

أساسيات الإدارة المالية لمنظمات المجتمع المدني

إجابات عملية لأسئلة جوهرية



تم إعداد هذا الدليل في إطار برنامج
تدريب و دعم المنظمات غير الربحية
بواسطة مؤسسة فريدريش إيبيرت
© 2015 FES

أساسيات الإدارة المالية لمنظمات المجتمع المدني

إجابات عملية لأسئلة جوهرية

الناشر: مؤسسة فريدريش إيبيرت - ٢٠١٥

صندوق بريد: ١١٦١٠٧ رياض الصلح

بيروت ١١٠٧٢٢١٠، لبنان

غير مخصص للبيع

■ محتويات هذا الدليل محميّة تحت رخصة المشاع الإبداعي
نشجّع الجميع على النشر على أوسع نطاق ممكن على أن يُذكر المصدر.

© مؤسسة فريدريش إيبيرت

تأسست مؤسسة فريدريش إيبيرت الألمانية سنة ١٩٢٥ كمنظمة سياسية غير حكومية تحقيقاً لرغبة أول رئيس منتخب بأسلوب ديمقراطي، وهو الرئيس فريدريش إيبيرت، الذي اقترح إنشاء مؤسسة تخدم القيم الأساسية للديموقراطية الإجتماعية.

الموقع الإلكتروني: www.fes.de

الغلاف: مؤسسة فريدريش إيبيرت

الإخراج الفني: سنا يازجي

طباعة: دكروب للطباعة و النشر

المحتويات

فهرس	ص٧
مقدمة	ص٨
■ تعريف الإدارة المالية وأهميتها لمنظمات المجتمع المدني	ص٩
■ ما الفرق بين الإدارة المالية للشركات الربحية والإدارة المالية لمنظمات المجتمع المدني؟	ص١٠
■ ما هي المقومات الأساسية للنظام المالي للمنظمة؟	ص١١
١. قائمة الحسابات الرئيسية	ص١٢
٢. السجل اليومي	ص١٣
٣. ميزانية المشروع	ص١٦
٤. ميزانية المنظمة	ص٢١
٥. حساب التدفق النقدي أو السيولة	ص٢٢
■ ما هو التدقيق المالي؟	ص٢٤
■ ما هي الصعوبات التي يمكن أن تواجهني وكيف يمكن تجاوزها؟	ص٢٥
■ ملخص وملاحظات ختامية	ص٢٦
■ الملاحق	ص٢٧

أساسيات الإدارة المالية لمنظمات المجتمع المدني

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 وخاصة أن معظم هذه المنظمات عند تأسيسها قد لا تتضمن جميع الاختصاصات أو المهارات المطلوبة للإدارة 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 دون الحاجة إلى الخبرة الطويلة أو الاحتراف في هذا المجال.

ملاحظة: لا يتطرق الدليل إلى كافة التفاصيل المتعلقة بالإدارة المالية والتي 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 مثالاً عملياً 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 وتطوير نظام مالي بسيط لمنظماتهم.

تعريف الإدارة المالية: هي إدارة الموارد المالية للمنظمة بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة و هي من مهمات الإدارة العليا عادة.

■ أهمية الإدارة المالية لمنظمات المجتمع المدني

يفترض على مؤسسي ومدراء المنظمات غير الربحية بشكل عام ومنها منظمات المجتمع المدني تطوير المهارات الأساسية في الإدارة المالية مثل تسجيل التعاملات المالية اليومية و تطوير البيانات المالية الأساسية لضمان سلامة ودقة الحسابات. وكمحلة ثانية يجب عليهم أيضاً أن يتعلموا قراءة البيانات المالية مثل الميزانية العامة وميزانية المشاريع 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 أن لا تسعى لتحقيق هدفها بالجودة المطلوبة بأقل التكاليف الممكنة. هذا الموضوع مهم لسببين : الأول هو صعوبة الحصول على التمويل و المنافسة المتزايدة على مصادره بحيث يمنح التمويل للمنظمات الفعالة و الكفاء التي تستطيع أن تخدم عدد أكبر من المستفيدين بنفس الموارد بالمقارنة مع منظمات مماثلة. السبب الثاني داخلي و يتعلق بالإدارة و الرقابة الداخلية للتأكد من حسن استخدام التمويل بشكل جيد من قبل فريق العمل حتى في حال غياب الرقابة الخارجية. الإدارة الجيدة بشكل عام (والمالية منها بشكل خاص) تميز المنظمة الهاوية من تلك المحترفة و تظهر جدية العمل و القدرة 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 و استدامة المنظمة و سهل لها الحصول على المزيد من التمويل في المستقبل.

تعتمد منظمات المجتمع المدني على التبرعات و المنح كمصدر أساسي لتمويلها و يحق للممول و المانح أن يعرف أين و كيف تصرف هذه التبرعات و المنح. 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 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 تطلع على كل الحسابات التي يجب أن تكون حاضرة دائماً ودقيقة وخاضعة للقوانين الناظمة للعمل حسب القوانين المتبعة وهذا يرتبط بمفهوم المساءلة أو (Accountability).

