأمل لتساعد مستخدم الدليل على فهم الأفكار النظرية المطروحة و تطوير نظام مالي بسيط لمنظمتهم.

## 2. ما هي أهمية الإدارة المالية لمنظمات المجتمع المدني؟

يفترض على مؤسسي ومدراء المنظمات غير الربحية بشكل عام و منها منظمات المجتمع المدني تطوير المهارات الأساسية في الإدارة المالية مثل تسجيل التعاملات المالية اليومية وتطوير البيانات المالية الأساسية لضمان نزاهة ودقة الحسابات. وكمرحلة ثانية يجب عليهم أيضاً أن يتعلموا قراءة البيانات المالية مثل الميزانية العامة وميزانية المشروع لتقييم الوضع المالي للمنظمة واتخاذ القرارات اللازمة.

على الرغم من أن هدف منظمات المجتمع المدني غير ربحي إلا أن هذا لا يعني أن تكون مبدرة أو غير فعالة أو ألا تسعى لتحقيق هدفها بالجودة المطلوبة بأقل التكاليف الممكنة. هذا الموضوع مهم لسببين: الأول هو صعوبة الحصول على التمويل والمنافسة المتزايدة على مصادره بحيث يُمنح التمويل للمنظمات المؤهلة والفعالة التي تستطيع أن تخدم عدد أكبر من المستفيدين بنفس الموارد بالمقارنة مع منظمات مماثلة. السبب الثاني خاص بالمنظمة ويتعلق بالإدارة والرقابة الداخليتين للتأكد من حسن استخدام التمويل من قبل فريق العمل حتى في حال غياب الرقابة الخارجية. الإدارة الجيدة بشكل عام (والمالية منها بشكل خاص) تميز المنظمة الهاوية من تلك المحترفة وتظهر جدية العمل والقدرة على خدمة أكبر عدد من المستفيدين وبالتالي تساعد على تحقيق هدف المنظمة. وفي النهاية كلما كانت الإدارة المالية قوية كلما ساهم ذلك في تعزيز استمرارية واستدامة المنظمة وسهّل لها الحصول على المزيد من التمويل في المستقبل.

تعتمد منظمات المجتمع المدني على التبرعات والمنح كمصدر أساسي لتمويلها و يحق للممول و المانح أن يعرف أين وكيف تُصرف هذه التبرعات والمنح. لذلك يجب على هذه المنظمات أن تتسم بالشفافية (transparency) بأن تقدم كل المعلومات المالية المطلوبة وبدقة شديدة كي تستطيع أن تبني سمعة جيدة و بالتالي الحصول على المزيد من

ما هي أهمية الإدارة المالية لمنظمات المجتمع المدني ؟

التمويل في المستقبل من الممولين الحاليين أو من غيرهم. كما أن الدولة التي تعمل المنظمة على أرضها، أو الوزارة التي تتبع لها، قد تطلب في أي وقت أن تتطلع على كل الحسابات التي يجب أن تكون حاضرة دائماً ودقيقة وخاضعة للقوانين الناظمة للعمل حسب القوانين المتبعة وهذا يرتبط بمفهوم المساءلة أو (accountability).

## 3. ما الفرق بين الإدارة المالية للشركات الربحية و الإدارة المالية لمنظمات المجتمع المدني ؟

تقدم منظمات المجتمع المدني عادة خدمات لا تهدف لتحقيق الربح بل تحقيق منفعة لفئات اجتماعية محددة (مثل تحسين مستوى معيشة هذه الفئات أو تحسين مهارات أفراد هذه الفئة أو مساعدتهم على المطالبة بتحصيل حقوقهم) بينما تقوم الشركات بشكل عام بتقديم منتجات وخدمات بهدف تحقيق الربح. يجب على المدراء وفريق العمل سواءً في الشركات الربحية أو المنظمات غير الربحية اتخاذ الكثير من القرارات المهمة والبسيطة بشكل دائم كما وتوفر الإدارة المالية السليمة المعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات بغض النظر عن هدف الشركة/المنظمة.

تعتمد كل من الشركات الربحية والمنظمات غير الربحية على نفس البيانات المالية تقريباً، مثل الميزانية و دفتر اليومية و حساب التدفق النقدي (السيولة) و يتلخص الفرق بينهما كالتالي :

- ينظر الشركاء وأصحاب الأسهم و المصلحة (Stakeholders) في الشركات الربحية إلى الرقم النهائي للربح والخسارة أولاً بينما ينظر أصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية إلى الاستخدام المناسب للموارد المالية و تخصيص هذه الموارد لخدمة هدف ومهمة المنظمة. على سبيل المثال : الهدف في الشركات الربحية هو تحقيق أعلى نسبة من الربح و تنظر الإدارة إلى الرقم النهائي في أسفل الميزانية لترى مقدار الربح المحقق (أو الخسارة) ثم تحقق في أسباب تراجع الأرباح أو زيادتها من خلال التدقيق في بقية الأرقام. أما المنظمات غير الربحية فهي تهدف على الأغلب إلى موازنة الإيرادات والنفقات في الميزانية العامة، وفي حال زيادة الإيرادات على النفقات تقوم الإدارة بنقل الزيادة إلى العام التالي لإنفاقها على نفس المشروع بعد الحصول على موافقة المانح أو قد تضطر في بعض الأحيان إلى إعادة المبالغ الزائدة إلى الجهة المانحة. وفي حال زيادة النفقات على الإيرادات تقوم المنظمة بالبحث عن مصادر تمويل جديدة.



- تهدف طريقة ترتيب و تقديم البيانات المالية في المنظمات غير الربحية إلى التركيز على الشفافية و المساءلة في كيفية الإنفاق على كل مشروع على حدة بينما تهدف في الشركات الربحية إلى إظهار الربح و الخسارة فيما يتعلق بكل خدمة أو منتج أو مشروع.
- تهدف الميزانية العامة في المشروعات الربحية إلى إظهار الأرباح الحالية و المستقبلية لأصحاب الأسهم و الشركاء بينما تهدف الميزانية العامة في المنظمات غير الربحية إلى تبيين الوضع المالي للمنظمة و مدى حاجتها للتمويل وبالتالي قدرتها على الاستمرار في تقديم برامجها.

