

# دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية



باحث: مبارك على عثمان الضو  
محرر رئيسي: ميف مونيها  
ومحرر وناشر مكتبي: جون أندرسون

[www.networklearning.org](http://www.networklearning.org)

أمستردام، يونيو 2012

## جدول المحتويات

2	جدول المحتويات.....
4	1. مقدمة خاصة بالطبعة العربية.....
5	1.1 لمن كتب هذا الدليل:.....
5	2.1 ما الذي يغطيه الدليل:.....
7	2. المفاهيم الأساسية حول المقدر المالية للمنظمة.....
7	1.2 ماهي المنظمة غير الحكومية؟.....
8	2.2 ماذا تعني الإدارة المالية الجيدة للمنظمة غير الحكومية:.....
8	3.2 بناء أسس صلبة؟.....
9	4.2 مقدمة في مجال مسؤولية المنظمة غير الحكومية:.....
9	5.2 مقدمة في مجال إستدامة المنظمة غير الحكومية:.....
10	6.2 أسئلة يمكن طرحها:.....
11	3. الخطط والميزانيات.....
11	1.3 الخطة:.....
12	2.3 الميزانية:.....
13	3.3 جعل الميزانية تستجيب لعدد من القضايا المتداخلة:.....
13	1.3.3 الميزانية صديقة البيئة:.....
14	2.3.3 الميزانية التي تستجيب لقضايا النوع:.....
14	4.3 التمويل؟.....
15	1.4.3 التمويل الذاتي؟.....
15	2.4.3 المانحون في المجتمع؟.....
15	3.4.3 المانحون الكبار؟.....
16	5.3 العلاقة المالية بين المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة:.....
17	6.3 أسئلة يمكن طرحها:.....
18	4. الإدارة المالية بالتفصيل.....
18	1.4 أهداف ووظائف الإدارة المالية:.....
18	2.4 هيكل النظام المحاسبي:.....
18	3.4 تسجيل الدخل والنفقات:.....
19	1.3.4 نظم المحاسبة الإلكترونية:.....
19	4.4 عشرة مبادئ أساسية لضمان عمل النظام بشكل جيد:.....
20	5.4 نظام محاسبة متكامل:.....
21	6.4 الضوابط الداخلية الهامة:.....
21	1.6.4 الضوابط الخارجية:.....
21	7.4 التقارير المالية:.....
22	8.4 المساءلة أو مسؤولية المنظمة غير الحكومية:.....
23	9.4 استدامة المنظمة غير الحكومية:.....
24	10.4 الشفافية المالية للمنظمة غير الحكومية:.....

## دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية

- 25..... 5. مصادر للإطلاع على شبكة الإنترنت.....
- 26..... 6. قائمة المصطلحات.....
- 28..... 7. الدفاتر المحاسبية.....
- 28..... 1.7 قسيمة إستلام.....
- 28..... 2.7 قسيمة دفع.....
- 29..... 3.7 دفتر الأستاذ.....
- 29..... 4.7 دفتر اليومية.....
- 30..... 5.7 دفتر النقدية الصغير.....
- 31..... 6.7 ميزان المراجعة.....
- 31..... 7.7 الميزانية العمومية.....
- 32..... 8.7 نموذج التدفقات النقدية لمنظمة الساقى.....
- 33..... 9.7 نموذج لدفتر الأصول.....
- 33..... 10.7 نموذج الميزانية المقدرة والفعلية.....

## 1. مقدمة خاصة بالطبعة العربية

عندما بدأت وضع خطة هذا الدليل عملت بشكل لصيق مع المحررة القديرة السيدة ميبف موينيهان. وبعد إنجاز المسودة الأولى للدليل كان لدينا نقاشات عاصفة حول كيفية التخلص مما أسمته ميبف "طاقية رجل البنك" مشيرة إلى خبرتي السابقة في مجال بنوك التنمية والتحليل المالي وغيرها، إذ أن الهدف الرئيسي لعملنا هذا أن نصدر دليل يفيد أولئك الناس الذين لديهم مبادرات مجتمعية ويقومون بذلك عبر إنشاء منظمة غير حكومية وفي ذات الوقت لا علاقة لهم لا بالمحاسبة أو المالية أو الاقتصاد، أي الناس العاديين الذين لديهم معرفة بالقراءة والكتابة. وأقول الصدق لقد عانيت الكثير في إصدار تقرير بهذا الشأن وبعد ذلك قامت ميبف بتحريره. وخلال هذه العملية استطعنا أن نغير من ترتيب الفصول ومن تقديم المفاهيم بصورة تفود القاريء العادي إلى فهم يتطور مع الاستمرار في الإطلاع. هذه العملية كانت أيضاً تعليمية بالنسبة لي، حيث فعلاً بدأت أفكر في طريقة مبسطة لتوصيل المفاهيم التي تعتبر معقدة.

أسهمت السيدة نيكولين فاسنر، من خلال إطلاعها على المسودة الأولى وتعليقاتها العميقة في تحسين النص ومحتوى التقديم وفي مراجعة الكثير من الفصول وسحب بعضها وإضافة أخرى. وهي بتواضعها قررت أن تبقى خلف الكواليس مثل عادة الأشخاص الضليعين. فلها الشكر. كذلك قام جون أندرسون بعمل مختلف حيث أنه المسؤول عن النشر والتحرير، فقد قام بمراجعة النص وإضاف إليه أشياء فنية في النص الإنجليزي جعلت من الدليل كتيباً أنيقاً ومقروءاً كما قام بتوزيعه إلى العديد من المنظمات. وقد لاقى الدليل إستحساناً وقوبل بكثير من الترحيب الشيء الذي يعني الكثير بالنسبة لمنظمتنا "نت ورك ليرننج" ولي شخصياً. فلهذه المنظمات ولجون أندرسون جميعاً الشكر والتقدير.

خلال القيام بالترجمة من النص الإنجليزي إلى العربية قمت ببعض الإضافات التي إعتبرتها ضرورية. فمثلاً قمت بتغيير اسم المنظمة التي إتخذناها مثالاً من إسبلاش باك في النص الإنجليزي إلى منظمة الساقى في النص العربي. وحيثما كانت هناك حاجة لتوضيح أكثر في النص العربي فقد قمت بإضافته ودون التقيد بالنص الأصلي أي الإنجليزي.

أرجو أن أشير هنا إلى أن هذا الدليل إعتد في الأصل على أفضل الممارسات الحالية وعلى الخبرة التي إكتسبتها من خلال العمل في قسم الإستثمار في السابق ولاحقاً في العديد من المنظمات غير الحكومية سواء كمستشار أو مدرب أو موظف، هذا إضافة إلى الصقل الذي حصلت عليه على يد اساتذتي في مجال اقتصاديات التنمية والتي كانت المنظمات غير الحكومية جزء من الموضوعات الدراسية الهامة فيه. كذلك لقد تعلمت الكثير من خلال متابعة دورات المحاسبة المقدمة من عدد من المحاسبين العرب في هذا الشأن. وهؤلاء تطول قائمتهم ولذا أود أن أشكرهم رغم عدم ذكر اسمائهم.

أود أن أنبه إلى نقطة هامة وهي أن الدليل يركز بشكل أساسي على المفاهيم العامة التي ينبغي أن تتبناها المنظمة بغرض الشفافية والمساءلة والاستمرارية وبناء منظمات تخدم المجتمعات وتقوم بدورها بشفافية وقوة. ولم يكن هذا الدليل القصد منه تقديم دليل في مجال المحاسبة، وإنما تمثل المحاسبة جزء من الكل. ولذا أود أن أنبه القاريء العربي إلى أن قيام المنظمة بدورها يتطلب التجرد من الهوى السياسي والشخصي والتركيز على العمل المهني والتعلم أثناء العمل. وكذلك التركيز على القضايا الحقيقية التي تهم مجتمعك وبيئتك. فعلى سبيل المثال أجد أن المجتمع الذي يعاني من تكرار المجاعة حري بأبنائه التفكير الجدي في كيفية تحويل واقعهم إلى شيء مغاير وليس التفكير مثلاً في استيراد العربات الفارسة.

أتمنى للقاريء الاستفادة والاستمتاع بالقراءة وأرجو أن يتحمل القاريء أي رتابة في العرض إن وجدت. وفي النهاية أتحمّل وحدي نتيجة أي أخطاء أو إخفاق ولعل هذا الدليل يكون فاتحة خير لتطوير منظماتنا في الوطن العربي ودفعها لمزيد من الإبداع. وأتمنى في الطبعة الثانية أن نضيف بناءً على تعليقاتكم وإفاداتكم وتوجيهاتكم.

## 1. حول هذا الدليل

### 1.1 لمن كتب هذا الدليل:

إن المجموعة الرئيسية التي كتب هذا الدليل من أجلها هم أولئك الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في مرحلة مبكرة من بناء منظمة غير حكومية. وتشمل هذه المجموعة:

← المحاسبين

← أعضاء مجلس الإدارة الذين يودون الإشراف على مالية المنظمة؛ و

← أصحاب المصلحة في المجتمعات المحلية الذين يرغبون في تعلم إدارة المنظمات ومتابعة شؤونها المالية.

كيفية ممارسة الرقابة على تمويل المنظمة:

- بخلاف فئة المحاسبين فإن بقية الأشخاص يفترض أن لديهم تعليم أساسي؛ أي أنهم يعرفون جيداً التعامل مع المال

- فقد مارسوا ضبط ميزانية الأسرة؛ أنهم قادرون على البدء في التوفير إذ توفر لديهم المال؛ ربما مارسوا من قبل جمع القليل من التبرعات والتمويل بطرق تقليدية.

ولكن أغلب محتوى هذا الدليل ربما يكون جديد عليهم. ونتمنى أن يكون هناك نوع آخر من القراء الذين سيقومون بتنزيل الدليل وأن يجدوا لغته مفهومة لديهم وأن المفاهيم المستعملة يمكن استيعابها.

### 2.1 ما الذي يغطيه الدليل:

هناك طرق مقبولة لمزاولة الحسابات - من حفظ السجلات المكتوبة عن الأموال المتدفقة والخارجة من المنظمة. هناك أشكال مقبولة لتسجيل البيانات على الورق أو الحاسوب وهذه مستعملة من قبل أغلب المنظمات. كما هناك طرق مقبولة دولياً وللممولين الأجانب لشكل الحسابات والميزانيات.

وهناك لغة مشتركة و مصطلحات تستخدم في مجال الإدارة المالية. وينبغي على المنظمات غير الحكومية أن تتعرف على تلك اللغة وتلك المصطلحات. لأنه بعد ذلك يمكن لممثليها الجلوس مع مديري المصارف والممولين، واعتبارهم كأشخاص مهنيين. استخدمنا في الفصل الأول من هذا الدليل لغة سهلة ولكن سيتم تدريجاً إدخال لغة التمويل العادية ومن ثم المفردات الصعبة للتمويل في النص مترافقة مع تعريف المصطلح. لقد تم إدراج قائمة بالمصطلحات في الفصل السادس.

كما أن تحت الأوراق والدفاتر المالية هناك مجموعة من المبادئ المالية التي تحكمها. وينبغي لهذه أن تشكل كل خطوة من خطوات المنظمة غير الحكومية في مجال الموارد المالية. يجب أن يكون تمويل المنظمة غير الحكومية على النحو التالي:

← شفاف - بحيث يمكن رؤية كل جزء من أعمالها المالية عن طريق المراقبين المعنيين؛

← مسؤول أي أن الموظفين يمكنهم تقديم إجابات للمدير عما يقومون به من عمل. فموظفي الشؤون المالية يمكنهم تقديم إجابات عن طريقة استخدام الأموال وأين ذهبت تلك الأموال. كما يمكن للمنظمة تقديم إجابات لأصحاب المصلحة وللممولين عما تقوم به المنظمة وعن طريقة التصرف في الأموال.

← يتمتع بالكفاءة - أن هذه الأموال استخدمت من أجل الحصول على أفضل النتائج الممكنة، وأنفقت لتحقيق أهداف المنظمة؛

← تتم إدارته بشكل جيد - كيفية قياس ذلك سيتم مناقشته في الفصل (4)؛

← مستدام أو له استمرارية - وهذا يعني أن أنشطة المنظمات غير الحكومية ستكون قادرة على الاستمرارية، حتى عندما يصاب المدير بنوبة قلبية، وحتى عندما يفقد الممولون الاهتمام بعمل المنظمة. وحتى تضمن المنظمة استمرارية توفر التمويل مع مرور الوقت، يجب أن يكون لدى المنظمة استراتيجية قوية لجذب التمويل.