■ ما الفرق بين الإدارة المالية للشركات والإدارة 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. يحتاج المدراء وفريق العمل سواء في الشركات الربحية أو المنظمات غير الربحية لاتخاذ الكثير من القرارات المهمة والبسيطة بشكل دائم وتوفر الإدارة المالية السليمة المعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات بغض النظر عن هدف الشركة. تعتمد الشركات الربحية والمنظمات غير الربحية على نفس البيانات المالية تقريباً، مثل الميزانية ودفتر اليومية وحساب التدفق النقدي (السيولة) ويتلخص الفرق بينهما بالتالي:

■ ينظر الشركاء وأصحاب الأسهم والمصلحة (Stakeholders) في الشركات الربحية إلى الرقم النهائي للربح والخسارة أولاً بينما ينظر أصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية إلى الاستخدام المناسب للموارد المالية وتخصيص هذه الموارد لخدمة هدف ومهمة المنظمة. على سبيل المثال: الهدف في الشركات الربحية هو تحقيق أعلى نسبة من الربح وتنتظر 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 تساوي 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 وتقديم البيانات المالية في المنظمات غير الربحية إلى التركيز على الشفافية والمساءلة في كيفية الإنفاق على كل مشروع على حدى بينما تهدف في الشركات الربحية إلى إظهار الربح والخسارة من كل خدمة أو منتج أو مشروع.

■ تهدف الميزانية العامة في المشروعات الربحية إلى إظهار الأرباح الحالية والمدورة (المستقبلية) لأصحاب الأسهم والشركاء بينما تهدف الميزانية العامة في المنظمات غير الربحية إلى بيان الوضع المالي للمنظمة ومدى حاجتها للتمويل وبالتالي قدرتها على الاستمرار في تقديم برامجها.

■ 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:

1. تطوير قائمة الحسابات الرئيسية
2. تسجيل النفقات و الإيرادات بشكل يومي أو دوري ضمن ما يسمى دفتر اليومية أو دفتر الأستاذ
3. تطوير ميزانية لكل مشروع أو برنامج من برامج المنظمة
4. تطوير الميزانية العامة أو السنوية للمنظمة
5. 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 و أصبح 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 ثلاثة مشاريع مختلفة:

- الأول مسح عدد و نوع الإعاقات من خلال تطوير قاعدة بيانات ضمن موقع الكتروني خاص بالمنظمة
- الثاني لجمع التبرعات لشراء المعدات و الأجهزة المساعدة للأشخاص ذوي الإعاقات 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

اسم الحساب	نوع الحساب
التمويل	دائن (الإيرادات)
التبرعات	
الواردات الأخرى	
رواتب الموظفين	مدين (النفقات)
تعويضات المتطوعين	
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 الحكومية والإدارية	
الإقامات الفندقية	
مصاريف الضيافة	
الموقع الإلكتروني	
الإيجارات الأخرى	
الإعلانات	
المصاريف الأخرى	

١. 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 والإيرادات للمنظمة 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، النفقات والإيرادات.

الإيرادات هي مصادر التمويل مثل التبرعات و المنح و أي مصادر أخرى. أما النفقات فتختلف حسب طبيعة المشروع ولكن 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 إنترنت و نظافة) والقرطاسية الخ... و التي تسمى النفقات الثابتة أوالعامه (Fixed Costs or Overhead Costs)

مثال: قائمة الحسابات الرئيسية لمنظمة أمل:

الآن قم بتطوير قائمة حسابات مشروعك أو منظمتك باستخدام الجدول الموجود على الملحق أ

٢. 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 و ميزانية المشاريع المختلفة، وذلك باستعمال أسماء النفقات والإيرادات كما وردت ضمن قائمة الحسابات الرئيسية. و يتضمن ما يلي:
- رقم العملية: و هو رقم تسلسلي فريد من ١ إلى حسب الحاجة ويستخدم كمرجعية مطابقة مع الملفات الورقية لسهولة استرجاع المستندات الورقية عند الطلب للتدقيق والمراجعة.
 - نوع العملية: دائنة (إيرادات مثل تمويل المنح أو التبرعات) و نمرز لها هنا ب (إلى) أو مدينة (نفقات مختلفة) و نمرز لها هنا ب (من).
 - تاريخ العملية: 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 و إذا 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 وهكذا.
 - 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 يترك الحقل فارغاً و يجب توضيح سبب غياب المستند.
 - رقم المستند: و هو رقم الفاتورة أو رقم التحويل البنكي أو الوثيقة المستعملة ويستخدم كمرجعية مطابقة 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 و بالعملة الصحيحة و خاصة إذا كانت المنظمة تتعامل بأكثر من عملة كالدولار و الليرة مثلاً.

مثال تسجيل نوعين من النفقات لمنظمة أمل و المتعلقة 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 و البكم.