## 4. ما هي المقومات الأساسية للنظام المالي للمنظمة ؟

لا تختلف المقومات الأساسية للنظام المالي في منظمات المجتمع المدني أو المنظمات غير الربحية بشكل عام عن مقومات النظام المالي للشركات الربحية و يجب على كل منظمة بالحد الأدنى أن تطور نظام مالي يتألف من الخطوات و العناصر التالية :

- تطوير قائمة الحسابات الرئيسية
- تسجيل النفقات و الإيرادات بشكل يومي أو دوري ضمن ما يسمى دفتر اليومية أو دفتر تطوير ميزانية لكل مشروع أو برنامج من برامج المنظمة
- تطوير الميزانية العامة أو السنوية للمنظمة
- إعداد تقرير السيولة بشكل دوري لضمان تأمين الموارد المالية وعدم نفاذها أثناء العمل

سيركز الدليل على كل خطوة أو عنصر على حدى و لتبسيط المفهوم سيقدم الدليل مثال عملي مفترض عن منظمة انشئت حديثا و تختص بقضايا الأشخاص الذين أصيبوا نتيجة لنزاع مسلح وأصبح لديهم إعاقات مختلفة. سنتابع هذه المنظمة الافتراضية و اسمها منظمة الأمل بكل قسم من أقسام الدليل و عند دراسة كل عنصر من عناصر النظام المالي للمنظمات. سنفترض أن الأمل تعمل على ثلاث مشاريع مختلفة :

- الأول لمسح عدد و نوع الإعاقات من خلال تطوير قاعدة بيانات ضمن موقع الكتروني خاص بالمنظمة.
- الثاني لجمع التبرعات لشراء المعدات و الأجهزة المساعدة للأشخاص ذوي الإعاقة مثل الكرسي المتحرك و الأطراف الصناعية و أجهزة السمع الخ.
- الثالث لتدريب الميسرين و المدربين على لغة الإشارة لنقل التدريب إلى الأطفال الصم و مجموعة من المدربين و المستفيدين.

## قائمة الحسابات الرئيسية

الخطوة الأولى هي تطوير قائمة الحسابات الرئيسية (The Charter of Accounts) وهي خطوة أساسية لا يمكن من دونها القيام ببقية الخطوات حيث تسمح القائمة بجمع وتسمية كل أنواع النفقات و الإيرادات للمنظمة لتدوين ذلك ضمن جدول يتم البناء عليه عند تطوير العناصر المختلفة للنظام المالي للمنظمة. يتم تطوير هذه القائمة عند تأسيس المنظمة وتتم مراجعتها بشكل دوري بحيث تتم إضافة النفقات والإيرادات المتعلقة بالمشاريع الجديدة. تتضمن القائمة نوعين من الحسابات ألا وهي النفقات و الإيرادات.

الإيرادات هي مصادر التمويل مثل التبرعات و المنح و أي مصادر أخرى. أما النفقات فتختلف حسب طبيعة المشروع و لكن هناك بعض النفقات الخاصة بنشاطات المشروع فقط وأخرى لا تتعلق بمشروع معين بل بالمنظمة بشكل عام، وتتضمن إيجار المكتب والفواتير الشهرية (ماء و كهرباء و انترنت و نظافة) و القرطاسية الخ.... والتي تسمى النفقات الثابتة أو العامة (fixed costs أو Overhead costs)

مثال : قائمة الحسابات الرئيسية لمنظمة أمل :

اسم الحساب	نوع الحساب
التمويل	دائن (الإيرادات)
التبرعات	
الواردات الأخرى	

رواتب الموظفين	مدين (النفقات)
تعويضات المتطوعين	
مصاريف جمع التبرعات	
نقل الأدوات المتبرع بها	
مشاركة بمعارض ومؤتمرات	
ورشات العمل التدريبية	
أجور المدربين	
إيجار القاعات التدريبية	
الطباعة و المطبوعات	
الاتصالات	
السفر	
تعويضات السفر	
المواصلات	
المعدات الطبية	
القرطاسية	
الترجمة	
المصاريف الإدارية	
الإقامات الفندقية	
مصاريف الضيافة	
الموقع الالكتروني	
الإيجارات الأخرى	
الإعلانات	
المصاريف الأخرى	

## السجل اليومي

الخطوة الثانية هي السجل اليومي أو ما يعرف بدفتر اليومية (Daily Register) حيث تسجل كل العمليات المحاسبية عند حدوثها لتوثيقها والعودة إليها عند تطوير الميزانية العامة وميزانية المشاريع المختلفة. وذلك باستعمال أسماء النفقات والإيرادات كما وردت ضمن قائمة الحسابات الرئيسية. ويتضمن العناصر التالية :

- **رقم العملية :** وهو رقم تسلسلي فريد من 1 إلى 100 حسب الحاجة ويستخدم كمرجعية متطابقة مع الملفات الورقية لسهولة استرجاع المستندات الورقية عند الطلب للتدقيق والمراجعة.
- **نوع العملية :** دائرة (إيرادات مثل تمويل المنح أو التبرعات) ونرمز لها هنا بـ (إلى) أو مدينة ( نفقات مختلفة ) ونرمز لها هنا بـ (من).
- **تاريخ العمليات :** من المهم تسجيل العمليات حسب التسلسل الزمني ووضع التاريخ لكل عملية ليصار إلى التحقق منها عند الحاجة.
- **اسم الحساب :** حسب قائمة الحسابات الرئيسية الموضحة بالخطوة الأولى.
- **اسم المستفيد :** يجب إضافة اسم المستفيد إلى جانب كل عملية حسب الدفعة فإذا كانت الدفعة متعلقة بإيجار المكتب فالمستفيد هو صاحب العقار أو الوكيل عنه وإذا كانت الدفعة متعلقة بالرواتب فالمستفيد هو الموظف، أو إذا كانت الدفعة متعلقة بتسليم كرسي متحرك إلى أحد المستفيدين فيكون المستفيد هو الشخص الذي سيستعمل الكرسي أو أحد الجمعيات و هكذا.
- **نوع المستند :** هو نوع الدليل أو الوثيقة التي على أساسها تمت العملية مثل الإيصالات أو الفواتير أو توقيع المستفيد على الاستلام وفي بعض الحالات وخاصة في منظمات المجتمع المدني أو المنظمات غير الربحية قد لا يتوفر أي مستند وفي هذه الحالة يُترك الحقل فارغاً و يجب توضيح سبب غياب المستند.
- **رقم المستند :** وهو رقم الفاتورة أو رقم التحويل البنكي أو الوثيقة المستعملة ويستخدم كمرجعية متطابقة مع الملفات الورقية لسهولة استرجاع المستند عند الطلب للتدقيق والمراجعة.
- **وصف العملية :** يتم هنا توضيح نوع العملية بشكل مختصر كراتب أو اشتراك أو تعويض سفر أو تنظيم حدث أو نشاط معين الخ..... بحيث يفهم أي شخص يقوم بمراجعة الحسابات سبب العملية المحاسبية.
- **المبلغ :** يجب التأكد من وضع المبلغ بشكل دقيق وبالعملة الصحيحة و خاصة إذا كانت المنظمة تتعامل بأكثر من عملة كالدولار والجنيه الاسترليني مثلا.

هناك مثال في الأسفل عن تسجيل نوعين من النفقات لمنظمة أمل والمتعلقة بالمشروع الثاني والثالث للمنظمة : الدفعة الأولى تتعلق بترجمة كتب إلى لغة برييل (اللغة التي يتلمسها الضريير للقراءة) والثانية تتعلق بأجور مدرّبين على لغة الإشارة للصم والبكم.