عندما يصل القراء نهاية الدليل، سيكونون أكثر معرفة بلغة والمبادئ الأساسية للإدارة المالية، وسيكونون قد شغلوا فكرهم من خلال الأسئلة التي من شأنها أن تجعل موضوع التمويل أكثر وضوحاً. بعد ذلك، على القراء الذين يعملون مع المنظمات غير الحكومية تشجيع المدراء والموظفين على إتخاذ خطوات أخرى والعمل من خلال "فحص الصحة المالية للمنظمة" الصادر من منظمة مانجو (أنظر الرابط المرفق في الفصل 5) إن ذلك سيكشف الوضع الذي تعيشه المنظمة حالياً وسواء كان جيد أم لا.

ملاحظة:

## دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية

لقد تم إدراج بعض المصطلحات الفنية ضمن النص وتحتها خط وهي وصلات يمكن الضغط عليها لتوصالك إلى التعريف الخاص بالمصطلح في القائمة في ( الفصل 6 )

النسخة رقم 1 يونيو 2012

نحن حريصون على جعل هذا الدليل مفيداً ومتطوراً. إذا شعرت بعد الإطلاع على هذا الدليل أن لديك أسئلة أو مقترحات فسوف نرد عليها كما يمكننا أن نضمها في النسخ المنقحة في المستقبل، يمكنك إرسال تعليقك/ مقترحاتك أو سؤالك إلى:

[info@networklearning.org](mailto:info@networklearning.org)

## 2. المفاهيم الأساسية حول المقدرة المالية للمنظمة



### 1.2 ماهي المنظمة غير الحكومية؟

للمنظمات غير الحكومية السمات التالية:

- ◀ إنها ليست تابعة للقطاعين الحكومي أو الخاص،
  - كما أنها غير باحثة عن الربح. إنها مؤسسات أنشئت لأداء مهام معينة في منطقة معينة بهدف خدمة المجتمع ككل أو قطاع معين من ذلك المجتمع.
  - ◀ أن لكل منظمة رؤيتها ومهمتها وأهدافها.
  - ◀ وهي عادة تسد فجوة - تلك الفجوة الناجمة عن عدم مقدرة أو عدم رغبة الحكومة أو القطاع الخاص في تقديم خدمات معينة للمجتمع المستهدف. وقد تكون المنظمة غير موعوب فيها من قبل الحكومة - مثلاً في جنوب أفريقيا في ظل نظام الفصل العنصري لم تسجل العديد من المجموعات كمنظمات غير حكومية خوفاً من القمع.
  - ◀ وهي عادة يتم إنشائها من قبل متطوعون. رغم ذلك، عندما تتطور المنظمة تتجه لتوظيف موظفين وإيجاد مكاتب تعمل من خلالها. كما تصبح بعد ذلك مهنية في مجال التعامل مع الأموال.
  - ◀ تنظم القوانين في كل قطر على حدة عملية تسجيل وعمل وتمويل المنظمات غير الحكومية. و لكل قطر قوانينه الخاصة ولكنها جميعاً تصر على تسجيل المنظمة، كما تضع أحكاماً وشروطاً لأداء المنظمة ومواردها المالية ومسؤوليتها. وفي الأقطار التي تتمتع بنظم شرعية، عادة ما تتبع المنظمات غير الحكومية النظم واللوائح والقوانين.
  - ◀ يمكنك الإطلاع على المزيد حول هذه الموضوع في "كيف تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة" (أنظر الرابط في الفصل 5).
  - وتحتاج المنظمة، حتى تمارس عملها بشكل مناسب، لكلاً من الموارد والإدارة المالية لتراقب استخدام تلك الموارد. كما يحتاج موظفيها إسباغ شفافية على عملهم وعلى تدفق المعلومات إلى مختلف أصحاب المصلحة بما في ذلك:
    - ◀ المؤسسون الذين أسسوا المنظمة
    - ◀ المستفيدين من خدمات المنظمة
    - ◀ المانحون الذين يمولون المنظمة
    - ◀ الدولة
- ولكل هذه الأسباب، فإنه يجب أن توجد في كل منظمة إدارة مالية جيدة.

**مثال:** لدينا **منظمة الساقى** وهي منظمة تعمل في مجال المياه والصرف الصحي، وقد أنشئت بواسطة خريج هندسة متحمس والذي حصل على بعض التمويل لحفر ثلاثة آبار مياه. وقد تم تسجيل المنظمة قبل سنتين. وهي تعمل في منطقة واحدة من المديرية. حتى الآن فقد أنشئت ثلاثة نقاط لتوفير المياه في ثلاثة قرى. وأن أحد هذه النقاط لم تعمل أبداً. وقد شكلت تلك الأنشطة المرحلة الأولى من مهمة هذه المنظمة.

ويعمل متطوع في **منظمة الساقى** كمحاسب. ويتم على كل حال تسجيل جميع البيانات المالية بطريقة أو أخرى. ولكن المحاسب المتطوع وحده القادر على إيجاد أي معاملة. و مرة في السنة يتم تجميع المبالغ المسجلة في القوائم وحين يبدو أن جملة المبلغ جيدة. وحتى هذه اللحظة فقد عمل الجميع بتلك الممارسة.

وتمتلك المديرية إدارة ضخمة للمياه وتحصل على دعم حكومي وأوروبي، وأن لدى إدارة المياه شعبة مسؤولة عن بناء مقدرات المنظمات غير الحكومية المحلية. الآن طرحت إدارة المياه على **منظمة الساقى** والمنظمات الأخرى التعاون معها. وحيث جرى تحديث شعبة التعاون مع المنظمات غير الحكومية التابعة لإدارة المياه فإنها قد طلبت من المنظمات المتعاونة معها أيضاً تحديث نظمها والبدء في التعامل بشكل أكثر فعالية.



## دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية

### 2.2 ماذا تعني الإدارة المالية الجيدة للمنظمة غير الحكومية:

يقوم المدير الحالي لمنظمة الساقى بتقييم أداء المنظمة في الفترة الماضية. فما هي الأسئلة التي سيطرحها؟  
يمكن البدء بـ

- ◀ هل المنظمة شفافة؟
  - ◀ هل المنظمة مسؤولة؟
  - ◀ هل المنظمة فعالة - هل استخدمت الأموال لتحقيق أفضل النتائج؟
- تذكر دائماً هذه الأسئلة وأنت تطلع على هذا الدليل.

### 3.2 بناء أسس صلبة؟

بدايات الإدارة المالية:

- ◀ وضع النظام المناسب لحفظ الدفاتر وباستخدام ضوابط استعمال الأموال والمحاسبة.
- ◀ وضع وممارسة الضبط من قبل المدير أو المحاسب بحيث يتم تسجيل كل معاملة على حدة في المكان والزمان المناسب.

في حين أن وظيفة المدير المالي تشمل ثلاث محاور:

- ◀ إظهار الوضع المالي للمنظمة.
- ◀ تسيير الإدارة المالية بالمنظمة.
- ◀ تقديم التقارير بانتظام للإدارة ومجلس الإدارة والمانحين والهيئات الحكومية المختصة.

ويتكون الوضع المالي للمنظمة من:

#### أ. الموارد المالية:

وهذا يعني كل ما يصل للمنظمة من أموال. ويمكن للمنظمة نفسها أن تولد تلك الموارد المالية من خلال مثلاً اشتراكات الأعضاء أو أنشطة تقوم بها مدرة للدخل. أو من خلال جذب تمويل من الحكومة أو القطاع الخاص أو المانحين الأجانب. أن الموارد المملوكة للمنظمة مصنفة على أنها "أصول" عندما تكون لها قيمة مالية مثلاً الأموال المودعة في البنك أو أي أصل عندما يباع سيجلب دخلاً للمنظمة مثل السيارات والحواسيب إلخ.

#### ب. النفقات:

النفقات هي كل ما تدفعه المنظمة للآخرين لقاء ما يقدمونه للمنظمة. من ضمن النفقات:

- ◀ مرتبات العاملين.
- ◀ نفقات المشروعات
- ◀ الإيجار
- ◀ شراء الأصول، النفقات الجارية: المواد والكهرباء والتليفون؛ بدل سفر الموظفين؛ ورسوم الاستشارات والمراجعة إلخ.

#### الإدارة المالية:

في كل منظمة ينبغي أن توجد جهة أو قسم، سواء مكون من شخص واحد أو عدة أشخاص، مسؤول عن إدارة الموارد.

وتقوم هذه الجهة بالمهام التالية:

- ◀ حفظ الدفاتر
- ◀ تحضير الميزانية (أنظر الفصل 3)
- ◀ ممارسة الضبط الداخلي (أنظر القسم 4.4) و
- ◀ تقديم التقارير بانتظام: ينبغي أن يكون للقسم المالي نمط لتقديم التقارير، مثلاً تقديمها بطريقة معينة وفي أوراق متفق عليها للمدير أو مجلس الإدارة على فترات منتظمة (أنظر القسم 4.5).



## دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية

### ❖ إستمع للمشاكل!

تحتاج كل منظمة للمقدرة على سماع الشكاوي حين تسير الأمور بطريقة خاطئة. فالموظف الصغير الذي يشعر بأن الإجراءات لا تتبع بدقة يمكنه أن يتحدث مع رئيسه ويتم تجاهله. يمكن لهذا الشاب أن يعرض هذا الموضوع على عضو مجلس الإدارة. ويتم الإستماع إليه دون أن يخاف من أن يتسبب ذلك في مشاكل له. إذاً ينبغي أن تكون هناك إجراءات للشكاوي ومع وجود شخص مسؤول لضمان أن الشكاوي تجد أذن صاغية وأن يتم إتخاذ الإجراءات المناسبة إذا تطلب الأمر.

مثال: تبدأ **منظمة الساقي** في تكوين إدارة مالية جيدة قام مدير منظمة الساقي وبالتعاون مع **هيئة المياه** بتنظيم ورشة عمل حول "أساسيات المحاسبة للمنظمة غير الحكومية". لقد قصد من ورشة العمل هذه أن تكون لكل المنظمات العاملة مع **هيئة المياه** - وقد قامت كل منظمة بإختيار موظفين لتعلم مهارات المحاسبة وقام أحد محاسبي **الهيئة** بالإشراف أثناء ورشة العمل.

وفي الورشة كانت أحد أول الأنشطة هي أن تقوم المنظمة بمراجعة ماضيها وإن كانت تقوم بإتباع خطط معينة للأنشطة (المرحلة الأولى). وهذا يعني إصدار ميزانية عمومية جيدة للسنة الفاتئة. لم تستطع **منظمة الساقي** القيام بذلك بسبب ضعف المحاسبة وحفظ الدفاتر. عندها سألت نفسها عما تستطيع أن تقوم به. كانت الإجابة "لا نعرف". ولكن من الآن فصاعداً (المرحلة الثانية) سوف تستخدم **منظمة الساقي** النظام التالي: يمكنك رؤية النماذج المرفقة في **الفصل 7**.

1. إستلام نقدية (أنظر الفصل 1.7)
2. قسائم الدفع (2.7)
3. الدفتر الاستاذ (3.7)
4. دفتر النقدية (4.7 وأيضاً القسم 4.3)
5. دفتر النقدية الصغيرة (5.7)
6. ميزان المراجعة (6.7)
7. الميزانية العمومية (7.7)
8. توقعات التدفقات النقدية (8.7)
9. دفتر قيد الأصول الثابتة (9.7)
10. الموازنة - المقدرة والفعالية (10.7)

## 4.2 مقدمة في مجال مسؤولية المنظمة غير الحكومية:

- ❖ المساءلة تعني أن الموظفين يمكنهم تقديم إجابات للمدير عما يقومون به من عمل.
- ❖ فموظفي الشؤون المالية يمكنهم تقديم إجابات عن طريقة استخدام الأموال وأين ذهبت تلك الأموال.
- ❖ كما يمكن للمنظمة تقديم إجابات لأصحاب المصلحة وللممولين عما تقوم به المنظمة وعن طرق التصرف في الأموال.

مثال: لقد بدأت **منظمة الساقي** في محاسبة نفسها

بدأت **منظمة الساقي** في عقد إجتماعات في القرى الثلاثة لعرض كشف حساب عن المبالغ التي صرفتها. وفي القرية التي لم تعمل فيها الطلبة أبداً، كان الناس متذمرين جداً. وقد وعد المدير بأن يحاول إيجاد المال اللازم لحفر بئر أخرى في موقع آخر.

