



الابتكار
للتغيير
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



مجتمعات الممارسة لشبكة الابتكار للتغيير

I4C MENA Communities of Practice

#مجتمعات الممارسة
#Communities of Practice

أدوات المراقبة المالية،
 وإعداد التقارير المالية

السيدة مديحة الطاوس
خبيرة في التسيير المالي

التدبير المالي

تعتبر منظمات المجتمع المدني في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، شريكا مهما في التنمية بالمنطقة، يمكن دور الشراكة المهم هذا منظمات المجتمع المدني من الاستفادة من منح وتمويلات بهدف تنفيذ مشاريعها وبرامجها، وهو ما أتاح فرصاً لمنظمات المجتمع المدني لإدارة مشاريع ومبادرات بأهداف وأثر كبير ومتنوع، ويحتاج هذا الدور الريادي لمنظمات المجتمع المدني إلى الاشتغال على تمكين وتطوير قدرات هذه المنظمات في المنطقة في المجالات ذات الصلة بالتدبير المالي، حتى تتمكن من تدبير جيد وفعال لهذه الموارد، وبالتالي تحقيق أثر إيجابي في المنطقة، واستدامة للمنظمات بتعزيز فرصها وتيسير استمرار وصولها لموارد مالية جديدة.

كأعضاء وعضوات هذه المجموعة، سنشتغل على الإجابة على أسئلة مثل التالي:

- مجموعة من منظمات المجتمع المدني في المنطقة نجحت في تنفيذ مشاريع ومبادرات مدنية بتمويلات من شركاء دوليين وساهمت في خلق أثر إيجابي وتحقيق نجاحات في عدة مجالات متعلقة بالفضاء المدني في المنطقة، كيف يمكن الاستفادة ونقل هذه المعرفة والتجربة إلى باقي منظمات المجتمع المدني في المنطقة خصوصا تلك التي تواجه تحديات تتعلق بالوصول إلى التمويل والإدارة المالية الجيدة؟
- ستطلق شبكة الابتكار للتغيير قريبا، أداة مفتوحة المصدر ومجانية للتدبير المالي موجهة لمنظمات المجتمع المدني، وستفتح في أول الأمر إلى أعضاء شبكة الابتكار للتغيير بغرض تجربتها واستخدامها داخل منظماتهم/ن، كيف يمكننا المساهمة في انجاح هذا المشروع من خلال تجربته داخل منظماتنا واستخدامه لإدارة الجانب المالي لبعض المشاريع، وكيف يمكننا لاحقا عند إطلاق الأداة للعموم من التعريف بها في أوساط المجتمع المدني في بلداننا؟



الأهداف



مساعدة الجمعيات و منظمات المجتمع المدني على الالمام
بأساسيات التدبير المالي/الادرة المالي



تقديم أسس المراقبة المالية و أهم مراحل إعداد التقارير



بناء مجتمعات الممارسة للتدبير المالي



مدخل

01

أدوات المراقبة المالية

03

إعداد التقارير المالية

02

التدبير المالي / الإدارة المالية

04



يعتبر التدبير المالي أو الإدارة المالية للجمعيات أو منظمات المجتمع المدني نتيجة للتطور العام للتدبير العام الذي عرفته هذه الفئة. ذلك أن هذا التدبير مر بمحطات تاريخية، ساهمت في وضع اللبنة الأولى لمالية الجمعيات و المنظمات، بدء من الفترة التي عرفت شيئاً من العشوائية و الاشتغال التطوعي أكثر، وصولاً إلى الفترة التي تنهج فيها نفس الأسس و الأنظمة و الأدوات التي تشتغل وفقها كبريات الشركات. هذا ولا زالت بعض المنظمات تتخبط في هذا المجال و هذا راجع بالأساس إلى ضعف ترجمة كل ما هو استراتيجي إلى خطط عملية وضعف الموارد البشرية واستعمال مختلف الأدوات. هذا و يأتي هذا اللقاء من أجل التذكير ببعض المفاهيم وتعزيز أهم المكتسبات والوقوف عندها.