عند البدء بالعمل على تطوير الميزانية من المهم أن نحضر لائحة بكل النفقات المرتبطة بتنفيذ المشروع ثم العمل على حساب المبلغ المناسب لكل من هذه النفقات مثلاً :

اسم المستفيد	اسم الحساب	تاريخ العملية	نوع العملية	رقم العملية
جامعة بيروت	الترجمة	16/03/2015	من	16
معهد الصم والبكم	أجور المدرسين	19/03/2015	من	19

قد يبدو السجل اليومي لمنظمة الأمل في شهر شباط مثلاً كالآتي :  
**السجل اليومي - شهر شباط 2015**

اسم المستفيد	اسم الحساب	تاريخ العملية	نوع العملية	رقم العملية
حساب المشروع	التمويل	01/02/2015	إلى	1
Office Solutions	القرطاسية	02/02/2015	من	2
عامر	المواصلات	03/02/2015	من	3
حسام	الاتصالات	04/02/2015	من	4
كريم	رواتب الموظفين	05/02/2015	من	5
عصام	رواتب الموظفين	06/02/2015	من	6
جورج	رواتب الموظفين	07/02/2015	من	7
Facebook	الإعلانات	08/02/2015	من	8
Google Drive	الموقع الإلكتروني	09/02/2015	من	9
كريم	السفر	10/02/2015	من	10
كريم	الإقامات الفندقية	11/02/2015	من	11
كريم	تعويضات السفر	12/02/2015	من	12
متجر المعدات الطبية	المعدات الطبية	13/02/2015	من	13
متجر المعدات الطبية	المعدات الطبية	14/02/2015	من	14
حساب المشروع	التبرعات	15/02/2015	إلى	15
جامعة بيروت	الترجمة	16/02/2015	من	16
جريدة الوطن	الإعلانات	17/02/2015	من	17
Office Solutions	القرطاسية	18/02/2015	من	18
معهد الصم والبكم	أجور المدرسين	19/02/2015	من	19

تمّ وسم الإيرادات باللون الأحمر ليتم تمييزها عن النفقات

ما هي المقومات الأساسية للنظام المالي للمنظمة ؟

المبلغ USD	وصف العملية	رقم المستند	نوع المستند
1,080	تحويل 18 كتاب إلى لغة بريل	515	فاتورة
333	تزويد 19 شخص بتدريب لغة الإشارة	453	فاتورة

المبلغ (دولار أمريكي)	وصف العملية	رقم المستند	نوع المستند
(10.000)	الدفعة الأولى لتمويل المشروع	500	تحويل بنكي
57	تصميم وطباعة الاستبيانات	501	فاتورة
24	أجرة تنقلات أثناء جمع البيانات	502	إيصال
14	تغطية مكالمات دولية خاصة بالعمل	503	إيصال
100	راتب شهر شباط	504	إشعار راتب
200	راتب شهر شباط	505	إشعار راتب
300	راتب شهر شباط	506	إشعار راتب
160	رسم إعلان مدفوع	507	فاتورة
89	اشترك شهري لمساحة قاعدة بيانات عن شهر شباط	508	فاتورة
90	أجرة سيارة من دمشق إلى بيروت	509	فاتورة
80	إقامة ليلتان في الفندق	510	فاتورة
75	ثمن وجبات طعام أثناء السفر	511	إيصال
2.250	شراء 5 كراسي متحركة	512	فاتورة
4.198	شراء 10 أطراف صناعية	513	فاتورة
(1.760)	إيرادات حفل جمع التبرعات يوم 15 مارس	514	N/A
1.080	ترجمة 18 كتاب إلى لغة بريل	515	فاتورة
68	كلفة إعلان في عدد 25-Feb	516	فاتورة
18	طباعة 3 دفاتر إيصالات	517	فاتورة
333	تزويد 19 شخص بتدريب لغة الإشارة	518	فاتورة

## ميزانية المشروع

الخطوة الثالثة هي تطوير ميزانية المشروع Project or Programme Budget. وهي الوصف المالي لخطة عمل المشروع والتي تحدد كيفية استخدام الموارد المالية أثناء العمل للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع. تساعد الميزانية على قياس وتقييم أداء المنظمة و فريق عمل المشروع أيضاً. وتعتبر من الأدوات المفيدة في التخطيط والرقابة على أداء العمل واستخدام موارد المنظمة ومن المهم أن تكون ميزانية المشروع شفافة وواقعية (أي قابلة للتحقيق). يجب تطوير ميزانية ابتدائية لكل مشروع في المنظمة عند التخطيط لهذا المشروع ويقوم بتطويرها مدير المنظمة أو مدير المشروع (بالتعاون مع المدير المالي أو المحاسب إن وجد) لتقديمها لمولين محتملين ولمعرفة كلفة العمل و احتياجاته و مدى قدرة المنظمة على توفير الموارد اللازمة له. وعند البدء بتنفيذ المشروع يجب مراجعة الميزانية بشكل دوري (على الأقل مرة سنوياً) وتقديم ميزانية ختامية عند نهاية المشروع. تعتمد الميزانية عند تطويرها على قائمة الحسابات الرئيسية من حيث تسمية النفقات والإيرادات مع الإضافة لهذه القائمة عند الحاجة. وتعتمد الميزانية الدورية أو السنوية على السجل اليومي لحساب مبالغ النفقات والإيرادات. يجب أن يكون لكل مشروع ميزانية مستقلة عن باقي المشاريع للرقابة الداخلية وكي لا تختلط الدفعات والنفقات وخاصة أنه على الأغلب يكون لكل مشروع مختلف عن باقي المشاريع. قبل تطوير ميزانية المشروع يجب الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هو الهدف (أو الغايات) الأساسي للمشروع ؟
  - ماهي النشاطات التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف المشروع ؟
  - ما هي الموارد المالية والبشرية المطلوبة للقيام بهذه النشاطات بشكل جيد ؟
  - ما مدى توافر هذه الموارد وما هي مصادرها ؟
- بعد الإجابة على هذه الأسئلة بشكل كامل يمكن البدء بتطوير ميزانية المشروع والتفكير في الإيرادات والنفقات حسب ما ذكر سابقاً. بالعودة إلى منظمة الأمل سنقوم بتطوير ميزانية المشروع الثاني للمنظمة عند بدء العمل في المشروع خطوة بخطوة.