## 5.2 مقدمة في مجال إستدامة المنظمة غير الحكومية:

إن المنظمة المستدامة هي التي تعمل بفعالية لتقديم خدماتها ولهذا يمكنها الإستمرار في المستقبل. وهذا يعني أن تعمل المنظمة من أجل البقاء. وأفضل الطرق للقيام بذلك هو التعامل بطرق تضمن إستمرارية تدفق الدعم من الجمهور والحكومة والمانحين. (سوف تتم مناقشة ذلك بعمق في الأقسام 3 و 4).

## 6.2 أسئلة يمكن طرحها:

يمكن للقاريء الذي استوعب الفصل الأول البدء في طرح أسئلة - في البداية في سره ولكن بعد ذلك بصوت مسموع. وتذكر قبل الإدلاء بأي بيان أو إتخاذ إجراء أن من المهم أن تجيب على جميع الأسئلة و استيعاب ماذا تعني.

إذهب للمنظمة وقم بطرح الأسئلة التالية:

- ❖ هل رؤية ومهمة وأهداف المنظمة معروفة للموظفين؟ هل عُقدت اجتماعات مع أصحاب المصلحة الآخرين لمناقشتها؟ هل تتوافق أنشطة المنظمة مع مهمة وأهداف المنظمة؟
- ❖ هل حصل جميع الموظفين في الدرجات العليا على تدريب في مجال تحضير ومتابعة الموازنات؟ كيف استخدموا تدريبهم في الأونة الأخيرة؟ هل يمكنك أن تكون محددًا؟
- ❖ ماذا تعني الإستدامة للمنظمة؟ هل لدى المنظمة خطة؟
- ❖ ماذا يعرف الموظفون عن الشفافية؟ متى تمت إثارة هذه الموضوع آخر مرة؟ في أي ظروف؟
- ❖ ماذا يعرف الموظفون عن المساءلة؟ متى تمت إثارة هذه الموضوع آخر مرة؟ في أي ظروف؟

### 3. الخطط والميزانيات



#### 1.3 الخطة:

يعتبر التخطيط نشاطاً مهماً. إن خطة المنظمة الجيدة هي بالضرورة مرشد لعملها وتساعد على التركيز على هدفها ومهمتها. ويساعد التخطيط في اتخاذ القرار - في إيجاد مختلف الخيارات ومن ثم الإختيار من بينها. وتحتاج المنظمة، كجزء من عملية التخطيط، إلى إصدار مسودة ميزانية جيدة بحيث تكون على علم بتكلفة كل خيار على حدة إجمالاً.

وعند ممارسة أنشطة التخطيط ووضع الميزانية فمن حسن الممارسة أن يعمل المدير مع موظفي قسمي البرامج والشؤون المالية. فيمكنهم بعد ذلك إصدار خطط ذات قيمة مرفق معها ميزانياتها - أي خطط يمكن الاعتماد عليها. تقوم خطة المنظمة على قائمة من الأنشطة التي ستنفذ من قبلها خلال فترة زمنية محددة. ويجب بجانب كل نشاط من الأنشطة تحديد الموارد الضرورية لذلك. ستكون خطة الأنشطة متميزة لكل منظمة على حدة إذ أنها تؤسس على رسالة ورؤية وأهداف المنظمة. وأخذين في الاعتبار أهمية الخطة، فينبغي على الإدارة وموظفي البرامج من البدء في عملية التخطيط مبكراً قدر الإمكان. فقد تضع المنظمة خطاً شهرياً أو سنوياً أو خطة مرتبطة بفترة زمنية محددة ربما أطول بعض الشيء.

يجب إنجاز التخطيط قبل إرسال أي طلب للمانحين بغرض الحصول على التمويل. يتوقع المانحون من كل منظمة أن يكون لديها خطة سنوية شاملة تحدد المناطق و المشروعات التي ستعمل فيها المنظمة. يجب أن تشمل الآتي:

- ◀ الأنشطة الرئيسية
- ◀ النتائج المتوقعة
- ◀ الفترة الزمنية
- ◀ تقدير التكلفة (ستتم مناقشة ذلك في القسم التالي)

على العموم هناك ثلاثة أنواع من الخطط:

- ◀ الخطة الاستراتيجية (عادة طويلة المدى: خمسة إلى عشرة أعوام)
  - ◀ الخطة التكتيكية (عامة متوسطة المدى: من عام إلى خمسة أعوام)
  - ◀ الخطة التنفيذية (عادة قصيرة المدى: من شهر إلى عام واحد)
- إن التخطيط جزء هام من دورة المشروع (أنظر الرابط في **الفصل 5**)

وعند تطبيق ذلك على الإدارة المالية فإن التركيز سيكون على الجوانب المالية. وعموماً، يشمل التخطيط الآتي:

- ❖ تطرح المنظمة على نفسها السؤال التالي: ما الذي تود فعله وما الذي يمكنها القيام به .
- ❖ ثم تقوم بتحليل رسالتها ورؤيتها ونطاق عملها والفترة الزمنية لتنفيذ المهام وأصحاب المصلحة في مشروعاتها بما في ذلك موظفيها.
- ❖ ستحلل البيئة الداخلية ومقدراتها التنظيمية وفعاليتها الإدارية في مجال البرامج والمشروعات وأي مهارات خاصة متوفرة لديها. بعد ذلك سوف تتساءل المنظمة عن الإحتياجات المطلوبة في المنطقة التي تعمل بها. كما ستحلل البيئة الخارجية لتحديد المشاكل وأسبابها وأي المجموعات لديها إحتياجات كيف يمكن معالجة تلك الإحتياجات عبر تلك الأنشطة أو المشروع. كما أنها ستلتزم النصح أو المدخل الخارجي و ربما تقوم بإجراء تقييم إحتياجات أو التقييم الريفي التشاركي أو أي نوع من أنواع البحث الحقل (أنظر الرابط: "تجميع المعلومات واستخدامها"، **الفصل 5**).

## دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية

- ❖ وبمجرد توضيح المداخل التي تستعالج بها المشكلة، يجب أن يتم تحقيقها - أي وضعها في شكل تقرير يحدد "من ومتى وأين وكيف ولماذا؟". وبكلمات أخرى، يتم تحويل مسودة الخطط إلى مقترح لمشروع. وسيشمل هذا المقترح أولويات وأهداف وتكلفة تقديرية والنتائج المتوقعة.
- ❖ ولكل مرحلة من المشروع يجب على المنظمة أن تحدد:
  - ◀ الموارد التي تحتاجها بما في ذلك الأموال.
  - ◀ المصادر والمبالغ المتوفرة حالياً والتي يحتمل توفرها من الموارد المالية في المستقبل.
  - ◀ سواء يمكن توفير موارد جديدة وكيفية سد أي فجوات.

**ملحوظة:** (وعندما تحدد المنظمة الفجوات التمويلية فإنها تضع في الاعتبار كيفية سد تلك الفجوات من خلال خطة لجذب التمويل. **إنتبه:** يرغب بعض المانحون في عرض مقترح المشروع "إطار منطقي". مثلاً أنظر الرابط المرفق: "المعلومات تجميعها واستخدامها" في الفصل 5)

**مثال:** بدأت **منظمة الساقى** في وضع مقترحات لمشروعات للمرحلة الثانية لقد كانت **منظمة الساقى** محظوظة. لدى **هيئة المياه** ميزانية لدعم بناء مقدرات المنظمات غير الحكومية في المديرية؛ وقد إختارت **منظمة الساقى** كأحد المنظمات التي تعمل معها. لقد ساعدت بذلك المدير وبقية الموظفين والمجتمع على تطوير خطة قوية وميزانية متوافقة معها.

يركز جزء من المقترح على جعل المنظمة مهنية من جميع النواحي - والذي يعني منذ الآن وللمستقبل أن تتحصل المنظمة على موظفين تم تدريبهم بشكل مناسب وسيتم الدفع لهم على ما يقومون به من عمل بما في ذلك المحاسب. كما يعني أيضاً أن المنظمة تستخدم المعايير المقبولة عموماً في مجال عملها.

وتهتم الأجزاء الأخرى للمقترح بجعل المنظمة تسجيب بشكل أكبر لقضايا النوع وأن تكون أنشطتها أثر ديمومة.

## 2.3 الميزانية:

إن أساس الميزانية هي الأنشطة التي تنفذها المنظمة - أي كم ستكلف هذه الأنشطة المخطط لها. ونتمنى أن تنتج عملية التخطيط خطة استراتيجية للسنوات الخمس التالية تشمل مجموعة محددة من المشروعات. وعلى الرغم من ذلك، نوصي المنظمة أن تضع ميزانيتها وفقاً للسنة المالية للمنظمة. ويتوقع من كل منظمة أن يكون لديها ميزانية سنوية تشمل مواردها واستخدامات الأموال لكل تلك الأنشطة.

يجب أن تلعب الميزانية السنوية دوراً حاسماً في الإدارة المالية للمنظمة:  
أولاً فهي الخطة المالية للسنة القادمة - فهي تعكس الإلتزام المالي لتنفيذ أنشطة المنظمة.  
ثانياً فهي تمثل التوقع/التنبؤ المالي للسنة القادمة - فهي تعكس المجالات التي تحتاج إلى تمويل.

يستخدم المدراء الميزانية كأحدى الأدوات الرئيسية عند توجيههم لأنشطة المشروع. كما أنها أداة رئيسية لجذب التمويل - فبدونها لا يمكن للمنظمة أن تتعامل مع المانحين أو أعضاء المنظمة.

### المؤشرات المالية:

تمثل "المؤشرات" أداة من أدوات الإدارة لمراقبة مدى التقدم في المجال المعين. فهي مثل أعمدة العلامات على الطريق تخبر المنظمة بأنها تتقدم للأمام في الإتجاه الصحيح. ويعتبر إضافة المؤشرات المالية من أجل مراقبة الدخل والنفقات أساسياً. فعندما تتبنى المنظمة بعض المؤشرات فعليها أن تتأكد أن هذه المؤشرات:

◀ . يمكن قياسها

◀ . يمكن تحقيقها

◀ أنها تعني شيئاً للجميع.

**ومن أمثلة المؤشرات:** أحد المؤشرات التي يمكن **منظمة الساقى** أن تضعه في الإعتبار:

❖ "في نهاية السنة أن تزيد كمية المياه المستعملة للفرد في القرية في المتوسط بما يعادل نصف جردل".

## دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية

- هل هذا المؤشر يمكن قياسه وهل يمكن تحقيقه وهل يعني للجميع أي شيء؟

### تحضير الميزانية

يتم وضع الميزانية من قبل موظفي الشؤون المالية بالتعاون مع موظفي البرامج. بالإضافة إلى تغطية الأنشطة المخطط لها، فلا بد للميزانية من تغطية التكاليف الجارية للمنظمة ككل مثل دفع أجور الموظفين والمتعاونين من خارجها وغيرها. ومن الموصى به أن تشمل ميزانية أي منظمة بعض المبالغ التي تغطي تكلفة الصيانة وإستبدال الأجهزة والآليات المنتهية.

وبمجرد صدور مسودة الميزانية وخطة الأنشطة فمن المهم أن يصادق عليهما مجلس الإدارة. فتقع على عاتق مجلس الإدارة مهمة الإشراف على المنظمة وتوجيهها للسير في الإتجاه الصحيح.

وعادة تتبع المنظمات الناجحة الخطوات التالية:

1. تقدم هذه المنظمات تقديرات واقعية للدخل المتوقع من جميع المصادر التي تمول الميزانية.
2. تحدد هذه المنظمات التكاليف الجارية الكلية للمنظمة والتكاليف المرتبطة بمشروعات محددة بما في ذلك تقديرات لبنود جديدة في المستقبل.
3. تحدد هذه المنظمات الفترة الزمنية التي تغطيها الميزانية ونوعية العملة المستخدمة في حساباتها.
4. كذلك تستخدم هذه المنظمات وتطور لكل بند من بنود الميزانية رمز بغرض تسهيل عملية المراجعة والمتابعة (أنظر الفصل 4.3)
5. تقوم هذه المنظمات بوضع تكلفة لكل بند بناءً على تحليل الميزانية والتقديرات.
6. تقوم هذه المنظمات بتجميع جملة الدخل والتكلفة المحتملة وتحسب إذا كان لديها من المال ما يكفي أو أنها لا تملك المال الكافي. ثم تقوم هذه المنظمات بوضع المسودة الأولى للميزانية - موضحة الفجوة بين الدخل والتكاليف المتوقعتين - وعرضها للنقاش. وبعد تحليل ذلك، فإنها تقوم بإدخال تعديلات على الخطة ووضع مسودة نهائية والتي يجب أن تختفي فيها الفجوة التمويلية. ويتم ذلك من خلال تقليل التكاليف مثلاً بشراء أجهزة مستعملة بدلاً من الأجهزة الجديدة أو الاستعانة بالمتطوعين بدلاً عن الموظفين بأجر كامل، أو من خلال حملة لجمع الأموال (مثلاً طرح تذاكر **يانصيب** مع صحيفة المحلية)
7. عندما يتم وضع اللمسات الأخيرة على الميزانية، فإن هذه المنظمات تطرحها على مجلس الإدارة وتحصل على موافقته.
8. كذلك تقوم هذه المنظمات بمراجعة منظمة للميزانية وتحديثها كل ثلاثة أشهر - وهو شيء مهم بشكل خاص عندما تكون قاعدة الدخل أو التمويل ضعيفة أو غير آمنة.