رقم العملية	نوع العملية	تاريخ العملية	اسم الحساب	اسم المستفيد	نوع المستند	رقم المستند	وصف العملية	المبلغ USD
١٦	من	٢٠١٥/٠٣/١٦	الترجمة	جامعة بيروت	فاتورة	٥١٥	تحويل ١٨ كتاب إلى لغة برييل	١,٠٨٠
١٩	من	٢٠١٥/٠٣/١٩	أجور المدرّبين	معهد الصم والبكم	فاتورة	٤٥٣	تزويد ١٩ شخص بتدريب لغة الإشارة	٣٣٣

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

السجل اليومي - شهر شباط ٢٠١٥

رقم العملية	نوع العملية	تاريخ العملية	اسم الحساب	اسم المستفيد	نوع المستند	رقم المستند	وصف العملية	المبلغ (دولار أمريكي)
١	إلى	٢٠١٥/٠٢/٠١	التمويل	حساب المشروع	تحويل بنكي	٥٠٠	الدفعة الأولى لتمويل المشروع	(١٠,٠٠٠)
٢	من	٢٠١٥/٠٢/٠٢	القرطاسية	Office Solutions	فاتورة	٥٠١	تصميم وطباعة الاستبيانات	٥٧
٣	من	٢٠١٥/٠٢/٠٣	المواصلات	عامر	إيصال	٥٠٢	أجرة تنقلات أثناء جمع البيانات	٢٤
٤	من	٢٠١٥/٠٢/٠٤	الاتصالات	حسام	إيصال	٥٠٣	تغطية مكالمات دولية خاصة بالعمل	١٤
٥	من	٢٠١٥/٠٢/٠٥	رواتب الموظفين	كريم	إشعار راتب	٥٠٤	راتب شهر شباط	١٠٠
٦	من	٢٠١٥/٠٢/٠٦	رواتب الموظفين	عصام	إشعار راتب	٥٠٥	راتب شهر شباط	٢٠٠
٧	من	٢٠١٥/٠٢/٠٧	رواتب الموظفين	جورج	إشعار راتب	٥٠٦	راتب شهر شباط	٣٠٠
٨	من	٢٠١٥/٠٢/٠٨	الإعلانات	Facebook	فاتورة	٥٠٧	رسم إعلان مدفوع	١٦٠
٩	من	٢٠١٥/٠٢/٠٩	الموقع الإلكتروني	Google Drive	فاتورة	٥٠٨	اشتراك شهري لمساحة قاعدة بيانات عن شهر شباط	٨٩
١٠	من	٢٠١٥/٠٢/١٠	السفر	كريم	فاتورة	٥٠٩	أجرة سيارة من دمشق إلى بيروت	٩٠
١١	من	٢٠١٥/٠٢/١١	الإقامات الفندقية	كريم	فاتورة	٥١٠	إقامة ليلتان في الفندق	٨٠
١٢	من	٢٠١٥/٠٢/١٢	تعويضات السفر	كريم	إيصال	٥١١	ثمن وجبات طعام أثناء السفر	٧٥
١٣	من	٢٠١٥/٠٢/١٣	المعدات الطبية	متجر المعدات الطبية	فاتورة	٥١٢	شراء ٥ كراسي متحركة	٢,٢٥٠
١٤	من	٢٠١٥/٠٢/١٤	المعدات الطبية	متجر المعدات الطبية	فاتورة	٥١٣	شراء ١٠ أطراف صناعية	٤,١٩٨
١٥	إلى	٢٠١٥/٠٢/١٥	التبرعات	حساب المشروع	N/A	N/A	إيرادات حفل جمع التبرعات يوم ١٥-آذار	(١,٧٦٠)
١٦	من	٢٠١٥/٠٢/١٦	الترجمة	جامعة بيروت	فاتورة	٥١٥	ترجمة ١٨ كتاب إلى لغة بريل	١,٠٨٠
١٧	من	٢٠١٥/٠٢/١٧	الإعلانات	جريدة الوطن	فاتورة	٥١٦	كلفة إعلان في عدد ٢٥-شباط	٦٨
١٨	من	٢٠١٥/٠٢/١٨	القرطاسية	Office Solutions	فاتورة	٥١٧	طباعة ٢ دفاتر إيصالات	١٨
١٩	من	٢٠١٥/٠٢/١٩	أجور المدربين	معهد الصم والبكم	فاتورة	٥١٨	تزويد ١٩ شخص بتدريب لغة الإشارة	٣٣٣

الإيرادات باللون الأحمر ليتم تمييزها عن النفقات

الآن قم بتطوير قائمة حسابات مشروعك أو منظمتك باستخدام الجدول الموجود على الملحق ب

٣. الخطوة الثالثة هي تطوير ميزانية المشروع Project or Programme Budget

تعريف الميزانية: هي الوصف المالي لخطة عمل المشروع والتي تحدد كيفية استخدام الموارد المالية أثناء العمل للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع. تساعد الميزانية على قياس و تقييم أداء المنظمة وفريق 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 لممولين محتملين ولمعرفة كلفة العمل واحتياجاته ومدى قدرة المنظمة على توفير الموارد اللازمة له. وعند البدء بتنفيذ المشروع يجب مراجعة الميزانية بشكل دوري (على الأقل سنوي) 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 ممول مختلف عن باقي المشاريع وفي معظم الأحيان يطلب الممول تقرير مالي بالإضافة إلى تقرير النشاطات يوضح ميزانية المشروع و ماهية المدفوعات و المبلغ المتبقي من التمويل.