عند البدء بالعمل على تطوير الميزانية من المهم أن نحضر لائحة بكل النفقات المرتبطة بتنفيذ المشروع ثم العمل على حساب المبلغ المناسب لكل من هذه النفقات مثلاً :



المبلغ (دولار)	مثال	كيفية حساب المبلغ	نوع النفقات
9000	عدد الموظفين المطلوب 2 * الراتب الشهري و التعويض المناسب لكل موظف 1500 دولار أمريكي شهرياً * 3 أشهر مدة تنفيذ المشروع = 9000	في حال عدم معرفة التعويض المناسب للموظف يمكن سؤال المنظمات المماثلة أو الشركاء أو الاطلاع على إعلانات الوظائف المماثلة	تعويضات وأجور موظفين جدد
3150	مثال : يعمل موظف التواصل و جمع التبرعات براتب شهري قدره 1500 دولار أمريكي و سيخصص 50% من وقته لهذا المشروع لمدة 3 أشهر أي 750 * 3 = 2250 دولار أمريكي. كما يشرف مدير المنظمة على إعداد التقارير لهذا المشروع و إدارة العلاقة مع الجهة المانحة بمعدل 10% من وقته في الشهر و لنفترض أن راتبه 3000 دولار أمريكي شهرياً * 10% * 3 أشهر = 900 دولار أمريكي	نسبة مئوية من أجور الموظفين الحاليين العاملين على أكثر من مشروع	تعويضات وأجور الموظفين الحاليين
2000	مثال : المطلوب مستشاران بين لمدة عشر أيام لكل منهما و أجرة اليوم الواحد 100 دولار امريكي فيكون المبلغ 2*10*100 = 2000	غالباً يتم تعويض المستشارين عن عدد أيام العمل	أجور المستشارين
270	مثال : المطلوب 3 متطوعين لمدة 3 أيام لتنفيذ نشاط جمع تبرعات لذوي الإعاقة. 3 متطوعين * (20 دولار تعويض وجبات أثناء العمل لكل متطوع كل يوم + 10 دولار تعويض مواصلات لكل يوم عمل) * 3 أيام عمل = 270	غالباً ما يتم تعويض المتطوعين بالنفقات الأساسية مثل المواصلات والوجبات أثناء العمل	تعويضات المتطوعين
8000	مثال : المطلوب تقديم 10 كراسي متحركة بقيمة 500 دولار أمريكي للكرسي الواحد * 10 = 5000 + عشرة أجهزة مساعدة للسمع بقيمة 300 دولار للجهاز الواحد * 10 = 3000 فيكون المجموع 8000	هذه النفقة خاصة بالمشروع و تتعلق بأهدافه بتقديم معدات و أدوات مساعدة لمعاقبي الحرب	معدات و أطراف صناعية لذوي الإعاقة

500	مثال : المطلوب شراء كاميرا جديدة للمشروع بقيمة 250 دولار أمريكي + جهاز كمبيوتر محمول لخدمة المستشارين 250 دولار أمريكي = 500	يتطلب المشروع أحياناً شراء تجهيزات إضافية مثل جهاز كمبيوتر للموظفين الجدد، أو كمبيوتر محمول، أو كاميرا الخ	تجهيزات
530	مثال : يتطلب المشروع السفر إلى محافظات قريبة و بعيدة كالتالي : <ul style="list-style-type: none"> <li>رحلات إلى محافظات قريبة تنتهي أثناء النهار و لا تتطلب الإقامة أثناء الليل : العدد 2 رحلة* تكاليف التنقل وهي وقود ب 50 دولار للرحلة + 30 دولار وجبات = 160 دولار</li> <li>رحلات إلى محافظات بعيدة تتطلب الإقامة أثناء الليل : العدد 2 رحلة* تكاليف التنقل وهي وقود ب 75 دولار للرحلة + 50 دولار وجبات + 60 دولار فندق لشخصين = 370 دولار فيكون مجموع الرحلات كلها 530 = 160 + 370</li> </ul>	يتطلب المشروع أحياناً السفر داخل و- أو خارج الدولة التي يعمل على أرضها المشروع و تتضمن هذه التكاليف التنقل بسيارة المشروع ما يتطلب كلفة بنزين و صيانة و تأمين أو سفر بسيارة خاصة أو قطار أو طائرة و يجب ان تحسب تكاليف الوجبات و الإقامة أثناء السفر إذا كانت الرحلة تتضمن السفر لأكثر من يوم و البقاء في فندق أو أماكن مختلفة.	سفر و تنقل
750	مثال: لدى المنظمة مكتب واحد بإيجار شهري قدره 900 دولار أمريكي و تصل كلفة الفواتير من ماء و كهرباء و انترنت و تنظيف 350 دولار. و تعمل المنظمة على خمسة مشاريع متقاربة في الحجم ضمن العام فتكون حصة هذا المشروع من هذه النفقات $5 / 1250 = 250$ دولار أمريكي * 3 أشهر مدة تنفيذ المشروع = 750	تتحمل المنظمة العديد من النفقات الثابتة من إيجار المكتب (أو المكاتب) وفواتير الماء والكهرباء و الانترنت و التنظيف و خلافه و يجب تحميل الإيجار و هذه الفواتير على المشاريع التي تعمل عليها المنظمة بنسب ملائمة	إيجار و فواتير*
150	مثال : تكلف القرطاسية المنظمة حوالي 750 دولار على مدى العام و تعمل المنظمة على خمسة مشاريع متقاربة في الحجم ضمن العام فتكون حصة هذا المشروع $5 / 750 = 150$ دولار	قد تبدو نفقات القرطاسية (أقلام، أوراق، حبر للطباعة الخ) بسيطة و لكنها تتراكم أثناء العام و يجب تحميلها على المشاريع المختلفة بنسب ملائمة	قرطاسيه*

1217	مثال : إجمالي النفقات لهذا المشروع هي مجموع النفقات السابقة و تصل إلى 24,350 دولار أمريكي ولحساب مؤنه للمصاريف الطارئة غير المتوقعة بنسبة 5% $24350 * 5 / 100 =$ 1217 دولار تقريباً	لتغطية أية مصاريف طارئة غير محسوبة و تمثل نسبة مئوية بسيطة لا تتجاوز 5% من القيمة الإجمالية للميزانية	مصاريف متنوعة
25,567 دولار أمريكي		إجمالي النفقات	

\*من المهم هنا التمييز بين النفقات الخاصة بالمشروع فقط و النفقات غير المباشرة (وهي النفقات الثابتة للمنظمة التي يجب أن تحمل على أكثر من مشروع مثل الرواتب والأجور للأفراد العاملين على أكثر من مشروع بالإضافة إلى إيجار المكتب وفواتير الكهرباء والانترنت والماء والقرطاسية والتنظيف الخ).

**ملاحظة هامة :** بتجنب معظم المانحون تغطية النفقات الثابتة للمنظمة مفضلين تغطية النفقات المباشرة للمشروع فقط، فإذا كانت منظمتك صغيرة نسبياً أو تعتمد على المنح بشكل كبير فقد تجد المنظمة نفسها في موقف صعب غير قادرة على تغطية نفقاتها الثابتة. نقتراح أن تقوم بحساب النفقات الثابتة بشكل دقيق محدداً النسبة المئوية من وقت كل شخص من فريق العمل المخصصة لكل مشروع والنسبة المئوية من مساحة المكتب المخصصة للمشروع الخ وتشميلها في مقترح التمويل للمانح (أو مجموعة من المانحين) على أن لا تتجاوز 10 أو 15% من قيمة الإجمالية المقترحة للتمويل لتزيد فرص قبول تمويلها من المانحين.