## 3.3 جعل الميزانية تستجيب لعدد من القضايا المتداخلة:

تتداخل بعض القضايا - أي تصبح جزء من نسيج أنشطة المنظمة الكلية - وهنا نثير أهم قضيتين في هذا الشأن: البنية والنوع. إذا تناولت المنظمة هذه الموضوعات بشكل جدي فيجب أن تنعكس تلك السياسات المتخذة في هذا الشأن في الميزانية - لأنه بدون تخصيص موارد لتلك السياسات فلن يكون هناك تغيير حقيقي في هذا المجال.

## 1.3.3 الميزانية صديقة البيئة:

حتى وإن لم يكن للمنظمة أي ترتيبات للبيئة في رسالتها العامة إلا أنها يمكنها أيضاً أن تراعي البيئة.

**مثال: منظمة السافي** تتبنى بعض "الوعي البيئي"

فقد أصدر مجلس الإدارة وإدارة المنظمة قاعدة: لكل مشتريات فوق مبلغ معين - مثل مواد البناء أو السيارات - يجب أن يتم تقييم البديل فيما يتعلق بجوانبه البيئية. مثلاً عند البدء في مبنى جديد فهناك خيار بين الخشب المحلي والمستورد. إن استخدام الخشب المحلي قد يسهم في إزالة الغابات (الأحراش) ولكنه يسهم من الجانب الآخر في التوظيف المحلي؛ كما أن الخشب المستورد قد يسهم في إزالة الغابات في منطقة أخرى من العالم وبترحيله عبر السفن التي تستخدم الوقود الأحفوري (النفط). إن القاعدة هنا تقول أن على مسؤول المشتريات أن يدفع أكثر للمنتجات ذات الطبيعة الصديقة للبيئة. يتم عكس ذلك في زيادة ميزانية كل بند من هذه البنود.

### 2.3.3 الميزانية التي تستجيب لقضايا النوع:

كيف تؤثر أنشطة منظمك وسياساتها وبرامجها على النساء والرجال والأولاد والبنات؟ يمكن لمبلغ قليل إضافي في الميزانية أن يضمن تخصيص ورقابة أفضل للموارد.

**مثال:** وضعت **منظمة الساقى** ميزانية مستجيبة للنوع أو الجنس قبل أن تنهي **منظمة الساقى** خططها للمرحلة الثانية (أنظر الفصل 3.1). قام المدير ومجلس الإدارة والموظفون بزيارة مشروعات المياه العاملة في المديرية.

وقد أدركوا أن منظماتهم قامت فقط بتنفيذ نصف العمل المناط بها بخصوص البئر الأولى. وأن المجتمع المحلي لعب دوراً هامشياً وأن المنظمة بالكاد تحدثت مع أي من النساء. وإذا تم ذلك فربما أدركوا بأن العمل اليومي لجلب المياه منظم من قبل النساء ويقمن به مع أطفالهن. كما كان سيتم إخبارهم أن إحدى آبار المياه بعيدة جداً عن البيوت.

أحد الأسباب لذلك أن كل المتطوعون في المنظمة في البداية كانوا تقريباً من الرجال ذو الإهتمامات الهندسية، وهم يمثلون شبكة علاقات أول مدير **لمنظمة الساقى**. فلم يدركوا تماماً أن النساء هن من يدرن الأسر ومن ضمن أشياء أخرى استخدام الأسرة للمرحاض (إذا توفر لهم ذلك) وما إذا كان الأطفال يغسلون أيديهم جيداً. هذه هي كل الأنشطة التي تؤثر على الاستخدام الأمثل للمياه وصحة أفراد العائلة. لقد تعلم فريق **منظمة الساقى** أن أي مشروع جيد لا بد أن يشمل:

- ← عند تصميم التلخص الفعال من القمامة وبناء واستخدام المرحاض أن يؤخذ في الاعتبار موضوع النوع.
- ← الإصلاحات والصيانة التي تتطلب جمع منتظم للأموال من المجتمع المحلي؛ و
- ← أن تكون لجنة القرية، الممثلة للجميع، مسؤولة لتنظيم كل ذلك.

كذلك فقد أدركوا أن **منظمة الساقى** تحتاج إلى البدء في عملية تعيين مهيئين يمكنهم الوصول إلى النساء والرجال وتحفيزهم.

لذا على المنظمة أن تكيف استراتيجيتها في تعيين الموظفين وميزانيتها لتتضمن مرتب الموظف الذي سيعين. كما سيعينون امرأة. وهذا يعني أنهم بحاجة إلى ميزانية إضافية لبناء مرحاض خاص بالسيدات بالقرب من المكتب.

تستخدم الميزانيات التي تستجيب لموضوعات النوع في العديد من البلدان.

**أمثلة أخرى:** ميزانية تمويل الدراسة يجب أن تقسم بنسبة % إلى % بين الأود والبنات بحيث يكون حظ البنت مماثل لحظ الولد في التعليم. كما تم وضع القواعد التي تعزز التساوي بين الجنسين في مجال شروط العمل.

**دفع المساواة بين الجنسين إلى الأمام:**

يمكن للمنظمة القيام بفحص مدى إستجابتها للنوع لأي مجموعة تحتاج للمساعدة بسبب أنها تتعرض للتمييز على أساس النوع أو الإثنية أو العمر أو الإعاقة إلخ. وعند النظر للأنشطة والتقارير المالية، وذلك قبل وضع الخطة والميزانية الجديدتان، فيمكن طرح الأسئلة التالية:

- ← هل حلت المنظمة أنشطتها وخطتها وميزانيتها من وجهة نظر النوع؟
- ← هل لديها سياسة بخصوص النوع في مجال التوظيف والمرتبات والمسؤوليات بما في ذلك المناصب العليا ومجلس الإدارة؟
- ← هل تستخدم المنظمة مؤشرات متعلقة بالنوع؟
- ← هل يمكن للرجال والنساء الوصول لنظام المعلومات والرقابة؟
- ← هل قامت المنظمة بعمل مراجعة وتدقيق داخلي يتعلق بالنوع؟

### 4.3 التمويل؟

بعد وضع الخطة وتكاليف الأنشطة في ميزانية، يجب على المنظمة أن تبحث عن تمويل، أن تجد الموارد الكافية من الأموال لتمويل هذه الأنشطة. (هذا النشاط تمت تغطيته بشكل تام في "دليل جذب التمويل للمنظمات غير الحكومية" أنظر الفصل )



### دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية

إن هناك ثلاث مقاربات لجذب التمويل: التمويل الذاتي، والتمويل من مانحي المجتمع المحلي والتمويل من المانحين على مستوى البلد أو الدوليين.

### 1.4.3 التمويل الذاتي؟

إن هناك القليل جداً من أنواع التنمية التي يمكن أن تمول نفسها بنفسها. مشاريع المياه هي أحد هذه المشروعات - لأن الناس بحاجة للمياه ومستعدين لتسديد فاتورتها. ورغم ذلك، أن المبالغ التي يمكن أن تفرض ستكون صغيرة نسبياً بعض الشيء - ولا بد من وجود نظام نافذ يقوم بتوفير المياه لمن لا يستطيع تسديد قيمتها مثل كبار السن.

**مثال:** استطاعت منظمة الساقى من تمويل نفسها جزئياً من مصادرها الخاصة وبعد المرحلة الثانية من الخطة، بدأت منظمة الساقى في بناء أنابيب المياه تغذى بالجاذبية وتمتد المركز الصحي والمدرسة. وسوف تفرض رسوم على الماء (على الرغم من أنه قد يكون من الصعب جمع تلك الرسوم: لدى الوزارات التي تمول مثل هذه المرافق لديها في الوقت الحاضر متأخرات 14 شهراً). جزء من الأرض بالقرب من القرية جيد لزراعة الخضروات وانهم يخططون أيضاً لفرض رسوم على المزارعين على المياه.

وسيتم تزويد القرى الثلاثة القريبة بنظام الأنابيب. ومن الضروري أن يتم مساعدة كل قرية لبناء لجنة مياه كفؤة ومدربة ولديها مهارات في الإدارة المالية. ويمكن لهذه اللجنة أن تدير عملية فرض الرسوم على المياه واستخدام الأموال لدفع تكاليف الصيانة والإصلاح.

لم يتم وضع هذه الأموال في حسابات **منظمة الساقى**. من المقرر بدء بناء مراحيض في القرى الثلاثة نفسها - سيسهم أفراد المجتمع في الأرض والعمل وجزء من هذه الأموال. يجب أن تقرر لجنة المياه أي الأسر غير قادرة على المساهمة - على سبيل المثال كبار السن - ولكنهم لا يزالون بحاجة إلى المياه والمراحيض. ستكون الأسر مدعومة من قبل المجتمع المحلي.

### 2.4.3 المانحون في المجتمع؟

هذا يعني العثور على الكثير من الأشخاص الذين لديهم مصلحة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة - الناس الذين قد يكونون مستخدمين ممكنين للخدمات التي تقدمها والذين يمكنهم أن يلتزموا بدفع مبالغ صغيرة منتظمة. قد يكونون أعضاء رسمياً في المنظمة.

على سبيل المثال، يمكن دعم منظمة غير حكومية تعمل من أجل الأطفال المعوقين من قبل مجموعة كبيرة من الأشخاص ذوي الإعاقة في الأسرة. في جنوب أفريقيا هناك المنظمات غير الحكومية القانونية والتي تدعم الناس الذين يحتاجون إلى المشورة القانونية - لديهم قاعدة واسعة من الجهات المانحة إعطاء كميات صغيرة جداً. هذه المنظمات غير الحكومية تنفق أساساً على موظفين ذوي خبرة وليس بوسعها تنفيذ المشاريع التي تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة مثل المباني الذكية.

مع المانحين من المجتمع المحلي، تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى أن تقدم للناس الذين عادة هم جيرانها، والذين يقدمون لها المال الناجم عن الأنشطة في الاقتصاد المحلي. إن وسائل الاتصال البديهية هي اجتماعات منتظمة بحضور الأشخاص بأنفسهم، وبدعم من النشرات الإخبارية.

### 3.4.3 المانحون الكبار؟

تعمل هذه المنظمات على المستوى الوطني أو الدولي، بشكل رئيسي لنقل المال من الشمال الثري إلى الجنوب الفقير في الموارد. إن التواصل مع الجهات المانحة الكبرى في العاصمة أو في الخارج، يتم عادة كتابة، وبطرق صممتها الجهات المانحة.

#### متطلبات النجاح مع المانحين

ترغب المنظمة الجيدة في خلق علاقة جيدة مع مانحيها. كل الفئات المجتمعية، ويمكن للجهات المانحة الكبرى - ويجب - إثارة المتاعب لإحدى المنظمات غير الحكومية التي تنفذ بشكل سيئ. عندما تبدأ إحدى المنظمات



## دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية

غير الحكومية تقترب من الجهات المانحة المحتملة لتمويل أنشطتها، فإنها بحاجة إلى التعرف على المسؤوليات التي تترافق مع جمع وجذب الأموال.