قبل تطوير ميزانية المشروع يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو الهدف (أو الأهداف) الأساسي للمشروع؟
- ما هي النشاطات التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف المشروع؟
- ما هي الموارد المالية و البشرية المطلوبة للقيام بهذه النشاطات بشكل جيد؟
- ما مدى توافر هذه الموارد و مصادرها؟

بعد الإجابة على هذه الأسئلة بشكل كامل يمكن البدء بتطوير ميزانية المشروع و التفكير في الإيرادات و النفقات 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 لأئحة بكل النفقات المرتبطة بتنفيذ المشروع ثم العمل على حساب المبلغ المناسب لكل من هذه النفقات مثلاً:

المبلغ (دولار)	مثال	كيفية حساب المبلغ	نوع النفقات
٩٠٠٠	عدد الموظفين المطلوبين $2 \times$ الراتب الشهري و التعويض المناسب لكل موظف 1500 دولار أمريكي شهرياً $3 \times$ أشهر مدة تنفيذ المشروع = 9000	في حال عدم معرفة التعويض المناسب للموظف يمكن سؤال المنظمات المماثلة أو الشركاء أو الأطلاع على إعلانات الوظائف المماثلة	تعويضات و أجور موظفين جدد
٣١٥٠	مثال: يعمل موظف التواصل و جمع التبرعات براتب شهري قدره 1500 دولار أمريكي و سيخصص 50% من وقته لهذا المشروع لمدة 3 أشهر أي $3 \times 750 = 2250$ 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 $10\% \times 3 \times$ أشهر = 900 دولار أمريكي	نسبة مئوية من أجور الموظفين الحاليين العاملين على أكثر من مشروع	تعويضات ووقت الموظفين الحاليين
٢٠٠٠	مثال: المطلوب مستشارين لمدة عشر أيام لكل منهما و أجرة اليوم الواحد 100 دولار امريكي فيكون المبلغ $2000 = 100 \times 2$	غالباً يتم تعويض المستشارين عن عدد أيام العمل	أجور مستشارين
٢٧٠	مثال: المطلوب 2 متطوعين لمدة 3 أيام لتنفيذ نشاط جمع تبرعات لذوي الإعاقة. 3 متطوعين \times (20 دولار تعويض وجبات أثناء العمل لكل متطوع كل يوم + 10 دولار تعويض مواصلات لكل يوم عمل) $\times 3$ أيام عمل = 270	غالباً ما يتم تعويض المتطوعين بالنفقات الأساسية مثل المواصلات و الوجبات أثناء العمل	تعويضات المتطوعين
٨٠٠٠	مثال: المطلوب تقديم 10 كراسي متحركة بقيمة 500 دولار أمريكي للكرسي الواحد $10 \times 500 = 5000$ + عشرة أجهزة مساعدة للسمع بقيمة 300 دولار للجهاز الواحد $10 \times 300 = 3000$ فيكون المجموع 8000	هذه النفقة خاصة بالمشروع و تتعلق بأهدافه بتقديم معدات و أدوات مساعدة لمعاقبي الحرب	معدات و أطراف صناعية لذوي الإعاقة