التدبير المالي / الإدارة المالية

يشمل التدبير المالي / الإدارة المالية مكونين أساسيين وهما: الجانب المادي والجانب المالي. فالجانب المادي يقصد به كل ما هو مادي في المنظمة من ممتلكات عقارية وتجهيزات ثابتة ومنقولة ووسائل وأدوات ومواد مستهلكة وغير مستهلكة مع التركيز على آليات تنظيمها وقواعد وأساليب وطرائق تدبيرها من حيث المحاسبة والاستغلال والاستعمال والاستهلاك والتخزين والحفظ والصيانة والإصلاح والتتبع والمراقبة. أما التدبير المالي، فيهتم بالجوانب المالية للمنظمة عن طريق تحديد مواردها وإمكانياتها فضلا عن تفصيل طبيعتها وأنواعها وتنظيم قواعد وأساليب وطرائق تحصيلها وصرفها ومجالات إنفاقها وكيفية محاسبتها وتتبعها ومراقبتها، وكذا الإجراءات والتدابير الإدارية والمسطرية المتعلقة بها¹.



أهداف التدبير المالي/الإدارة المالية

الهدف الأساسي هو كونها وسيلة إخبار تسمح ب:

- تقديم مختلف المعلومات لتحديد الوضعية المالية للجمعية،
- تقديم التكلفة السنوية الحقيقية لأنشطة المشاريع و البرامج الذي تنفذها المنظمة،
- إنها أساس لوضع التوقعات المالية (الميزانية/الموازنة و تتبع ومراقبة التدبير)،
- أساس للتركيز على الشفافية و المسائلة،
- إنها أداة ضرورية لضمان نجاح المنظمة وترسيخ سياسة تنموية،



أهداف التدبير المالي / الإدارة المالية

ويعتبر التدبير المالي كذلك سندا للتدبير التشاركي لكونه:

- تعزيز ثقة المنخرطين و الموظفين/العاملين،
- تعبئ كفاءاتهم ومجهوداتهم وتحفزهم على المثابرة والعمل،
- تحسس المنخرطين بالوضعية المالية لمنظمتهم،
- وتحفزهم على المشاركة في النقاشات وتقديم الاقتراحات الكفيلة بتقوية قدرات الجمعية،
- تكسيها احترام وثقة الجهات المانحة ومختلف الشركاء و المنظمات الأخرى.



أهمية التدبير المالي/ الادارة المالية

يتطلب التدبير المالي:

◀ التخطيط للموارد المالية :

- تحديد الاحتياجات المالية فيما يتعلق بالغايات والأهداف المحددة (أي الحاجة إلى تحديد كيفية تحقيق الأهداف والغايات السنوية والطويلة الأجل من خلال استخدام الموارد المالية، وكيف يمكن تحقيق هذه الأخيرة و كيف يمكن ترجمتها إلى التزامات مالية محددة)
- تقييم الاحتياجات المالية (أي الحاجة إلى تحديد ما يمكن تحقيقه بالموارد المالية المتاحة)
- تحديد التكاليف المتعلقة بجميع جوانب الاحتياجات المحددة والمقدرة (أي الحاجة إلى تحديد الموارد المالية المطلوبة)

◀ تنظيم الموارد و ممارسة المراقبة :

- إنها العملية التي يؤمن بها أعضاء الجمعية الموارد التي يتم الحصول عليها واستخدامها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف الجمعية، ويتعلق الأمر ب:
- وضع والحفاظ وتنفيذ السياسات الإدارية والتنظيمية ، وإجراءات العمل ومجموع الإجراءات والمعايير فيما يتعلق بالتسجيل والتصنيف و مراقبة الموارد المالية.



أهمية التدبير المالي / الادارة المالية

◀ التتبع والتقييم

- تقييم الأداء فيما يتعلق بالمعايير والأهداف (النتائج) التي تم وضعها أثناء تخطيط التدبير المالي، وفقا للأهداف المرتبطة بالميزانية
- تقييم وتحليل الاستنتاجات
- دراسة إمكانيات الإجراءات التصحيحية



المراقبة المالية

- ◀ تتمثل المراقبة المالية في التحقق من تطبيق مجموع السياسات الإدارية والتنظيمية ;الإجراءات المحاسبية/ المحاسبائية والمالية الخاصة بالمنظمة أو بالشريك المانح ، وتضمن متابعة الإدارة المالية/ التدبير المالي ، على سبيل المثال من خلال مقارنة النتيجة المحققة مقابل الميزانية المرصودة.
- ◀ وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات²



أهداف المراقبة المالية

العمل على تقوية إطار الحكامة والشفافية والمسؤولية

حماية أصول المنظمة من السرقة والاختلاس والتلاعب وسوء الاستخدام وذلك من خلال استباق ومنع حدوث الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش والاختلاس والتزوير، واكتشاف ما يقع منها أولاً بأول، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها

التأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية في المنشأة، أي أن تقوم الرقابة بتحديد ما تم تنفيذه عن طريق تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات العلاجية، حتى يتمشى الأداء مع الخطط الموضوعية.