بعد القيام بتحضير لائحة بكل النفقات المرتبطة بتنفيذ المشروع يتم العمل على حساب الإيرادات المرتبطة بالمشروع مثلاً : الإيرادات.

المبلغ (دولار)	مثال	التفصيل	نوع الإيراد
*12500	وسنفترض بأن هذا المشروع ممول بشكل جزئي (50% تقريباً من جهة مانحة)	قد يكون المشروع ممول بالكامل أو بشكل جزئي من جهة (أو عدة جهات) مانحة وهذه هي الحالة المثلى للمنظمة إلا أن ذلك لا يحصل بشكل دائم وفي معظم الأحيان تأتي الإيرادات من عدة مصادر	تمويل من جهة أو جهات مانحة
4500	سنفترض بأن منظمة أمل نظمت عشاءً خيرياً لجمع التبرعات لشراء معدات مساعدة لذوي الإعاقة وحصلت على عشرة تبرعات كالتالي ( 10 تبرعات بقيمة 50 دولار أمريكي + 5 تبرعات بقيمة 100 دولار أمريكي + 3 تبرعات بقيمة 500 دولار أمريكي + تبرع بقيمة 2000 دولار = 4500	تكون التبرعات من عدة جهات (أفراد أو مؤسسات) و بمبالغ صغيرة عادة لدعم هدف ما أو مشروع ما	تبرعات
0	سنفترض هنا أن الإيرادات الأخرى هي 0	هناك أيضاً مصادر أخرى للإيرادات مثلاً : <ul style="list-style-type: none"> <li>• الهبة (endowment) بحيث تحصل المنظمة على عوائد استثمارات معينة تعود ملكيتها لشخص أو مؤسسة (الواهب) لمصلحة المنظمة.</li> <li>• يقوم فريق العمل أحياناً بالتبرع بأموالهم الخاصة للمشروع.</li> <li>• أو قد تستطيع المنظمة أحياناً استعمال الفائض من تمويل مشاريعها الأخرى في تمويل العجز في أحد المشاريع وهذا يتطلب طبعاً موافقة المانح أو الممول المسبقة.</li> </ul>	الإيرادات الأخرى
17,000 دولار أمريكي			إجمالي الإيرادات

\*في معظم الأحيان يكون التمويل المقدم من جهة مانحة تمويل مقيدا لنشاطات محددة (restricted funding) ومتفقاً عليه مسبقاً ضمن المشروع وميزانية مقدمة. وفي بعض الأحيان يكون التمويل مفتوحاً للمنظمة بحيث يختار الفريق الإداري ما يتم الانفاق عليه حسب الحاجة.

يكون الشكل النهائي والمختصر للميزانية كالتالي مع العلم أن شكل الميزانية قد يختلف من منظمة لأخرى بحيث تقوم بعضها باستخدام الشكل الأول (الإيرادات والنفقات متقابلة ويوضح الفرق في الأسفل وجود فائض أو عجز بالميزانية) بينما تختار بعض المنظمات وضع الميزانية حسب الشكل الثاني (الإيرادات في الأعلى والنفقات في الأسفل وبعد طرح النفقات يظهر العجز أو الفائض)

## الشكل الأول

### ميزانية المشروع الثاني لمنظمة الأمل

لجمع التبرعات لشراء المعدات والأجهزة المساعدة للأشخاص ذوي الإعاقة

النفقات		الإيرادات	
رصيد الحساب	اسم الحساب	رصيد الحساب	اسم الحساب
9000	تعويضات وأجور موظفين جدد	12500	منح
3150	تعويضات ووقت الموظفين الحاليين	4500	تبرعات
2000	أجور مستشارين	0	إيرادات أخرى
270	تعويضات المتطوعين		
8000	معدات وأطراف صناعية لذوي الإعاقة		
500	تجهيزات		
530	سفر وتنقل		
750	إيجار وفواتير		
150	قرطاسية		
1217	مصاريف متنوعة		
25,567	مجموع الإيرادات	17000	مجموع الإيرادات
8567	العجز		

## الشكل الثاني

### ميزانية المشروع الثاني لمنظمة الأمل

لجمع التبرعات لشراء المعدات والأجهزة المساعدة للأشخاص ذوي الإعاقة

رصيد الحساب	اسم الحساب
<b>الإيرادات</b>	
12500	منح
4500	تبرعات
0	إيرادات اخرى
17000	مجموع الإيرادات
<b>النفقات</b>	
9000	تعويضات وأجور موظفين جدد
3150	تعويضات ووقت الموظفين الحاليين
2000	أجور مستشارين
270	تعويضات المتطوعين
8000	معدات وأطراف صناعية لذوي الإعاقة
500	تجهيزات
530	سفر وتنقل
750	إيجار وفواتير
150	قرطاسيه
1217	مصاريف متنوعة
25,567	مجموع النفقات
8,567	<b>الفرق (عجز)</b>

بنظرة سريعة على الطرف الدائن والمدين (النفقات و الإيرادات) للميزانية السابقة نلاحظ أن هناك فرق بين النفقات والإيرادات (عجز في الميزانية) بمقدار 8000 دولار تقريباً. وذلك يضع إدارة المنظمة وفريق العمل أمام خيارين أساسيين :

- **زيادة الإيرادات :** لتمويل العجز وتنفيذ المشروع بشكله الحالي عن طريق التواصل مع عدد أكبر من المانحين وتقديم المقترحات المالية مع توضيح ما تم جمعه ومصادر التمويل الحالية أو العمل على جمع المزيد من التبرعات عن طريق أشخاص وجهات مختلفة.
- **تخفيض النفقات :** وذلك عن طريق مراجعة النفقات بنداً بنداً لمحاولة الحد من النفقات غير الضرورية مثل السفر أو التنقل أو التخفيض من عدد الموظفين أو المتطوعين أو تحميل النفقات غير المباشرة للمنظمة على مشاريع أخرى أو في أسوأ الحالات تخفيض نشاطات المشروع أو عدد المستفيدين منه.

## تطوير الميزانية الإجمالية للمنظمة the overall Budget of the Organization

تتمثل الخطوة الرابعة في تطوير الميزانية الإجمالية للمنظمة. نقوم بتطوير الميزانية الإجمالية للمنظمة بنفس المبدأ السابق ولكن بإجمال جميع المشاريع في المنظمة وبإجمال كل النفقات والإيرادات حسب المثال الآتي. قمنا بإضافة عمودين إضافيين إلى اليسار وذلك لمقارنة الميزانية الموضوعية أول العام حيث أنه من الممكن جداً أن تختلف النفقات والإيرادات عن المتوقع بأول العام أو عند البدء بالمشروع.

يظهر المثال عجزاً متوقعاً في ميزانية المنظمة بقيمة 5,370 دولار أمريكي بينما العجز الفعلي المحقق بنهاية العام هو 2,680 دولار فقط حيث أن المنظمة نجحت بالحصول على مبلغ أكبر من المانحين وكانت نفقاتها أقل من المتوقع وذلك لأسباب مقصودة أو غير مقصودة. فاستطاعت بذلك تقليص العجز.