٥٠٠	مثال: المطلوب شراء كاميرا جديدة للمشروع بقيمة ٢٥٠ دولار أمريكي + جهاز كمبيوتر محمول لخدمة المستشارين ٢٥٠ دولار أمريكي = ٥٠٠	يتطلب المشروع أحياناً شراء تجهيزات إضافية مثل جهاز كمبيوتر للموظفين الجدد، أو كمبيوتر محمول، أو كاميرا الخ	تجهيزات
٥٢٠	مثال: يتطلب المشروع السفر إلى محافظات قريبة و بعيدة كالتالي: ■ رحلات إلى محافظات قريبة تنتهي أثناء النهار ولا تتطلب الإقامة أثناء الليل: العدد ٢ رحلة × تكاليف التنقل وهي وقود ب ٥٠ دولار للرحلة + ٣٠ دولار وجبات = ١٦٠ دولار ■ رحلات إلى محافظات بعيدة تتطلب الإقامة أثناء الليل: العدد ٢ رحلة × تكاليف التنقل و هي وقود ب ٧٥ دولار للرحلة + ٥٠ دولار وجبات + ٦٠ دولار فندق لشخصين = ٣٧٠ دولار فيكون مجموع الرحلات كلها ١٦٠ + ٢٧٠ = ٥٢٠	يتطلب المشروع أحياناً السفر داخل و- أو خارج الدولة التي يعمل على أرضها المشروع وتتضمن هذه التكاليف التنقل بسيارة المشروع ما يتطلب كلفة بنزين و صيانة أو تأمين أو سفر بسيارة خاصة أو قطار أو طائرة و يتطلب 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
٧٥٠	مثال: لدى المنظمة مكتب واحد بإيجار شهري قدره ٩٠٠ دولار أمريكي و تصل كلفة الفواتير من ماء و كهرباء و انترنت و تنظيف ٣٥٠ دولار. و تعمل المنظمة على خمسة مشاريع متقاربة في الحجم ضمن العام فتكون حصة هذا المشروع من هذه النفقات ١٢٥٠ / ٥ = ٢٥٠ دولار أمريكي × ٢ أشهر مدة تنفيذ المشروع = ٧٥٠	تتحمل المنظمة العديد من النفقات الثابتة من إيجار المكتب (أو المكاتب) وفواتير الماء و الكهرباء و الانترنت و التنظيف و خلافه و يجب تحميل الإيجار و هذه الفواتير على المشاريع التي تعمل عليها المنظمة بنسب ملائمة	إيجار و فواتير*
١٥٠	مثال: تكلف القرطاسية المنظمة حوالي ٧٥٠ دولار على مدى العام و تعمل المنظمة على خمسة مشاريع متقاربة في الحجم ضمن العام فتكون حصة هذا المشروع ٧٥٠ / ٥ = ١٥٠ دولار	قد تبدو نفقات القرطاسية (أقلام ، أوراق ، حبر للطابعة الخ) بسيطة ولكنها تتراكم أثناء العام و يجب تحميلها على المشاريع المختلفة بنسب ملائمة	قرطاسيه*
١٢١٧	مثال: إجمالي النفقات لهذا المشروع هي مجموع النفقات السابقة و تصل إلى ٢٤,٣٥٠ دولار أمريكي و لحساب مؤنه للمصاريف الطارئة غير المتوقعة بنسبة ٥٪ : (١٠٠ / ٥ × ٢٤٣٥٠) = ١٢١٧ دولار تقريبا	لتغطية أي مصاريف طارئة غير محسوبة و تمثل نسبة مئوية بسيطة لا تتجاوز ٥٪ من القيمة الإجمالية للميزانية	مصاريف متنوعة
٢٥,٥٦٧			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 و الأجور للأفراد العاملين على أكثر من مشروع بالإضافة إلى إيجار المكتب و فواتير الكهرباء و الانترنت و الماء و القرطاسية و التنظيف الخ)

ملاحظة هامة: يتجنب 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. ننترح أن تقوم بحساب النفقات الثابتة بشكل دقيق محدداً النسبة المئوية من وقت كل شخص من فريق العمل المخصصة لكل مشروع و النسبة المئوية من مساحة المكتب المخصصة للمشروع الخ و شميلها في مقترح التمويل للمانح (أو مجموعة من المانحين) على أن لا تتجاوز ١٠ أو ١٥٪ من القيمة الإجمالية المقترحة للتمويل لتزيد فرص قبول تمويلها من المانحين.

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

نوع الإيرادات	التفصيل	مثال	المبلغ (دولار)
تمويل من جهة أو جهات 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	وسنفترض بأن هذا المشروع ممول بشكل جزئي (٥٠٪ تقريباً من جهة مانحة)	*١٢٥٠٠
تبرعات	تكون التبرعات من عدة جهات (أفراد أو مؤسسات) وبمبالغ صغيرة عادة لدعم هدف ما أو مشروع ما	سنفترض بأن منظمة أمل نظمت عشاء خيري لجمع التبرعات لشراء معدات مساعدة لذوي الإعاقة و حصلت على عشرة تبرعات كالتالي (١٠ تبرعات بقيمة ٥٠ دولار أمريكي + ٥ تبرعات بقيمة ١٠٠ دولار أمريكي + ٢ تبرعات بقيمة ٥٠٠ دولار أمريكي + تبرع بقيمة ٢٠٠٠ دولار = ٤٥٠٠)	٤٥٠٠
الواردات الأخرى	هناك أيضاً مصادر أخرى للإيرادات مثلاً: - الهبة (Endowment) بحيث تحصل المنظمة على عوائد استثمارات معينة تعود ملكيتها لشخص أو مؤسسة (الواهب) لمصلحة المنظمة. - يقوم فريق العمل أحياناً بالتبرع بأموالهم الخاصة للمشروع. - 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.	سنفترض هنا أن الإيرادات الأخرى هي ٠	٠
إجمالي الإيرادات			١٧,٠٠٠ دولار

* في معظم الأحيان يكون التمويل المقدم من جهة مانحة تمويل مقيد لنشاطات محددة (Restricted Funding) و متفق عليه مسبقاً ضمن المشروع و ميزانية مقدمة. و في بعض الأحيان يكون التمويل مفتوح للمنظمة بحيث يختار الفريق الإداري ما يتم الانفاق عليه حسب الحاجة.