الجوانب التالية هي مهمة للنجاح:

- ◀ كن مهنيًا: على المنظمة غير الحكومية أن تظهر هوية واضحة وفريدة من نوعها - وتقوم بسد حاجة واضحة المعالم. وينبغي أن يكون ذلك واضحاً بشكل خاص في وثائقها. وعليها أن تكون محترفة جداً وأكثر مهنية في الأمور المالية.
- ◀ أن تحتفظ بملف للوثائق الأساسية يحتوي على المعلومات الأساسية:

التسجيل والشهادات	35
التقارير المالية	35
بيان حول مهمة المنظمة، وأهدافها وغاياتها	35
قائمة بأسماء أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء	35
وغيرها.	35

- ◀ كما أن خطة المشروع الجيدة مهمة جداً وضرورية - خاصة للتقدم لمنح من المانحين الكبار والذين هم عادة يمولون مشروعات وليس المنظمات أو النفقات الجارية للمنظمات.
- ◀ حاول تطوير السلوك العقلي الصحيح : فليس هناك طريقة سريعة أو سهلة لجذب التمويل خاصة في الظروف والمناخ الاقتصادي الصعب. أبدأ من خلال وضع قائمة مختصرة من منظمات التمويل التي تتوافق مع أهداف منظمتك وغاياتها. إذا حصلت على خمسة عشر منظمة مانحة، قم بتقليص القائمة على خمس، ومن ثم إلى ثلاثة. ننظر بعناية في مواقعها على شبكة الانترنت للتأكد من أنها يمكن أن تقدم الأموال وتبقي فقط تلك التي تبدو حقا المعنية مع المواضيع الخاصة بك والأهداف. ثم أكتب إلى هذه المنظمات.

### 5.3 العلاقة المالية بين المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة:

العمل على بناء علاقات جيدة مع الجهات المانحة هي منطقة حساسة ويمكن أن تذهب بسهولة في الوجهة الخاطئة. يجب على المنظمة أن تكون محطاة لآظهار الشفافية والصدق في كل خطوة.

- التمويل:** لقد كتب كبار المانحين المبادئ التوجيهية لما سوف يقومون بتمويله. العديد منهم سوف يمولون فقط مشروعات وليس نفقات جارية، ولكنهم رغم ذلك بحاجة لرؤية سجلات النفقات الجارية وفحصها إن كانت على ما يرام. في بعض الأحيان قد يمولون بعض البنود في ميزانية رأس المال، مثل شراء سيارة. وفي بعض الأحيان بعضهم قد يمول النفقات الجارية إذا كانت جزء من المشروع الذي يمولونه. إستفسر من المانح عن المبادئ التوجيهية الخاصة به وإطلع عليها بعناية.
- التعاون:** في بعض المناطق يتواجد العديد من المانحين المشتركين في بعض المشروعات. تخيل منطقة حيث تعمل ثلاث منظمات دولية غير حكومية (**مثلاً منظمة العون في مجال المياه ومنظمة العون الصحي ومنظمة العون الزراعي**) وكلها تعمل في المنطقة. هناك ثلاثة أنواع من الناس المعنيين: العمال المحليين العاملين في الحقل، وموظفي الحكومة وموظفي المنظمات غير الحكومية الدولية.

في مثل هذه الحالة خصوصاً، فإن منظمتك بحاجة إلى إظهار الآتي:

- **الصدق** على سبيل المثال لعقد اجتماع القرية بخصوص المياه والصحة، ينبغي على منظمتك ألا تفرض نفس التكاليف على وتر أيد و هيلس أيد
- **اقتصادياً عليك** أن تنسق بنشاط مع الوكالات الأخرى من أجل تقليل النفقات والتكاليف مثلاً بدلاً من خروج ثلاث عربات بثلاثة موظفين، يمكن للموظفين الثلاثة أن يتشاركوا في عربة جيب واحدة وبالتالي في التكاليف.

### 6.3 أسئلة يمكن طرحها:

#### أسئلة يمكن طرحها؟

- يمكن للقاريء الذي إطلع واستوعب هذا الجزء أن يبدأ في طرح الأسئلة التالية:
- ◀ هل يمكنني رؤية الميزانية؟
  - ◀ من الذي إشتراك في وضعها؟ من الذي كان مؤثراً حين وضعت؟ من الذي مثل المجتمع المحلي؟
  - ◀ هل يمكنني رؤية الخطة؟ من الذي إشتراك في وضعها؟ من الذي كان مؤثراً حين وضعت؟ من الذي مثل المجتمع المحلي؟
  - ◀ هل لديك خطة لجمع المال؟ هل يمكن رؤيتها؟ من تستهدف في حملة جمع المال؟
  - ◀ ما هي إستراتيجياتك لجمع الأموال، نشرات أو خطابات أو غيرها؟
  - ◀ هل هناك نجاحات تذكر؟

## 4. الإدارة المالية بالتفصيل

### 1.4 أهداف ووظائف الإدارة المالية:

إن الهدف من الإدارة المالية هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتغطية إحتياجات المجموعات المستهدفة. وحتى يتم ذلك لابد من إتخاذ مجموعة من القرارات:

- ◀ **التقرير بشأن استثمار الموارد:** فعلى المنظمة أن تعمل على تحديد أين تضع أموالها وموظفيها ووقتها ومواردها الأخرى - وبلغة أخرى، كيفية تخصيص الموارد من أجل الحصول على العديد من أنواع الإصول التي تجلب دخلاً أو منافع أخرى. وعند إتخاذ قرار الاستثمار، ربما تضع مبلغاً من المال في حساب بنكي يعود بعائد أو ربح في شكل سعر فائدة أو ربما تشتري عربة أو قطعة أرض.
- ◀ وكل من هذه الإصول يمكنه أن يلعب دوراً في مقابلة إحتياجات المنظمة وأن أي منظمة سوف تبحث عن المزيج المناسب من الاستثمارات حسب حالتها الخاصة. وحجم مدخول أي أصل من الإصول سيتم دراسته وتقييمه.
- ◀ **إتخاذ القرار بالبحث عن تمويل:** هذا يعني التقرير بشأن استثمار وقت وجهد في النشاط المعين ومع توقع أن يعود ذلك بعائد جيد. (أنظر القسم 3.3)
- ◀ **تحليل وتخطيط الأنشطة وميزانيتها:** إن هذه الوظيفة مهمة حتى تصبح القرارات المالية فعالة. فينبغي على المدراء تحليل الأداء الحالي للمنظمة لتحديد المشاكل الحالية أو المستقبلية وبعدها التقرير بشأن علاجها. وأحد أدوات التخطيط الممتازة هي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة أو ما يطلق عليه "تحليل سوات" ويمكنك الإطلاع عليه من خلال الرابط في **الفصل 5**. عند إتخاذ القرارات لابد من وضع الإجراءات والقواعد والضوابط وتسجيل الحاجات موضع التنفيذ. وبمجرد بدء الأنشطة يقوم المدير المالي بالمساعدة من خلال الرقابة والإدارة.

### 2.4 هيكل النظام المحاسبي:

- تقوم الإدارة المالية للمنظمة على أساس نظام يضمن لنظامه المحاسبي أن يسير بشكل صحي. ومهما كان النظام المستخدم ينبغي أن يكون يسيراً وشفافاً ومفهوماً. وعلى أقل تقدير ينبغي أن يتصف بالموصفات التالية:
- ◀ أنه يسجل بشكل صحيح الأموال الداخلة للمنظمة (الدخل) وتلك الخارجة (النفقات)، الإصول المملوكة للمنظمة والديون التي تعود لأطراف ثالثة. وأمثلة تلك السجلات: الأموال المستلمة من المانحين؛ ومن بيع المياه؛ وسيارات المنظمة؛ الأموال التي ينبغي أن تسدد لبائعي السلع والخدمات للمنظمة مثل الطلبات.
  - (أنظر القسم 3.4)
  - ◀ يجب دعم كل معاملة بوثيقة إثبات والتي يمكن لاحقاً إيجادها بسهولة.
  - ◀ ينبغي أن تكون قادرة على إصدار تقارير التي يمكن تقديمها لأصحاب المصلحة والمانحين والجهات الرسمية المسؤولة - وأن توضح هذه التقارير المعاملات المالية للمنظمة في أطر زمنية محددة: يومياً أو شهرياً أو سنوياً.

### 3.4 تسجيل الدخل والنفقات:

- لتسجيل الدخل والنفقات أو القيد اليومي أو الأسبوعي في الدفاتر المحاسبية، حيث تحتاج المنظمة للآتي:
- ❖ حساب بنكي: يجب أن تكون هناك حسابات بنكية لكل مانح كبير وكذلك للمرتبات.

## دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية

- ❖ أن توجد دفاتر للنقدية ( أنظر للقسم 7.4 ) وبالنسبة لكل حساب بنكي تحتفظ المنظمة بدفتر نقدية منفصل. يسجل في الدفتر جميع المبالغ التي تم إستلامها أي الدخل وكذلك جميع الدفعيات أي النفقات.
- ❖ عند التفكير في دفتر النقدية تخيل صفحة من الورق مقسومة إلى نصفين بخط في المنتصف. على أحد الجوانب قائمة بالدخل ومع وصف مختصر عن الحجم والمصدر. ويمكن أن يكون الدفتر عبارة عن دفتر ورقي أو في الحاسوب (أنظر أدناه).
- ❖ تدخل (تفيد) كل معاملة في الدفتر مستخدمين رقماً أو شفرة تشير للمشروع أو لبند داخلي (أنظر للشفرات المحاسبية أدناه).
- ❖ يجب دائماً دعم أي معاملة بالوثائق عادة ما تكون مثلاً فاتورة لشراء حاسوب أو سلعة ما.
- ❖ في نهاية كل شهر يجب أن يتم فحص الدفتر للتأكد من صحة الأرقام المدرجة فيه. مثلاً يجب مقارنة كل المدخلات مع الوثائق ومع حسابات البنك.
- ❖ وفي نهاية كل شهر يجب أن يتساوى مجموع العمودين: وهذا يسمى ميزان المراجعة والذي يكشف حجم العجز أو الفائض الذي لديك. (أنظر للقسم 6.7)
- ❖ أما دفتر الأصول (أنظر النموذج في الفصل 9.7): فهو دفتر منفصل يحتوى على سجلات الأصول موضحاً قيمتها عند شرائها و مقدار معدل الإهلاك .

### مثال: إلقاء نظرة على أصول منظمة منظمة الساقى

لقد كانت أصول منظمة الساقى خلال الفترة الأولى عبارة عن معدات حفر الآبار. وتتمنى بعد توفر التمويل اللازم أن تتضمن أصولها حوالي أربع سيارات ذات الدفع الرباعي. كما أنها تخطط لزيادة التمويل الداخلي عن طريق تأجير معدات الحفر بتكلفة للمنظمات غير الحكومية الأخرى بسعر تستطيع تحمله. فإنها ستكون بحاجة إلى حفارات بديلة خلال خمس سنوات والتي سوف تكلف مبلغ كبير من المال.

### الرموز المحاسبية:

عند تسجيل المعاملات في الدفاتر المحاسبية فإنها تصنف وفقاً لنوعها ولكل نوع رمز معين. وهذا الرمز يعمل كوسم أو توصيف لهذه المعاملة. وإنها لفكرة سديدة باستخدام الرموز السهلة التي يمكن تذكرها بسهولة. **على سبيل المثال:** ن ت ترمز لنفقات الترحيل، في حين أن أ ترمز للأجر و إم إيجار المكتب. يجب أن يتم توحيد الرموز في الدفاتر وفي الميزانية. ويجب عليك أن تكون منسجماً دائماً في استخدام نفس الرموز لكل المعاملات من نفس النوع. وفي بعض الأحيان ربما هناك حاجة لخلق رمز جديد في حالة وجود معاملة جديدة من نوعها.

## 1.3.4 نظم المحاسبة الإلكترونية:

وهناك العديد من حزم برامج المحاسبة الجيدة يمكن للمنظمة غير الحكومية استخدامها. ويشكل توفر جهاز كمبيوتر مع برامج محاسبة العديد من المزايا. فهو يجعل تسجيل المعاملات أسهل بكثير. فليس على المحاسب أن يقلب الدفاتر لتسجيل المعاملات وإنما يتم تسجيلها مرة واحدة. **على سبيل المثال:** قامت المنظمة بشراء المعدات مكتبية بمبلغ 1000 دولار، دفعت نقداً 500 دولاراً والباقي تدفعه لاحقاً. مع نظام الحاسوب، ويمكن أن يتم ذلك في عملية واحدة، التي تسجل تلقائياً المعدات المكتبية في دفتر الأصول والمعاملة النقدية في دفتر النقدية والديون المستحقة تحت الحسابات الدائنة.