## ميزانية منظمة الأمل عند انتهاء العام

الفارق	الرصيد المحقق	رصيد الحساب	اسم الحساب
<b>الإيرادات</b>			
5000+	55000	50000	منح
3000-	7000	10000	تبرعات
1000-	2000	3000	إيرادات اخرى
1000+	64000	63000	مجموع الإيرادات
<b>النفقات</b>			
1000-	13000	12000	تعويضات وأجور موظفين جدد
0	20000	20000	تعويضات ووقت الموظفين الحاليين
1000-	5000	4000	أجور مستشارين
200	300	500	تعويضات المتطوعين
1000	7000	8000	معدات وأطراف صناعية لذوي الإعاقة
300	1200	1500	مصاريف جمع التبرعات
180-	680	500	نقل الأدوات المتبرع بها
400	300	700	مشاركة بمعارض ومؤتمرات
290	700	990	ورشات العمل التدريبية
200	1000	1200	أجور المدربين
50-	400	350	إيجار القاعات التدريبية
0	500	500	تجهيزات
130	400	530	سفر وتنقل
600-	15000	14400	إيجار وفواتير
0	200	200	قرطاسيه
2000	1000	3000	مصاريف متنوعه
1690	66,680	68,370	مجموع النفقات
	<b>2680</b>	<b>5370</b>	<b>الفرق (عجز)</b>



## حساب السيولة أو التدفق النقدي (cash flow forecasting)

تحتاج المنظمات الربحية وغير الربحية إلى أن تكون مليئة مالياً (financially solvent) أي أن لا ينفذ تمويلها أثناء العمل مما سيترتب عليه تأخير في إنجاز العمل وسينعكس على تحقيق أهدافها في خدمة المستفيدين. لذلك فمن أهم الأدوات المستخدمة في الإدارة المالية لضمان الملاءة المالية للمنظمة هو تقرير السيولة. هذا التقرير مهم جداً للتنبؤ بالحالة المالية للمنظمة في المستقبل القريب لأنه يوضح متى تتوقع المنظمة الحصول على التمويل ومتى تحتاج إلى الإنفاق والفترة الزمنية التي سيكون لديها فائض أو عجز مما يتيح للمنظمة التخطيط واتخاذ القرارات اللازمة بشكل مسبق. من المهم جداً للمنظمات غير الربحية أن تركز على هذا التقرير لأن تمويلها غير مضمون وغالباً لا تحصل على تدفق مستمر من التمويل مثلاً: قد تحصل المنظمة على منحة في شهر معين ثم تمر عدة أشهر قبل أن تحصل على أخرى وهكذا بشكل متقطع وغير ثابت. تقوم معظم المنظمات بتحديث هذا التقرير كل ثلاثة أو أربعة أشهر بحيث يقوم كل مدير مشروع بتحديد حاجاته من التمويل في الفترة القادمة (مثلاً لكل شهر من الثلاثة أشهر القادمة) وتوقيت استلام الإيرادات من الممولين ويقوم مدير المنظمة أو المدير المالي (إن وجد) بجمع المعلومات وتحديد مدى ملاءمة المنظمة وإمكانية نفاذ التمويل في هذه الفترة.

وهنا يطرح السؤال : ما الفرق بين الميزانية وتقرير السيولة ؟

الميزانية والتقرير ضروريان للمنظمة وإدارتها مالياً وهما يكملان بعضهما فحيث تظهر الميزانية الوضع المالي للمنظمة أو للمشروع في لحظة ثابتة من الزمن عند بدء أو انتهاء المشروع مثلاً فإنها لا تقدم أي معلومات عن متى سيتم انفاق كل بند من النفقات ومتى سيتم استلام الإيرادات. أما تقرير السيولة فهو يوضح الوضع المالي للمنظمة ككل أو لكل مشروع شهراً بشهر حيث يقدم النفقات والإيرادات بالتسلسل الزمني لحدوثها موضحاً أي عجز أو فائض ممكن ان تتعرض له المنظمة.

ما هي مكونات التقرير ؟

يتألف التقرير من قسمين أساسيين هما الإيرادات المتوقعة والنفقات المتوقعة حسب قائمة الحسابات الرئيسية. ويتم توقع الإيرادات والنفقات بناء على الخبرة السابقة في مشاريع مماثلة أو بناء على المعلومات المتوفرة لدى فريق العمل. بالعودة إلى منظمة الأمل على سبيل المثال وبالنظر إلى المثال اللاحق الذي يقدم حساب السيولة للمنظمة خلال الربع

الأول من العام 2015 : سنبداً بالإيرادات المتوقعة ولنفترض أنها اتفقت مع الممولين على استلام التمويل (50,000) على ثلاثة مراحل ضمن العام 2015. المرحلة الأولى في شهر شباط (15000 دولار) ومثلها في شهر تموز و20,000 الف في شهر تشرين الأول. كما أن المنظمة تتوقع الحصول على (10,000 دولار) من جهودها في جمع التبرعات خلال العام كما هو واضح في المثال. ثم نقوم بتوزيع النفقات المذكورة في الميزانية بشكل افتراضي على أشهر العام كالتالي :

### حساب السيولة لمنظمة الأمل للربيع الأول من العام

متوقع	متوقع	متوقع	محقق	اسم الحساب	نوع الحساب
كانون الثاني 2015	شباط 2015	أذار 2015	نيسان 2015		
		(15,000)		المنح	الإيرادات
(1,200)	(2,300)			التبرعات	
				الإيرادات الأخرى	
				تعويضات وأجور موظفين جدد	
1667	1667	1667	1667	تعويضات ووقت الموظفين الحاليين	
1000	1000	1000		أجور المستشارين	
150	150	200		تعويضات المتطوعين	
		2000		معدات وأطراف صناعية لذوي الإعاقة	
300	200			مصاريف جمع التبرعات	
	300	200		نقل الأدوات المتبرع بها	
				مشاركة بمعارض ومؤتمرات	
	400			ورشات العمل التدريبية	
	600			أجور المدربين	
	200			إيجار القاعات التدريبية	
		500		تجهيزات	

ما هي صعوبات المتابعة والتقييم وكيف يمكن تجاوزها ؟

		130		سفر وتنقل	
1200	1200	1200	1200	إيجار وفواتير	
		200		قرطاسيه	
		1000		مصاريف متنوعة	
4317	5717	7597	2867	إجمالي النفقات المتوقعة خلال الشهر	
1998-	(1119)	(4,536) بعد تغطية نفقات شهري شباط وكانون الثاني	0	السيولة المتوفرة (الإيرادات بعد طرح النفقات بشكل تراكمي)	

نلاحظ أنه في بعض الأشهر يتوفر فائض لدى المنظمة (أي تزيد الإيرادات عن النفقات) مثل شهري شباط وأذار وفي بعض الأشهر لا تتوفر أية سيولة مثل الشهر الأول بينما تحقق المنظمة عجزاً في شهر نيسان (أي تزيد النفقات عن الإيرادات) مما يعني أن المنظمة ستواجه صعوبة في تمويل نفقاتها وستعاني من نفاذ النقدية لأن الفوائض من الأشهر السابقة لا تغطي هذا العجز وهذا ما لا تظهره الميزانية.