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

الشكل الثاني

ميزانية المشروع الثاني لمنظمة الأمل	
لجمع التبرعات لشراء المعدات و الأجهزة المساعدة للأشخاص ذوي الإعاقة	
رصيد الحساب	اسم الحساب
الإيرادات	
١٢٥٠٠	منح
٤٥٠٠	تبرعات
٠	إيرادات أخرى
١٧٠٠٠	مجموع الإيرادات
النفقات	
٩٠٠٠	تعويضات و أجور موظفين جدد
٣١٥٠	تعويضات ووقت الموظفين الحاليين
٢٠٠٠	أجور مستشارين
٢٧٠	تعويضات المتطوعين
٨٠٠٠	معدات و أطراف صناعية لذوي الإعاقة
٥٠٠	تجهيزات
٥٢٠	سفر و تنقل
٧٥٠	إيجار و فواتير
١٥٠	قرطاسيه
١٢١٧	مصاريف متنوعة
٢٥,٥٦٧	مجموع النفقات
٨,٥٦٧	الفرق (عجز)

الشكل الأول

ميزانية المشروع الثاني لمنظمة الأمل			
لجمع التبرعات لشراء المعدات و الأجهزة المساعدة للأشخاص ذوي الإعاقة			
النفقات		الإيرادات	
رصيد الحساب	اسم الحساب	رصيد الحساب	اسم الحساب
٩٠٠٠	تعويضات و أجور موظفين جدد	١٢٥٠٠	منح
٣١٥٠	تعويضات ووقت الموظفين الحاليين	٤٥٠٠	تبرعات
٢٠٠٠	أجور مستشارين	٠	إيرادات أخرى
٢٧٠	تعويضات المتطوعين		
٨٠٠٠	معدات و أطراف صناعية لذوي الإعاقة		
٥٠٠	تجهيزات		
٥٢٠	سفر و تنقل		
٧٥٠	إيجار و فواتير		
١٥٠	قرطاسيه		
١٢١٧	مصاريف متنوعة		
٢٥,٥٦٧	مجموع النفقات	١٧٠٠٠	مجموع الإيرادات
٨٥٦٧	العجز		

ميزانية منظمة الأمل عند انتهاء العام			
اسم الحساب	رصيد الحساب	الرصيد المحقق	الفارق
الإيرادات			
منح	٥٠٠٠٠	٥٥٠٠٠	+٥٠٠٠
تبرعات	١٠٠٠٠	٧٠٠٠	-٣٠٠٠
إيرادات اخرى	٣٠٠٠	٢٠٠٠	-١٠٠٠
مجموع الإيرادات	٦٣٠٠٠	٦٤٠٠٠	+١٠٠٠
النفقات			
تعويضات و أجور موظفين جدد	١٢٠٠٠	١٣٠٠٠	-١٠٠٠
تعويضات ووقت الموظفين الحاليين	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٠
أجور مستشارين	٤٠٠٠	٥٠٠٠	-١٠٠٠
تعويضات المتطوعين	٥٠٠	٣٠٠	٢٠٠
معدات و أطراف صناعية لذوي الإعاقة	٨٠٠٠	٧٠٠٠	١٠٠٠
مصاريف جمع التبرعات	١٥٠٠	١٢٠٠	٣٠٠
نقل الأدوات المتبرع بها	٥٠٠	٦٨٠	-١٨٠
مشاركة بمعارض ومؤتمرات	٧٠٠	٣٠٠	٤٠٠
ورشات العمل التدريبية	٩٩٠	٧٠٠	٢٩٠
أجور المدربين	١٢٠٠	١٠٠٠	٢٠٠
إيجار القاعات التدريبية	٣٥٠	٤٠٠	-٥٠
تجهيزات	٥٠٠	٥٠٠	٠
سفر و تنقل	٥٣٠	٤٠٠	١٣٠
إيجار و فواتير	١٤٤٠٠	١٥٠٠٠	-٦٠٠
قرطاسيه	٢٠٠	٢٠٠	٠
مصاريف متنوعة	٣٠٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠
مجموع النفقات	٦٨,٣٧٠	٦٦,٦٨٠	١٦٩٠
الفرق (عجز)	٥٣٧٠	٢٦٨٠	

بنظرة سريعة على الطرف الدائن و المدين (النفقات و الإيرادات) للميزانية السابقة نلاحظ أن هناك فرق بين النفقات و الإيرادات (عجز في الميزانية) بمقدار ٨٠٠٠ دولار تقريباً. و ذلك يضع إدارة المنظمة و فريق 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 بنبدأ بمحاولة الحد من النفقات الغير ضرورية 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 مستفيديه.