التحقق من مدى كفاية السياسات والإجراءات والمخططات التي تضعها المنظمة لتنفيذ أنشطتها والمهام التي تقوم بها.

التأكد من صحة ودقة وسلامة البيانات المحاسبية والتقارير والقوائم المالية، من أجل اعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

التأكد من أن أنشطة المنظمة تسير وفق الأنظمة والقوانين والإجراءات المقررة، وأنها تؤدي بأفضل الطرق.



أدوات المراقبة المالية

يمكن حصر أهم أدوات المراقبة المالية في ما يلي:

◀ الميزانية/الموازنة: حيث يمكن اعتبار نظام الميزانية الأداة الأساسية لتحقيق المراقبة، فمن خلال مقارنة الميزانيات التقديرية و الميزانيات الفعلية يمكن تقييم مدى كفاءة تنفيذ الخطط و البرامج وذلك بمقارنة ما أنجز مع ما هو مخطط له. وعلى الرغم من أهميتها كأداة لمراقبة و تقييم الأداء إلا أن الكثير من المنظمات لا تلتزم بها لعدم إدراك تلكها بأهميتها في مجالات التخطيط.



أدوات المراقبة المالية



▶ البيانات المالية/ السجلات المالية/ القوائم المالية: وتشمل:

نتقسم الى قوائم/ بيانات يلزمها نظام المحاسبة بكل بلد وتتمثل بالأساس حول:

○ قائمة المركز المالي / Financial Statement / الحويلة Bilan:

○ قائمة التدفقات النقدية الإيضاحات المرافقة: Cash Flow Statement/tableau de financement

بالإضافة الى السجلات الأساسية: سجل البنك/ المصرف، سجل الصندوق

وتعتبر القوائم المالية أداة مراقبة لاحتوائها على تفصيل لكافة إي مداخيل/ إيرادات ونفقات /مصرفات المنظمة، وكذلك بيان لكافة أصولها وخصومها خلال السنة المالية بما يمكن من إعداد خطة المراجعة وتحديد البنود الأكثر أهمية لإعطائها من الاهتمام ما يناسبها. و تهتم عملية المراقبة أيضا تتبع النسب الموجودة بهذه البيانات و تحليلها.



أدوات المراقبة المالية



التقارير: ◀

سواء التقارير الداخلية أو تلك المتعلقة بالبرامج و المشاريع و التي تطلبها الجهات المانحة سواء العمومية أو المنظمات الدولية.



أنواع المراقبة المالية

ويمكن تقسيم المراقبة المالية إلى عدة أنواع متعددة بناء على معايير محددة كما يلي:

- ◀ الجهة التي تمارس المراقبة : المراقبة خارجية و المراقبة داخلية.
- ◀ من حيث المعيار الزمني: المراقبة سابقة و المراقبة لاحقة و المراقبة أثناء التنفيذ.
- ◀ من حيث مستوى المراقبة :
 - المراقبة المالية التقليدية
 - مراقبة مطابقة القوانين و الضوابط المالية و المحاسبية
 - والمراقبة العملية أو الاتساقية / الانسجامية و التي تضطلع على قياس مدى النجاعة والتحقق من تحقيق أهداف أو نتائج البرامج و المشاريع.



من يمكن أن يقوم بالمراقبة المالية

◀ بالنسبة للرقابة الداخلية:

- أمين المال / الصندوق،
- مختلف المدراء سواء الماليين أو المدراء العاميين،
- بعض اللجن التي تعينها المنظمة،
- خبراء المحاسبين،
- هيئات الحكامة الداخلية: المكتب التنفيذي / المجلس الوطني / مجلس الادارة أو الجمع العام

◀ بالنسبة للرقابة الخارجية:

- السلطات العمومية (الوزارات، الجماعات المحلية / المحافظات، المجلس الأعلى للحسابات، الوكالات الحكومية ...)
- المدققين،
- مراقبة الجهات المانحة.