كيف يمكن للمنظمة أن تعالج هذا العجز ؟

يمكن للمنظمة القيام بأحد الخطوات التالية :

- أولاً يمكنها أن تغير من برنامج مشاريعها ونشاطاتها إن أمكن بحيث تكون منسجمة أكثر مع تاريخ الدفعات (الإيرادات)
- ثانياً يمكنها أن تطلب من المانحين تغيير تاريخ وموعد الدفعات لتناسب مواعيد النشاطات أو النفقات
- ثالثاً يمكنها أن تتفاوض مع مستحقي الدفعات بحيث يقومون بقبض دفعاتهم لاحقاً
- رابعاً يمكن للمنظمة أن تستدين من البنك أو من جهة أخرى لتغطية التزاماتها وهذا الإجراء غير مرغوب بسبب استحقاق الفوائد على الديون وأيضاً بسبب الوقت والجهد المبذولين لتسديد هذه الديون.

الآن قم بحساب السيولة لمنظمتك باستخدام الجدول الموجود على الملحق 3

## 5. ما هو التدقيق المالي؟

يقع على عاتق إدارة المنظمة التأكد من صحة ودقة بياناتها المالية ومراقبة أي خلل أو نقص في الميزانية والتأكد من عدم وجود أية اخطاء مقصودة أو غير مقصودة من قبل الموظفين. لكن في المراحل اللاحقة لتطور المنظمة وبعد تطوير نظامها المالي وممارسة نشاطها لعدة سنوات يمكنها أن تقوم بخطوة احترافية متقدمة وهي القيام بالتدقيق المالي السنوي (financial audit). يعرف التدقيق المالي بأنه إجراء مراجعة مستقلة للنظام المالي والبيانات المالية للمنظمة من قبل مختصين ماليين. بعض الدول تطالب جميع المنظمات الربحية وغير الربحية بإجراء تدقيق مالي سنوي ضمن القوانين الناظمة لعمل هذه المنظمات فور تسجيلها بينما يكون هذا الاجراء اختياريًا ضمن بعض الدول الأخرى ويجب على القائمين على المنظمة معرفة كل القوانين المرتبطة وكل الواجبات المترتبة على المنظمة وتنفيذها. يعتبر القيام بالتدقيق المالي خطوة إيجابية تعطي انطباعًا احترافيًا عن المنظمة وتزيد من مصداقيتها وشفافيتها خاصة للمانحين والمتبرعين الذين يرغبون بالتأكد من أن أموالهم وتبرعاتهم تذهب بشكل كامل للمستفيدين الذين يودون مساعدتهم. بعض المانحين يرفضون التعامل مع المنظمات التي لا تقوم بتدقيق مالي سنوي.

في حال رغبت أو اضطرت المنظمة لإجراء التدقيق المالي يجب التعامل مع محاسب قانوني مستقل ومرخص حيث يقوم بسلسلة من الاختبارات الانتقائية على الحسابات يحكم على أساسها إذا كانت التقارير المالية للمنظمة يمكن الاعتماد عليها أم لا. يقوم المدقق بمراجعة البيانات والاتفاقات مع المانحين ويقارنها بالمدفوعات والحسابات البنكية ليصدر تقريره بنهاية فترة التدقيق التي تأخذ على الأغلب من عدة أيام لأسبوع تقريبًا. في حال إجراء التدقيق المالي تعين المنظمة لجنة لاختيار المدقق وإمداده بالبيانات المطلوبة والإجابة على أسئلته ومراجعة تقريره النهائي.

## 6. ما هي الصعوبات التي يمكن أن تواجهني وكيف يمكن تجاوزها ؟

من الممكن أن تواجه المنظمة مجموعة من الصعوبات عند انشائها ومحاولتها تطوير نظام مالي دقيق يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة وتوفير المزيد من التمويل منها :

### • العمل في ظروف استثنائية :

تعمل منظمات المجتمع المدني في ظروف صعبة أحياناً كتنقص الموارد المالية والبشرية وغياب الإطار القانوني الناظم لعملها مما يعيق قدرتها على بناء نظام مالي متكامل ودقيق بسبب غياب الوقت أو المهارات اللازمة لبنائه. كما تعمل بعض المنظمات بظروف استثنائية في بعض الأحيان كحالات الحروب والنزاعات المسلحة والكوارث بحيث تصبح مساعدة المستفيدين طارئة ومستعجلة وتزيد عن قدرة المنظمة على العمل بينما تصبح الأمور التنظيمية مثل الإدارة المالية من الأمور غير الضرورية وتنخفض على سلم الأولويات. هذا الأمر عادي ومعروف لكنه لا يعني إهمال هذه الأمور على المدى الطويل وخاصة في حال استمرار هذه الظروف لفترة طويلة إذ أن المانحين والمتبرعين وإن تعاطفوا مع هذه الظروف لكنهم على المدى الطويل لن يتحملوا غياب الدقة والشفافية أو عدم تقديم بيانات وتقارير مالية متكاملة. لذلك يجب على إدارة منظمات المجتمع المدني أن تهتم ببناء نظام مالي متكامل ودقيق يساعدها على الاستمرار في العمل والحصول على المزيد من التمويل.

### • صعوبة الحصول على البيانات أو الوثائق المطلوبة :

في بعض الأحيان وبسبب طبيعة العمل أو الظروف المحيطة يصعب على المنظمة الحصول على الفواتير أو إيصالات الاستلام الواجب توافرها وتوثيقها ضمن ملفات المنظمة. هذا أيضاً من الأمور المتعارف عليها والتي يمكن أن تحدث من وقت إلى

آخر ولكن كاستثناء وليس كقاعدة. إذ أنه من الضروري توفر هذه البيانات و بذل كل الجهود للحصول عليها مهما كانت الظروف وفي حال عدم القدرة على توفيرها يتم توثيق الحالة برسالة خطية موقعة أو ببريد إلكتروني من المدير المختص يوضح سبب غياب هذه البيانات ترفق مع النفقات و تحفظ في ملفات المنظمة للرجوع إليها عند الحاجة.

### • صعوبة التنبؤ بالسيولة المطلوبة :

تعمل منظمات المجتمع المدني على مشاريع مختلفة من حيث النوع والحجم وقد تجد صعوبة في الكثير من الأحيان في توقع السيولة المطلوبة وهذا ما ذكرناه عند الحديث عن تقرير السيولة و مكوناته.