الآن قم بتطوير ميزانية مشروعك باستخدام الجدول الموجود على الملحق ت

٤. الخطوة الرابعة هي تطوير الميزانية الإجمالية للمنظمة

Overall Budget of the Organization

تقوم بتطوير الميزانية الإجمالية للمنظمة بنفس المبدأ السابق ولكن بإجمال جميع المشاريع في المنظمة و بإجمال كل النفقات و الإيرادات حسب المثال الآتي. قمنا بإضافة عامودين إضافيين إلى اليسار و ذلك لمقارنة الميزانية الموضوعه أول العام مع ما تم تحقيقه في نهاية العام حيث انه من الممكن جدا ان تختلف النفقات و الإيرادات عن المتوقع بأول العام أو عند البدء بالمشروع.

يظهر المثال عجزاً متوقعاً في ميزانية المنظمة بقيمة ٥,٣٧٠ دولار أمريكي بينما العجز الفعلي المحقق بنهاية العام هو ٢,٦٨٠ دولار فقط حيث أن المنظمة نجحت بالحصول على مبلغ أكبر من المانحين وكانت نفقاتها أقل من المتوقع و ذلك لأسباب مقصودة أو غير مقصودة. فاستطاعت بذلك تقليص العجز.

٥. الخطوة الخامسة هي حساب السيولة أو التدفق النقدي

(Cash Flow Forecasting)

تحتاج المنظمات الربحية وغير الربحية إلى أن تكون مليئةً مالياً (Financially solvent) أي أن لا ينفذ تمويلها أثناء العمل مما سيترتب عليه تأخير في إنجاز العمل و سينعكس 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 و الفترة الزمنية التي سيكون لديها فائض أو عجز مما يتيح للمنظمة التخطيط و اتخاذ القرارات اللازمة بشكل مسبق. من المهم جداً للمنظمات غير الربحية أن تركز على هذا التقرير لأن تمويلها غير مضمون و غالباً لا تحصل على تدفق مستمر من التمويل مثلاً : قد تحصل المنظمة على منحة في شهر معين ثم تمر عدة أشهر قبل أن تحصل على اخرى و هكذا بشكل متقطع و غير 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) و توقيت استلام الإيرادات من الممولين و يقوم مدير المنظمة أو المدير المالي (إن وجد) بجمع المعلومات و تحديد مدى ملاءمة المنظمة وإمكانية نفاذ التمويل في هذه الفترة.

وهنا السؤال ما الفرق بين الميزانية و تقرير السيولة؟

الميزانية و التقرير ضروريان للمنظمة و لإدارتها مالياً و هما 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 و متى سيتم استلام الإيرادات. أما تقرير السيولة فهو يوضح الوضع المالي للمنظمة ككل أو لكل مشروع شهراً بشهر حيث يقدم النفقات و الإيرادات 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 و النفقات المتوقعة حسب قائمة الحسابات الرئيسية. و يتم توقع الإيرادات و النفقات 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: ٢٠١٥ سنبدأ بالإيرادات المتوقعة ولنفترض أنها اتفقت مع الممولين على استلام التمويل (٥٠,٠٠٠) على ثلاثة مراحل ضمن العام ٢٠١٥. المرحلة الأولى في شهر شباط (١٥,٠٠٠ دولار) ومثلها في شهر تموز و ٢٠,٠٠٠ الف في شهر تشرين الأول. كما أن المنظمة تتوقع الحصول على (١٠,٠٠٠) 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 للربع الأول من العام

نوع الحساب	اسم الحساب	محقق	متوقع	متوقع	متوقع
		كانون الثاني ٢٠١٥	شباط ٢٠١٥	أذار ٢٠١٥	نيسان ٢٠١٥
الإيرادات	المنح		(١٥,٠٠٠)		
	التبرعات			(٢,٣٠٠)	(١,٢٠٠)
	الواردات الأخرى				
النفقات	تعويضات و أجور موظفين جدد				
	تعويضات ووقت الموظفين الحاليين	١٦٦٧	١٦٦٧	١٦٦٧	١٦٦٧
	أجور مستشارين			١٠٠٠	١٠٠٠
	تعويضات المتطوعين		٢٠٠	١٥٠	١٥٠
	معدات و أطراف صناعية لذوي الإعاقة		٢٠٠٠		
	مصاريف جمع التبرعات			٢٠٠	٣٠٠
	نقل الأدوات المتبرع بها		٢٠٠	٣٠٠	
	مشاركة بمعارض ومؤتمرات				
	ورشات العمل التدريبية			٤٠٠	
	أجور المدربين			٦٠٠	
	إيجار القاعات التدريبية			٢٠٠	
	تجهيزات		٥٠٠		
	سفر و تنقل		١٣٠		
	إيجار و فواتير	١٢٠٠	١٢٠٠	١٢٠٠	١٢٠٠
	قرطاسيه		٢٠٠		
مصاريف متنوعة		١٠٠٠			
إجمالي النفقات المتوقعة خلال الشهر	٢٨٦٧	٧٥٩٧	٥٧١٧	٤٣١٧	
السيولة المتوفرة (الإيرادات بعد طرح النفقات بشكل تراكمي)	٠	(٤,٥٣٦)	(١١١٩)	(١٩٩٨)	
		بعد تغطية نفقات شهري شباط و كانون الثاني			