نظام المحاسبة الإلكترونية (المحوسبة) سريع ودقيق، ويساعد في إنتاج تقارير في نهاية الفترة. فهو يتفادي أي تأخيرات. لا سيما إذا كانت المنظمة لا يستطيع تحمل مرتب محاسب، فإنها يجب أن تتعلم استخدام حزمة برامج بسيطة وسهلة الاستعمال وصديقة للمستخدم. هناك برامج من "المصادر المفتوحة" وهي مجانية ومتاحة، مثل غنو كاش، وضعت خصيصاً للمنظمات غير الحكومية. يمكن تحميلها من الرابط التالي:

<http://www.gnucash.org/download.phtml>

## دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية

### 4.4 عشرة مبادئ أساسية لضمان عمل النظام بشكل جيد:

1. ليس بالضرورة أن يكون نظام المحاسبة الذي تستخدمه معقداً. ولكن يجب أن يتوافق مع مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً، والتي سوف تضمن شفافية النظام الخاص بك. إن أهم تلك المبادئ:  
**1. تسجيل أو تقييد الأنشطة** خلال فترة زمنية قياسية، مثل شهر، ربع أو سنة.
2. **أن تكون متسقة**، وأن تقوم بتطبيق مبادئ وأساليب المحاسبة نفسها في كل عام.
3. **تعرف على النفقات والمعاملات الدائنة** حالما تحدث أو تقع. وبلغة أخرى، سجلها في النظام بسرعة. على **سبيل المثال**، إذا كان هناك إيجار يجب أن يدفع في بداية كل شهر، يتم تسجيل هذا كمصروف فوراً مع بداية الشهر.
4. **تعرف على الدخل والأصول** فقط عندما تتأكد منها. وبلغة أخرى آخر تسجيلها في النظام - حيث أنك لا تستطيع الاعتماد عليها بعد. على **سبيل المثال**، إذا وافقت الجهات المانحة على منح المنظمة منحة، يتم تسجيل هذه المنحة عندما يتم تحويل المبلغ لحساب المنظمة، وهذا قد يستغرق عدة أسابيع. و تصبح هذه المنحة دخلاً فقط عندما يتم التحويل فعلاً.
5. **سجل أو قيد جميع المعاملات بسعر الشراء الأصلي**. على **سبيل المثال**: عندما تقوم المنظمة بشراء قطعة أرض بمبلغ 750 دولاراً قبل ثلاث سنوات. و يبلغ سعر الأرض اليوم في السوق 1000 دولار. يجب أن يسجل سعر الشراء 750 دولاراً وليس قيمتها الحالية.
6. **يجب حفظ المعاملات من المشاريع المختلفة** والجهات المانحة **منفصلة** عن بعضها البعض. هذا يمنع التداخل بين المعاملات المالية المختلفة مع بعضها البعض. على **سبيل المثال**: لدى منظمة مشروعين، أحدهما مشروع لقاح الملاريا، وآخر مشروع مساعدة الشباب - يجب أن يكون لكل مشروع حساب منفصل. وينبغي أن يكون لكل من الجهات المانحة التي تقدم بانتظام **التمويل حساب مستقل**.
7. **أن تقوم المنظمة "بالإفصاح الكامل"**: وهذا يعني أن تفصح المنظمة عن جميع المعلومات ذات الصلة في التقارير المالية - كل شيء قد تؤثر على فهم القارئ. وهذا يشمل المعاملات المفردة، إذ أهملت يمكن أن تؤثر على قرارات القارئ.
8. **سجل المعاملات فقط عن الأشياء** التي يمكن أن تعطىها قيمة دقيقة **بالعملة المستخدمة** في الحسابات. لذلك لا يمكن للمنظمة أن تسجل قيمة موظفيها أو "الأصول غير الملموسة" - أي الموجودات التي لا يمكن مسها.
9. **قم بتسجيل تلك المعاملات التي يوجد دليل مادي على حدوثها**، مثل فاتورة من مورد. من دون دليل على وجود المعاملة، سيكون من الصعب اثبات وجودها إلى المدقق الخارجي الذي يعد المدقق الرسمي لحسابات المنظمة
10. **التأكد من أن جميع الدفاتر والأرقام تتناسب مع بعضها البعض**. هذا مهم جداً في مجال المحاسبة، يجب أن تكون الدفاتر "متسقة داخلياً". ويسمى المدققون هذا "سلامة" السجلات.

### 5.4 نظام محاسبة متكامل:

في الفصل السابق أدخلنا دفتر النقدية و دفتر الأصول لتسجيل المعاملات الداخلة والخارجة. فيما يلي الدفاتر والإجراءات المحاسبية الأخرى التي تحتاجها المنظمة غير الحكومية بهدف إنشاء نظام محاسبي فعال. (ملاحظة: قد يكون لكل منظمة مجموعة مختلفة قليلاً من الدفاتر وفقاً لاحتياجاتها الخاصة):

1. **دفتر الاستاذ العام**: حيث يتم تحويل المبالغ الكلية لكل المعاملات بشكل شهري. تشمل هذه المعاملات ما يلي: الدخل والمنح والنفقات والمعاملات المتعلقة الأصول و الخصوم. (انظر الفصل 7.3 على سبيل المثال)
2. **النقدية اليومية**: يجب أن يكون هناك نظام لتسجيل المقبوضات النقدية من البنك والمصروفات. وينبغي تسجيل هذه المعاملات في دفتر المصروفات النثرية (انظر الفصل 7.5 على سبيل المثال)
3. **أوراق الميزانية**: هذه توضح مجمل بنود الميزانية بجانبها الصرف الفعلي، يتم تعبئة وإكمال هذه الأوراق على أساس شهري مستخدمين رموز خاصة بكل بند من بنود الميزانية. وتبين أيضاً الأرقام "التراكمية" - أرقام الشهر تضاف إلى الأشهر السابقة.

## دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية

4. **أوامر الشراء:** هذه تسجل أوامر شراء السلع والخدمات، ينبغي أن يكون هناك نظام للموافقة والتوقيع عليها (انظر "الرقابة الداخلية" أدناه).
5. **سجل السفر:** وينبغي للمنظمات غير الحكومية تسجيل المعاملات المتعلقة بالسفر.
6. **قائمة الأجور والمرتبات:** هذا يسجل المعاملات المتعلقة بما يدفع للموظفين (الرواتب والمكافآت والحوافز).

## 6.4 الضوابط الداخلية الهامة:

الضوابط الداخلية مهمة جداً بالنسبة لأية منظمة. هناك عشرة ضوابط هامة للرقابة الداخلية حيث إنها تكشف الأخطاء وتضمن عدم وجود سوء استخدام للموارد. أنها تعني وجود إجراءات معمول بها للتأكد من أن الأمور في حالة جيدة، بما في ذلك:

1. أنها تعني التحقق من أن هناك سجلات محاسبية دقيقة وحديثة.
2. التأكد من أن الأصول مسجلة (وعند الضرورة مؤمن عليها).
3. أن لدى المنظمة أساليب للكشف عن التزوير والغش. على **سبيل المثال:** يمكن أن يقوم المدير بزيارات مفاجئة لقسم المحاسبة - ويسأل عن محتوى الخزينة، ومراجعة الدفاتر ويطلب تفسيرات عن أي أرقام لا تطابق السجلات.
4. كما على المنظمة أن تقوم بحماية الموظفين من الإغراء. على **سبيل المثال:** حفظ النقود في مكان آمن مع مفتاحين، واحد عند أمين الصندوق والآخر عند المحاسب.
5. أن توقع الشيكات من قبل اثنين من الموظفين المعتمدين.
6. أن يعد قسم الحسابات شهرياً تسوية مصرفية. التسوية المصرفية هي العملية التي تتم بموجبها مقارنة بيانات الحساب المصرفي مع السجلات في المنظمة - ولا بد للاثنين أن يتساويا أو يعرف أين ذهب الفرق.
7. ضمان أي معاملة قد تم التصديق عليها بشكل صحيح. على **سبيل المثال:** ينبغي أن يصادق على المشتريات من قبل ثلاثة أشخاص مختلفين على الأقل: أن يعد أمر الشراء من قبل موظف، وتتم مراجعته من قبل آخر ويوقع عليه أو يصادق عليه موظف ثالث.
8. في مجال التعامل مع الأموال ينبغي أن تضمن المنظمة الفصل بين الواجبات لتفادي الغش. على **سبيل المثال:** مع المشتريات، فالموظف الذي يقرر من أين يتم الشراء يكون مختلفاً عن الشخص الذي يكتب الشيك.
9. التأكد من أن الرواتب تم تدقيقها، وتم التصديق عليها بشكل صحيح قبل صرف المرتبات.
10. ضمان أن تتم الموافقة على كل السياسات والإجراءات من قبل الإدارة وأن تكون معروفة لدى الموظفين.

## 1.6.4 الضوابط الخارجية:

وفوق كل هذه الضوابط الداخلية، قد تكون هناك حاجة لإجراء مراجعة سنوية يتعين الاضطلاع بها. في هذه المراجعة، يتم فحص الحسابات ككل من قبل مدقق خارجي وهو نوع من المحاسبين المتخصصين. وفي معظم البلدان يتم تدريب والترخيص لمدققي الحسابات. ومن المتوقع أن يكون المدقق مستقل عن أي جهة يقوم بمراجعة حساباتها.

## 7.4 التقارير المالية:

بغرض إنشاء منظمة ناجحة ومستدامة، يعتبر إصدار تقارير مالية جيدة - والتي تشمل نظام رصد فعال - أمر ضروري. حيث أن العديد من الجهات لديها مصلحة في الحصول على التقارير المالية ومن ضمن تلك الفئات:

1. المدراء
2. مجلس الأمناء/مجلس الإدارة
3. المانحين
4. أصحاب المصلحة



## دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية

يمكن رصد الموارد المالية للمنظمة والإفصاح عنها بطرق مختلفة. إن الأدوات المستخدمة في هذا الشأن أساساً هي:

■ **التقرير المالي الشهري:** ويتضمن هذا التقرير جزء سردي، يحكي ما حدث في الشهر، ويسلط الضوء على أية مشكلات مالية التي تحتاج إلى معالجة من قبل الإدارة. ومثل هذا التقرير عادة ما يشمل:

1. ملخص النفقات والدخل
2. جدول المرتبات
3. تقرير التسوية المصرفية والدفترية
4. بيان الأصول وإهلاكها
5. قائمة بالقروض المستحقة والديون
6. قائمة بالوثائق التي تحتاج إلى تصديق من قبل المدير.

■ **تقرير مراقبة الميزانية:** إنه تقرير يوضح الميزانية المقدرة والنفقات الحقيقية. ويمكن ملاحظة الفروقات بين الإثنين وتحلل - وتكشف فيها الحاجة إلى تدخل الإدارة لإعادة الأمور مرة أخرى لنصابها. (مثلاً أنظر الفصل 7.10)

■ **مراجعة الحسابات:** أحد أهم عناصر إعداد التقارير المالية. فضلاً عن المراجعة الخارجية للحسابات السنوية، فمن المستحسن بالنسبة للمنظمات إصدار ما لا يقل عن تقريرين للمراجعة الداخلية سنوياً. وتقوم عمليات مراجعة الحسابات بالنظر إلى الموضوعات التالية، مثل:

1. الميزانية
2. المشتريات
3. إدارة النقدية والسلفيات
4. استخدام النقدية اليومية
5. الفصل بين الواجبات
6. حسابات البنوك
7. التقارير المالية والرقابة عليها

35  
17 **الجدول الزمني لإصدار التقارير ومناقشتها:** ضروري من أجل إصدار ودراسة مختلف التقارير بخطوات موثوق منها. يجب أن يكون لدى المنظمة ممارسة متفق عليها بشأن إصدار التقارير وجدول زمني لحصول كل مجموعة من الناس على التقارير المالية حسب الجدول الزمني. **على سبيل المثال:**

1. يحصل المديرون على تقارير شهرية لتمكينهم من مراقبة تنفيذ المشروعات ولإتخاذ قرارات معينة. وتشمل التقارير على تسوية للحساب المصرفي والنقدي وتقرير عن المواعيد التي يمكن أن تعدل فيها الخطة وفقاً للفروقات المكتشفة في النفقات والرصيد المالي.
2. يحصل مجلس الإدارة على تقارير ربع سنوية لضمان أن أي موضوعات أو مشاكل قد تمت مراجعتها في الوقت المناسب ومتابعتها. وتشتمل التقارير على تقرير سردي يوضح النقاط الهامة وأي فروقات حادثة.
3. يحصل المانحون على تقارير نصف سنوية حيث أن بعض المانحين يقومون بحجز جزء من التمويل ما يسمى بالشرائح حتى يتحققوا من أن الشريحة الأولى قد تم استخدامها. والتقارير المالية هي أحد الطرق التي بها يتأكدون من ذلك، ولذلك تعتبر هذه الممارسة ضرورية حتى تضمن إستمرارية تدفق التمويل. ويشمل التقرير السنوي الحسابات المراجعة التي أعدت وقدمت لمجلس الإدارة وعند التصديق عليها يمكن تقديمها للجهات الأخرى.