ولكن ما يبقى أن نركز عليه هو أنه في العادة تتغير ظروف العمل المحيطة بمنظمات المجتمع المدني بسرعة وأحياناً بشكل جذري حيث يمكن أن تتوفر بعض الموارد المالية الإضافية من المانحين مما قد يدفع هذه المنظمات إلى أن تأخذ مشاريع جديدة أكبر من استطاعتها الحالية وتحتاج بالتالي إلى موارد بشرية أكثر و رواتب أكثر وهذا ينعكس على احتياجاتها من السيولة النقدية. كما أن العكس صحيح ففي حين تكثر المشاريع أحياناً فإنها تخف في بعض الأحيان أو يصعب الحصول على التمويل لدرجة قد تضطر معها المنظمة إلى الاستغناء عن بعض الموظفين أو عن المكاتب الحالية في بعض الأحيان. لذلك يجب على إدارة المنظمة توخي الحذر عند التخطيط لنشاط المنظمة واحتياجاتها للسيولة وأن تكون خططها في غاية المرونة لتستوعب التغيرات بحيث تستفيد من الفرص بينما تقلل من المخاطر ومشكلات انعدام التمويل. تلجأ بعض المنظمات إلى الاعتماد على الخبرة في تحديد الحاجة إلى السيولة بالنظر إلى السنوات السابقة وتوقع بعض التغيرات زيادة أو نقصان لكن هذه الطريقة لا تنفع في حال التقلبات الكبيرة في الظروف لذلك يجب توفر خطة بديلة عند الحاجة تتضمن اجراءات توسعية سريعة وموارد بشرية جاهزة يمكن توفرها عند الطلب وتتضمن الخطة أيضاً مجموعة من الاجراءات يمكن القيام بها عند غياب التمويل مثل مصادر تمويل إضافية وسريعة وتحديد النفقات غير الضرورية التي يمكن الاستغناء عنها مثل السفر أو المكاتب الإضافية أو مصاريف الموظفين غير الأساسيين. بكل الأحوال تُنصح عادة منظمات المجتمع المدني بعدم توظيف الكثير من الأفراد بعقود ثابتة بل بعقود مرتبطة بالمشاريع أي محددة تنتهي بانتهائها والارتباط بعقود إيجار مرنة وغير طويلة الأمد والبدء بمساحات مكتبية محدودة قابلة للتوسع بدل البدء بمساحات كبيرة مكلفة.

## 7. ملخص و ملاحظات ختامية

حاول الدليل النظر إلى الإدارة المالية لمنظمات المجتمع المدني من وجهة نظر الممارسين غير المختصين. ولخص الدليل أهمية الإدارة المالية لمنظمات المجتمع المالي بطريقة مبسطة مقدماً أمثلة عملية وملاحظات مفيدة من قبل مختصين عملوا في مجال المجتمع المدني لفترة طويلة بوظائف إدارية غير مالية أو محاسبية ليساعدوا زملائهم على الإلمام بهذا المجال ولو بشكل أولي. وحاول الدليل الإجابة على الأسئلة التالية ضمن فقراته المختلفة :

- ما هي الإدارة المالية وأهميتها لمنظمات المجتمع المدني مركزاً على الكفاءة والفعالية والرقابة الداخلية واستعمال البيانات المالية لاتخاذ القرارات السليمة وموضحاً أهمية الشفافية والمساءلة لاستدامة المنظمة وقدرتها على الحصول على المزيد من التمويل.
- ما هي المقومات الأساسية للنظام المالي للمنظمة (موضحاً بالأمثلة تطوير قائمة الحسابات الأساسية والتسجيل في دفتر اليومية وتحضير ميزانية لكل مشاريع المنظمة بالإضافة إلى الميزانية الإجمالية و تطوير حساب السيولة أو التدفق النقدي) وكيفية قراءة هذه التقارير واستعمالها لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ما هي الصعوبات التي من الممكن أن تواجه المنظمات الناشئة في هذا المجال وكيف يمكن تجاوزها مثل العمل بظروف استثنائية وصعوبة الحصول على الوثائق المطلوبة في بعض الأحيان بالإضافة إلى تغير ظروف العمل وتقلبات السيولة من ضمن صعوبات أخرى.

يقدم هذا الدليل معلومات أولية ويوفر مرجعاً أولي لتطوير نظام مالي للمنظمة و لكنه لا يحاول أبداً استبدال أصحاب الخبرة بل يحاول التعويض عن غيابهم ضمن الظروف الاستثنائية التي تمر بها المنطقة والتي فرضت ظهور العديد من منظمات المجتمع المدني بشكل سريع وغير مسبوق لتلبية الاحتياجات المتزايدة للمواطنين أو اللاجئين دون توافر جميع المهارات اللازمة لإدارة هذه المنظمات. نأمل أن يتطور هذا القطاع بشكل محترف وشفاف و نأمل أن يكون القارئ قد استفاد وأن يقوم بنقل هذه المعلومات إلى منظمته وأي منظمة يمكن أن تستفيد منها.

## الملحق أ

قم بتطوير قائمة الحسابات الرئيسية لمنظمتك. فكر بكل الإيرادات والنفقات المرتبطة بالمنظمة بشكل عام وبكل مشروع بشكل خاص.

اسم الحساب	نوع الحساب
	دائن (الإيرادات)
رواتب الموظفين	مدين (النفقات)
تعويضات المتطوعين	



## الملحق ب

### السجل اليومي للمنظمة

المبلغ (العملة)	وصف العملية	رقم المستند	نوع المستند	اسم المستفيد	اسم الحساب	تاريخ العملية	نوع العملية	رقم العملية
								1
								2
								3
								4
								5
								6
								7
								8
								9
								10
								11
								12
								13
								14
								15
								16
								17
								18
								19

## الملحقات

### ميزانية المشروع

اسم الحساب	رصيد الحساب
<b>الإيرادات</b>	
منح	
تبرعات	
إيرادات اخرى	
مجموع الإيرادات	
<b>النفقات</b>	
مجموع النفقات	
الفرق (عجز أو فائض)	

## الملحق ث

### حساب السيولة السنوي

متوقع	متوقع	متوقع	متوقع	متوقع	محقق	اسم الحساب	نوع الحساب
حزيران 15	أيار 15	نيسان 15	أذار 15	شباط 15	15 كانون الثاني		
							الإيرادات
							النفقات
						إجمالي النفقات خلال الشهر	
						السيولة المتوفرة	



## طباعة

مؤسسة فريدريتش إيبيرت | مكتب الجزائر  
21 شارع امام الغزالي | المرادية | 16035 الجزائر العاصمة  
<https://algeria.fes.de>

لطلب المنشورات :  
[info@fes-algeria.org](mailto:info@fes-algeria.org)

النسخة الأصلية، فريدريش إيبيرت (2015) :  
<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/beirut/12318.pdf>

تدقيق : بالي رحيل  
تصميم : ورشة غرافام

الاستعمال التجاري للوسائط المنشورة من طرف مؤسسة فريدريش  
إيبيرت ممنوع بدون رخصة مكتوبة من طرف المؤسسة.

978-9931-551-29-4 : ISBN