نلاحظ أنه في بعض الأشهر يتوفر فائض لدى المنظمة (أي تزيد الإيرادات عن النفقات) مثل شهري شباط و آذار و في بعض الأشهر لا يتوفر أي سيولة مثل الشهر الأول بينما تحقق المنظمة عجزاً في شهر نيسان (أي تزيد النفقات عن الإيرادات) مما يعني أن المنظمة ستواجه صعوبة بتمويل نفقاتها و ستعاني من نفاذ النقدية لأن الفوائض من الأشهر السابقة لا يغطي 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 و نشاطاتها إن أمكن بحيث تكون منسجمة أكثر مع تاريخ الدفعات (الإيرادات)

■ ثانياً يمكنها أن تطلب من المانحين تغيير تاريخ و موعد 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 و أيضاً بسبب الوقت و الجهد المبذول للحصول على هذه الديون.

الآن قم بحساب السيولة لمنظمتك باستخدام الجدول الموجود على الملحق ث

■ ما هو التدقيق المالي؟ (Financial Audit)

يقع على عاتق إدارة المنظمة التأكد من صحة ودقة بياناتها المالية ومراقبة أي خلل أو نقص في الميزانية والتأكد من عدم وجود أي أخطاء مقصودة أو غير مقصودة من قبل الموظفين. لكن في المراحل اللاحقة لتطور المنظمة و بعد تطوير نظامها المالي وممارسة نشاطها لعدة سنوات يمكنها أن تقوم بخطوة احترافية متقدمة وهي القيام بالتدقيق المالي السنوي. يعرف التدقيق المالي بأنه إجراء مراجعة مستقلة للنظام المالي وللبينات 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 اختياري ضمن بعض الدول الاخرى ويجب على القائمين على المنظمة معرفة كل القوانين المرتبطة و كل الواجبات المترتبة على المنظمة و تنفيذها. يعتبر القيام بالتدقيق المالي خطوة إيجابية تعطي انطباع احترافي عن المنظمة و تزيد من مصداقيتها و شفافيتها خاصة للمانحين و المتبرعين الذين يرغبون بالتأكد من أن أموالهم و تبرعاتهم 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 و يقارنها بالمدفوعات و الحسابات البنكية ليصدر تقريره بنهاية فترة التدقيق التي تأخذ على الأغلب من عدة أيام لأسبوع تقريبا. في حال إجراء التدقيق المالي تعين المنظمة لجنة لاختيار المدقق وإمداده بالبيانات المطلوبة والإجابة على أسئلته و مراجعة تقريره النهائي.

■ ما هي الصعوبات التي يمكن أن تواجهني وكيف يمكن تجاوزها؟

■ 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 ومكوناته 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 ورواتب 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 إجراءات توسعية سريعة وموارد بشرية جاهزة يمكن توفرها عند الطلب وتتضمن الخطة أيضاً مجموعة من الإجراءات 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 تُصح عادةً 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.

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 بظروف استثنائية :

تعمل منظمات المجتمع المدني بظروف صعبة أحياناً كنقص 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 وتخفض 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 يتعاطفوا 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 وسبب 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 ويمكن أن تحدث من وقت إلى آخر ولكن كاستثناء وليس كقاعدة. إذ أنه من الضروري توافر هذه البيانات وبذل كل الجهود للحصول عليها مهما كانت الظروف وفي حال عدم القدرة يتم توثيق الحالة برسالة خطية موقعة أو بريد إلكتروني من المدير المختص يوضح سبب غياب هذه البيانات ترفق مع النفقات وتحفظ في ملفات المنظمة للرجوع إليها عند الحاجة.

ملخص وملاحظات ختامية

حاول الدليل النظر إلى الإدارة المالية لمنظمات المجتمع المدني من وجهة نظر الممارسين غير المختصين. ولخص الدليل أهمية الإدارة المالية لمنظمات المجتمع المدني 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 وتطوير 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 مرجع أولي لتطوير نظام مالي للمنظمة ولكنه 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 ونأمل أن يكون القارئ قد استفاد وأن يقوم بنقل هذه المعلومات إلى منظمته وأي منظمة يمكن أن تستفيد منها.

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

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

السجل اليومي للمنظمة								
رقم العملية	نوع العملية	تاريخ العملية	اسم الحساب	اسم المستفيد	نوع المستند	رقم المستند	وصف العملية	المبلغ (العملة)
١								
٢								
٣								
٤								
٥								
٦								
٧								
٨								
٩								
١٠								
١١								
١٢								
١٣								
١٤								
١٥								
١٦								
١٧								
١٨								
١٩								

الملحقات

ميزانية المشروع	
رصيد الحساب	اسم الحساب
	الإيرادات
	منح
	تبرعات
	إيرادات أخرى
	مجموع الإيرادات
	النفقات
	مجموع النفقات
	الفرق (عجز أو فائض)

- ما هي الإدارة المالية وما أهميتها 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 و كيف يمكن تجاوزها؟