## 8.4 المساءلة أو مسؤولية المنظمة غير الحكومية:

تعني المساءلة بالنسبة للمنظمة أن تفعل ما تعد به بطريقة فعالة وشريفة. والمساءلة هو مبدأ واسع وليس محصوراً فقط على المسائل المالية. سنركز في هذا الباب، مع ذلك، على المساءلة المالية فقط. وكما ذكر في



## دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية

المقدمة، تعني المساءلة المالية أن لدى موظفي الفصل المالي المقدرة بالرد على أي أسئلة يطرحها المدير عما يفعلونه، وأين ذهبت الأموال التي في عهدهم.

وكذلك أن يكون لدى المنظمات غير الحكومية المقدرة على الرد على أسئلة أصحاب المصلحة والممولين - موضحين أن الأموال قد استخدمت على أفضل وجه ممكن، وقد صرفت لتحقيق أهداف المنظمة المعلنة. وتعني المسؤولية أو المساءلة في أوسع معانيها، أن المنظمة يجب أن تكون مسؤولة أمام جميع المتأثرين من أنشطتها لذلك تحتاج المنظمة للنظر في أنشطتها الخاصة وآثارها - على تكون جاهزة للدفاع عنها، أو أن تعترف بأي خطأ وقع أو بأي نشاط له أي آثار جانبية سيئة.

ويعني أيضاً أن هذه المنظمة في حالة مخالفتها القوانين واللوائح، وخلق مشاكل غير مخطط لها أو لم تأخذ في الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة - لا بد من أن تخضع للمحاسبة سواء معنوياً ومادياً.

عادة تكون المنظمة مسؤولة مالياً أمام عدة جهات:

- خارجياً، الجهات المانحة - حيث أنهم يطلبون معلومات ذات صلة بما قدموه من تمويل، وكيفية استخدام أموالهم.
- خارجياً أيضاً، المستفيدون من خدمات المنظمة أو أصحاب المصلحة - حيث يرغبون في معرفة كيف يتم ترجمة هذه المشاريع والخدمات إلى أنشطة ("منفذة") وكيف يتم تمويلها.
- داخلياً، جميع الموظفين - يجب أن تكون المنظمة واضحة وشفافة في التعامل مع موظفيها. وهذا يحمي الموظفين ويحفظهم.

تعكس المساءلة الكفاءة المهنية للمنظمة. وينبغي أن تكون المنظمة قادرة على إثبات أنها صادقة وفعالة:

- ❖ ينبغي أن تكون قادرة على إصدار سجلات مالية تبين مصادر الأموال وكيف استخدمتها.
- ❖ أن الحسابات شفافة - يمكن النظر والتدقيق فيها من قبل الجهات المانحة وأصحاب المصلحة.
- ❖ وأن سجلاتها مدققة وأنها تتبع النظم واللوائح المحاسبية والقانونية. حيث يجعل التدقيق السليم النظام جدير بالثقة.
- ❖ أما المساءلة الداخلية فتشمل جميع الضوابط الداخلية التي تمنع سوء استخدام الموارد من قبل الموظفين (انظر الفصل 4.6). لكن هذه لا تعمل إلا إذا كان الموظفون يتفاوضون رواتب عادلة ويعملون في ظل ظروف عمل عادلة أيضاً.

التدابير التي تساعد على توفر المساءلة:

1. أن يكون لدى المنظمة تقرير سنوي وحسابات مالية.
2. لدى المنظمة مجلس إدارة يضم ممثلين للمجتمع الذي تخدمه، والذين يشرفون على أدائها بنشاط.
3. وأن يتم اعتماد هذه المنظمة من قبل مجلس اعتماد المساءلة (إذا كان موجود في البلد).
4. مجالس اعتماد المساءلة هي منظمات تقوم برصد والمصادقة على أن المنظمة غير الحكومية تحافظ على المعايير الاجتماعية وأنها خاضعة للمساءلة. **على سبيل المثال:** منظمات

[saasaccreditation.org](http://saasaccreditation.org) أو [hapinternational.org](http://hapinternational.org).

5. أن تكون إدارة المنظمة مسؤولة أمام العمال، والعكس بالعكس.
6. جعل مبدأ وممارسة المساءلة مفهوماً لدى جميع الموظفين داخل المنظمة.
7. أن لدى المنظمة استراتيجية جيدة للاتصال بالمجتمع وأصحاب المصلحة.
8. تلتزم المنظمة وتتبع اللوائح.
9. أن لدى المنظمة آلية لتقديم الشكاوى، والتي تستخدم فعلاً في الممارسة العملية.

## 9.4 استدامة المنظمة غير الحكومية:

إن المنظمة المستدامة هي في الواقع التي تقوم بوظائفها بطريقة فعالة في تقديم الخدمات - ويمكن أن يستمر ذلك في المستقبل. وعلى المنظمة أن تعمل للحفاظ على وجودها. في هذا الفصل سنقوم فقط بمعالجة الاستدامة المالية. (انظر الفصل لمزيد من القراءة) المنظمة غير الحكومية التي تسعى إلى أن تكون مستدامة

## دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية

يجب أن تتصرف بطرق من شأنها تطوير وترسيخ وتعزيز التأييد من الجمهور، والحكومة و / أو الجهات المانحة - من أجل ضمان مصادر مستمرة ومستقرة للتمويل. الكثير من المنظمات غير الحكومية لا تحقق ذلك أبداً. لبناء وضع مالي مستدام لا بد للمنظمة أن تكون مبدعة.

**على سبيل المثال:** يمكنها بذل المزيد من الجهد لاستقطاب التمويل الداخلي - أن تدر دخل من المشروعات التي تنفذها ومن المطبوعات ومن الأنشطة الأخرى. **على سبيل المثال،** أن يزيد مشروع مياه من كمية المياه المباعة. أن تبذل المزيد من الوقت لإيجاد تمويل خارجي بما في ذلك التبرعات وتمويل من مانحين جدد. وقد تأتي أموال إضافية من تأجير بعض الأصول مثل قطعة أرض أو من عوائد الأموال المودعة في البنك في شكل ودائع توفير. تتأثر الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية بشكل كبير من جراء الأزمة العالمية الاقتصادية والمالية الحالية. وقد شرعت العديد من الحكومات على تدابير النقشف، وقد تضررت بشدة العديد من المنظمات والعديد من المشاريع أغلقت بسبب نقص التمويل. وتتطلب المنظمة التي تفكر في بدء حملة طويلة الأجل لجمع الأموال كفاءة كبيرة في مجال التخطيط، والدعوة، ووضع الميزانية والإقتراب من المانحين المحتملين. من المهم تنويع المانحين وعدم الاعتماد على مانح واحد فقط.

## 10.4 الشفافية المالية للمنظمة غير الحكومية:

الشفافية ضرورية لأي تنظيم جيد، وينبغي أن تكون مقبولة باعتبارها شيء معتاد. والشفافية تترافق دائماً مع المساءلة (أنظر الفصل 4. 8). ينبغي أن تكون هناك شفافية في جميع أنشطة المنظمة - في بيان مهمتها، مجلس إدارتها، والممارسات الإدارية، والبيئة الداخلية والسياسات. وسوف تساعد الشفافية كثيراً في بناء علاقة وثيقة مع الجهات المعنية والجهات المانحة. عندما تقوم منظمة بنشر معلومات جديدة بالثقة علناً، فإن ذلك يفتح الطريق أمام مزيد من التعاون. عندما تعمل الإدارة والموظفين من أجل زيادة الشفافية في المنظمة، فإنهم يساعدون على زيادة مصداقية منظماتهم. وتتواجد الشفافية المالية حيثما وجدت الأشياء التالية:

1. معلومات مالية واضحة - سجلات محاسبية واضحة ومفهومة، ويمكن تصديقها وتم حفظها وفقاً للمعايير المقبولة
2. ضوابط مالية داخلية وخارجية (أنظر الفصل 4. 6 لمزيد من الإطلاع)
3. وثمة علاقة واضحة وجيدة مع الجهات المانحة، بما في ذلك حسابات مختلفة لمختلف مصادر الأموال
4. عدم وجود صراع مصالح.
5. لا يتم إخفاء أي معلومات أو السماح بأن تكون غير دقيقة.

### على سبيل المثال: تتجه منظمة الساقى لتكون أكثر شفافية

بعد تحليل المرحلة الأولى من عملها، وأدركت سبلاش باك أنها لن تؤخذ على محمل الجد إلا بعد التحرك. حتى الآن ظلت تعمل من غرفة بدون إيجار تابعة لعم المدير - في قرية حيث تم بناء واحدة من آبار المياه العاملة. لذلك كيف يمكن النظر إليها على أنها نزيهة وشفافة؟ هكذا انتقلت المنظمة إلى المدينة الإقليمية وقامت بتأجير مكتب هناك.

## 5. مصادر للإطلاع على شبكة الإنترنت



تمارين للمنظمة لتشخيص صحتها المالية

[www.mango.org.uk/Guide/HealthCheck](http://www.mango.org.uk/Guide/HealthCheck)

مرشد عام لمالية المنظمة غير الحكومية

“A Practical Guide to the Financial Management of NGOs” \_

[www.nid.org.na/pdf/publications/Financial%20training%20manual.pdf](http://www.nid.org.na/pdf/publications/Financial%20training%20manual.pdf)

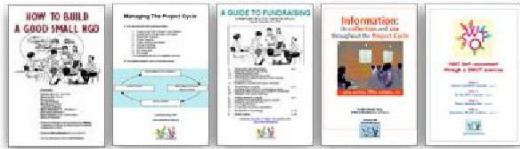
“NGO Financial Management Pocket Guide” \_

[www.securethefuture.com/our\\_experience/archive/financemng.pdf](http://www.securethefuture.com/our_experience/archive/financemng.pdf)

كذلك للنظر في جوانب إدارة المنظمة غير الحكومية المنشورة من قبل **Networklearning**

جميع المطبوعات التالية يمكن تنزيلها مجاناً من مكتبة المنظمة

[www.networklearning.org/index.php?option=com\\_docman&Itemid=](http://www.networklearning.org/index.php?option=com_docman&Itemid=)



“كيف تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة“

[www.networklearning.org/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=&Itemid=](http://www.networklearning.org/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=&Itemid=)

”إدارة دورة المشروع“

[www.networklearning.org/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=&Itemid=](http://www.networklearning.org/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=&Itemid=)

”دليل لجذب التمويل“

[www.networklearning.org/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=&Itemid=](http://www.networklearning.org/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=&Itemid=)

”المعلومات: جمعها واستخدامها خلال دورة المشروع“

[www.networklearning.org/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=&Itemid=](http://www.networklearning.org/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=&Itemid=)

”التقييم الذاتي للمنظمة غير الحكومية عبر تمارين السوات“

[www.networklearning.org/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=&Itemid=](http://www.networklearning.org/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=&Itemid=)

بناء الاستدامة في داخل منظماتك غير الحكومية” (صفحة على الإنترنت“ )

[www.networklearning.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=:building-sustainability-into-your-ngo&catid=:management&Itemid=](http://www.networklearning.org/index.php?option=com_content&view=article&id=:building-sustainability-into-your-ngo&catid=:management&Itemid=)

## 6. قائمة المصطلحات

- ◀ المساءلة - تعني أن موظفي الإدارة المالية لدى المنظمة قادرين على الرد على استفسار المدير عما يقومون به وأين ذهب أو أين أنفقت الأموال؛ وبالمعنى الأوسع، أن المنظمة يمكنها الرد على استفسارات أصحاب المصلحة والممولين. (أنظر الأقسام 4.2 و 4.4 و 8)
- ◀ الأصول أو الموجودات - كل شيء تمتلكه المنظمة والذي يمكن تحويله إلى قيمة نقدية - مثل السيارات، والطاولات، وأجهزة الحاسوب، والمال في البنك، الأسهم والأموال المستحقة.
- ◀ دفتر الأصول إنه الدفتر الذي تقيد فيه الأصول مشيرين إلى قيمتها عند الشراء ومعدل إهلاك كل أصل من الأصول (أنظر الفصل 7.9)
- ◀ المدقق أو المراجع القانوني شخص محترف ينظر ويفحص كل المعلومات المحاسبية بعين ناقدة ويراجع بما في ذلك الضوابط الداخلية. والمدقق أو المراجع يعطي رأياً حول ما إذا كانت الحسابات دقيقة وصادقة. قد يكون المدقق أو المراجع من داخل المنظمة (المدقق الداخلي) أو من خارجها (المراجع الخارجي). (أنظر الأقسام 6.4 و 1.6.4)
- ◀ الميزانية العمومية - وهذه تعطي صورة عن الوضع المالي للمنظمة عند نقطة معينة من الزمن، على سبيل المثال في نهاية السنة المالية. ويمكن للميزانية العمومية أن يكون بها عمودين، جانب واحد يعطي أصول المنظمة وعلى الجانب الآخر الخصوم. يجب أن يتساوى الطرفان. (أنظر الفصل 7.7).
- على سبيل المثال: إذا كانت القيمة الإجمالية للموجودات 2000 دولار، والقيمة الإجمالية للمطلوبات هو 1600 دولار، وهذا يعني أن يظهر 400 دولار من "صافي الأصول" (أو "رأس المال") في الميزانية العمومية. وبالعكس، إذا كان المبلغ الإجمالي 2000 دولار للمطلوبات والموجودات ليست سوى 1600 دولار، فنقول أن المنظمة لديها 400 دولار من الخصوم (المبالغ التي يجب أن تدفعه) - في إشارة إلى أن المنظمة لديها مشاكل مالية.
- ◀ مسك الدفاتر - هو تسجيل كل حركة للأموال الداخلة والخارجة مثل الدخل، والمدفوعات، المبيعات والأصول إلخ. ويتم التسجيل في دفاتر الحسابات التي تتبع التخطيط الطبيعي وتكون مفهومة لمن يفحصها من خارج المنظمة.
- ◀ الميزانية - الميزانية هي الخطة المالية للمنظمة؟ عبارة قائمة بكافة المصروفات والدخل المتوقعين على مدى الفترة الزمنية المقبلة، وسوف تشمل التكاليف المتوقعة لأنشطة المشروع. ويمكن استخدام الميزانية في البداية لجمع الأموال اللازمة للمشروعات، وفي وقت لاحق إدارة هذه الأنشطة. وهناك حاجة أيضاً للميزانية لأغراض التخطيط حيث توضح في أي بند يمكن توفير المال أو الاقتراض من الآخرين. ومن خلال التحضير الجيد للميزانية يمكن تخطيط الأنشطة وقياس الأداء وتجنب الأوضاع السيئة. (أنظر الأقسام 2.3 و 10.7)
- ◀ دفتر النقدية - هو دفتر محاسبية حيث تسجل المنظمة أموالها ومدفوعاتها من البنك وإليه. (أنظر الأقسام 3.4 و 4.7)

## دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية

- ◀ الإهلاك - هو المبلغ الذي يخضم من قيمة الموجودات في كل عام. حيث أن أغلب الأصول تفقد قيمتها مع مرور الوقت. وهذا النقص في القيمة أو الإهلاك تحتاج المنظمة إلى أن تسجله كنفقات. على سبيل المثال:  
سيارة تم شراؤها بمبلغ 1000 دولار وعمرها الإقتراضي خمس سنوات. ستكون تكلفة الإهلاك كل عام 200 دولار أي خمس قيمتها. بعد خمس سنوات فإن قيمتها في دفتر الأصول ستعادل صفرًا. إذا كان بمقدور المنظمة، أن تضع جانباً نفس المبلغ كل عام بحيث يمكنها أن تستبدل السيارة بعد خمس سنوات. ملحوظة:  
بعض الأصول الثابتة، مثل الأرض، ربما لا تكون عرضة للإهلاك ولكن لزيادة في القيمة.
- ◀ النفقات أو المصروفات - هي المبالغ المالية التي تدفعها المنظمة لتسدد للآخرين مثل نفقات المشروع ومصروفاته الجارية
- ◀ المطلوبات أو الخصوم - هي كل ما تدين به المنظمة للآخرين (ديونها). ومن أمثلة الخصوم فاتورة الهاتف غير المدفوعة أو قرض البنك.
- ◀ المشتريات أو المشتريات - هي عملية شراء السلع والخدمات - والحصول على أفضل صفقة ممكنة. وهذا قد لا يكون ببساطة أرخص سعر؛ وقد تراه المنظمة "أفضل صفقة" إذا كانت تنطوي على عوامل أخرى. على سبيل المثال، يمكن للمنظمة أن تدفع أكثر من ذلك بقليل على الأخشاب التي تأتي من مصدر مداري يحمي الغابات المدارية.
- ◀ التسوية - عبارة عن فحص للرصيد في دفتر النقدية ومقارنته بالرصيد المثبت كشف الحساب المصرفي، وذلك بهدف العثور على أي فروقات أو عدم تطابق - ثم التحقق من هذه الفروقات حتى تتم مطابقة البنود والمجاميع.
- ◀ تكاليف التشغيل - هي المبالغ التي تحتاج المنظمة إلى صرفها للحفاظ على أداء المنظمة اليومي أي تشغيل بغض النظر عن أنشطتها (أي ليست ذات الصلة بالمشروعات) وهذه تشمل: الرواتب والإيجارات والمياه والكهرباء الخ.
- ◀ الاستدامة - هي المقاربات التي تنتهجها المنظمة لتلبية إحتياجات المجتمع ليس فقط في الوقت الحاضر، ولكن أن تكون قادرة على القيام بذلك للأجيال القادمة. على سبيل المثال، أن يكون لدى المنظمة سياسة وآلية لنقل المهارات الإدارية لأفراد المجتمع. (أنظر الفصل . )
- ◀ الشفافية - تعني أن المراقبين المعنيين يمكنهم رؤية جميع تفاصيل المعاملات المالية للمنظمة. (أنظر القسم 4. 10)
- ◀ المعاملات - هي التي تشكل حجر أساس سجل المحاسبة. ففي كل مرة يتم إتخاذ قرار له جانب مالي، توجد معاملة. وتسجل هذه المعاملة في تاريخ تحويل الأموال. على سبيل المثال: إذا قررت المنظمة شراء دراجة هوائية. تصبح هذه حقيقة واقعة عندما يتم دفع مبلغ 50 دولار للبائع واستلام العجلة. ثم، يتم تسجيل المعاملات في الدفتر المعني بقيمة 50 دولار..

## 7. الدفاتر المحاسبية

### 1.7 قسيمة إستلام

استلام نقدية	
	الرقم:
	التاريخ
	المبلغ المستلم
	من
	بيان الدفع
	الجهة المصدقة

### 2.7 قسيمة دفع

ملاحظة: هذه القسيمة تتطلب توقيع ثلاث جهات مختلفة

رقم القسيمة	التاريخ	قسيمة دفع
		(المبلغ المدفوع (صفه
		المبلغ
		دفع إلى
		طريقة الدفع
		توقيع الموظف معد القسيمة
		(توقيع الموظف (التصديق
		(توقيع الموظف (الموافقة النهائية

## دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية

### 3.7 الدفتر الاستاذ

نموذج لفترة محددة (شهر يناير)

التاريخ	الأنشطة	الرمز	نقداً	معدات مكتبية	الورشة	المنافع	الأجور
31/12/2011	الرصيد المرحل من الفترة السابقة	ر م	500				
1/1/12	المنحة	م	100000				
2/1/12	معدات مكتبية	م م		5000			
5/1/12	مرتبات	أجور					15000
15/1/12	ورشة عمل	, و.ع			6000		
20/1/12	ماء	ماء				45	
25/1/12	كهرباء	ك				65	

رقم مقرب \*\* موضوع ورشة العمل الإدارة المالية \*

### 4.7 دفتر اليومية

(نموذج لشهر يناير)

التاريخ	ملخص	منه	له	الرصيد	مدين	دائن
31/12/2011	الرصيد المحول		500	500		
1/1/12	المنحة		100000	100500	البنك	المانحين
2/1/12	مواد	5000		95500	المواد	البنك
5/1/12	مرتبات	15000		80500	الرتبات	البنك
15/1/12	استشارة	6000		74500	الاستشارات	البنك
20/1/12	مرافق	45		74455	المرافق	البنك
25/1/12	مرافق	65		74390	المرافق	البنك



دليل المبتدئين في مجال المقدرات المالية للمنظمات غير الحكومية  
**5.7 دفتر النقدية الصغير**

[نموذج لشهر يناير]

المبلغ المستلم	التاريخ	التفاصيل	نفقات السفر	البوستة	أخرى	الجملة
100	02/01/12					
	02/01/12	البوستة		8		8
	05/01/12	تذاكر قطار	20			20
	16/01/12	غداء لإثنين			20	20
	18/01/12	خطابات		12		12
	18/1/12	إجرة تاكسي	15			15
	20/1/12	قهوة للمكتب			5	5
	25/1/12	عتالة الطمبات			10	10
		الجملة				100

## 6.7 ميزان المراجعة

( نموذج 31 يناير )

دائن	مدين	
	74390	النقدية
	925	*المدينين
	1600	حاسوب المكتب
15000		(دائنون) الطلبة الجديدة
63815		صافي الموجودات
78815	78815	الجملة

تفاصيل:

\* المدينين هم المزارعين، والمركز الصحي والمدرسة. فهم يشترون الماء. وجملة المبلغ للثلاثة شهور الأولى. \*\* أجرت المنظمة أرض بمبلغ رمزي لمدة 50 سنة.

## 7.7 الميزانية العمومية

[ في 31 ديسمبر ]

بالعملة	الخصوم + رأس المال	بالعملة	الأصول
		74390	نقد
15000	دائنون	925	مدينين
63815	صافي القيمة	1900	قطعة الأرض
		1600	أدوات وأجهزة مكتبية
78815		78815	الجملة

## 8.7 نموذج التدفقات النقدية لمنظمة الساقى

[نموذج يناير - يونيو]

يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير	
الدخل						
--	--	--	--	--	500	الرصيد المنقول-
50000					100000	المنحة 1
			15000		-	المنحة 2
3700					-	عائد بيع الماء
53700			15000		100500	جملة الدخل
- النفقات:						
-	-	-	-	-	-	المواد
-	-	-	-	-	5000	
15000	15000	15000	15000	15000	15000	المرتبات
-	-	-	-	-	6000	ورشة العمل
110	110	110	110	110	110	المرافق ماء، كهرباء
-	-	-	--	-	1600	معدات مكتبية
-	-	-	-	-	1900	قطعة الأرض
3000	3000	3000	3000	3000	3000	الإيجار
-	-	15000	-	-	-	الطلبات
20510	18110	18110	33110	18110	32610	جملة النفقات
					67890	الرصيد الإفتتاحي
28640	(4550)	13560	31670	49780	67890	الرصيد النهائي

ملاحظة: في مايو وصل العجز إلى مبلغ 4550، ولكن في يونيو وصلت الشريحة الثانية من المنحة مما عجل بتغطية التكاليف، وقد بلغ الرصيد النهائي حوالي 28640

## 9.7 نموذج لدفتر الأصول

رقم القيد	الوصف	التاريخ	المبلغ	عدد الوحدات
1 - حاسوب	(دل كمبيوتر (مستعمل	1-12-12	300	2
2 - حاسوب	(كمبيوتر أبل (عرض خاص	1-12-12	400	1
3 - طابعة	طابعة، 4 في واحدة (طابعة، فاكس، ماسحة، (ناسخة	1-12-12	200	1
4 - طاولة	تراييز، بما فيها طاولة اجتماعات	1-12-12	200	4
5 - كراسي	كراسي خشبية	1-12-12	200	15
	جملة القيمة		1600	

## 10.7 نموذج الميزانية المقدرة والفعلية

[[نموذج لمدة ستة أشهر يناير - يونيو

الملاحظات	الفروقات %	الفروقات	الميزانية الفعلية يناير - يونيو	الميزانية يناير - يونيو	الميزانية السنوية	
						الدخل
	0	0	100 000	100 000	150000	المنحة 1
	0	0	100 000	100 000	100 000	المنحة 2
	0	0	3700	3700	3700	بيع المياه
	0	0	302700	203700	203.700	جملة الدخل
						النفقات
			5000	5000	5000	إمدادات
	0	0	90000	90000	180000	مرتبات وإجور
	0	0	6000	6000	6000	إستشارة
	0	0	660	660	1320	منافع
	100%	800	800	1600	1600	أدوات مكتبية
	0	0	1900	1900	1900	قطعة أرض
	0	0	18000	18000	36000	الإيجار
	0	0	1500	15000	15000	ظلمبات جديدة
	0	800	137360	137360	246820	مجمل النفقات
العجز 43120			66340	66340	(43120)	مجمل الدخل ناقص مجمل النفقات

ملاحظة: تحتاج منظمة الساقى لجهد إضافي لجذب التمويل اللازم لنصف العام القادم. إن لم تستطع القيام بذلك فسوف يكون لديها عجز يبلغ حوالي 43.120 دولار لكل السنة.