إعداد التقارير المالية

تمثل التقارير وسيلة لحفظ البيانات و المعلومات المحاسبية وللكشف عن جميع الأنشطة وكافة العمليات المالية التي قامت بها المنظمة، خلال فترة زمنية معينة، يتم وصفها بأنها عبارة عن مجموعة من المعلومات المحاسبية لتكشف للجهات المعنية مالها وما عليها من التزامات مالية.

و كما أشرنا سالفاً فهي تمثل أحد أدوات المراقبة المهمة داخل منظمات المجتمع المدني.



إعداد التقارير المالية

ينقسم إعداد التقارير المالية الى تقارير داخلية و تقارير خارجية.

◀ التقارير الداخلية: و يتم إصدارها وفق نماذج موضوعة سلف من طرف المنظمة وهي تساهم في:

- معرفة المبالغ و الموارد المتوفرة و المرصودة للبرامج والمشاريع
- طريقة انفاقها مقارنة مع المخططات الموضوعة سابقا
- التحقق من انه يوجد أموال كافية يمكن رصدها للأنشطة المستقبلية



إعداد التقارير المالية

◀ التقارير الخارجية: ويتم إصدارها وفق النماذج المرفقة لعقود الاتفاقيات و هذا خلال فترات زمنية محددة (مثلا ثلاثة أشهر / كل شهر)، و تستند بالأساس على الميزانيات/الموازنات المرصودة سواء على مستوى الشكل أو على مستوى المضمون، وهي تساهم في:

- بالنسبة للجهات المانحة: التحقق من استعمال المنح وفق ما تم التوافق حوله في عقود الاتفاقيات و ضمن البرنامج أو المشروع، يمكن لهذا أن يخول المنظمة إمكانية جلب دعم اخر.
 - بالنسبة للمستفيدين من المشاريع أو البرامج : معرفة تكاليف الخاصة بهم.
 - بالنسبة للعموم: الاخبار حول الوضعية المالية فهي تساعد للإشادة بالعمل الذي تقوم به و بالتالي تثبيت صورة المنظمة و شفافيتها.
- ولهذا فمن المهم حفظ جميع وثائق المحاسبة والمستندات المدعمة وفق مسطرة مسك الحسابات الخاصة بكم و ذلك بشكل يومي و بشكل تسلسلي.



خصائص إعداد التقارير المالية

من أهم الخصائص ما يلي:

- ◀ الوضوح.
- ◀ الإيجاز.
- ◀ الموضوعية.
- ◀ الدقة.
- ◀ التسلسل الزمني.
- ◀ التسلسل المنطقي في استعراض البيانات والمعلومات.



التوثيق المالي من أجل إعداد التقارير

يشمل التوثيق المالي، عمليات مسك السجلات والدفاتر المحاسبية بالإضافة إلى حفظ كل وثائق الإثبات والمستندات والمحاضر التي ارتكزت عليها كل العمليات المالية خلال مدة معينة، غالباً سنة مالية.

وتعتبر السجلات المحاسبية بمثابة وثيقة أساسية تستند إليها جميع المعاملات المالية، وتتيح للمستعملين الحصول على المعلومات الكافية حول طبيعة العمليات. غير أن مسك السجلات والدفاتر المحاسبية وحفظ الوثائق لا ينحصر في مستوى تخزين المعطيات والمعلومات المالية، بل يتجاوزها إلى إصدار التقارير وإبلاغ المعلومة الصحيحة للأجهزة المسؤولة أو المانحة قصد اتخاذ التدابير والقرارات المناسبة. وتمسك هذه السجلات في دفاتر موحدة، مرقمة الصفحات ومؤشر عليها من طرف الرئيس وعضو من المكتب غير أمين المال. ويشار في الصفحة الأولى إلى عدد صفحات السجل. سواء كانت موثقة بطرق يدوية أو مطبوعة من برمجيات في الحاسوب.



التوثيق المالي من أجل إعداد التقارير

السجل اليومي للعمليات:

يتعلق الأمر بوثيقة أساسية بالنسبة للمحاسبة وهي تجمع كافة العمليات المسجلة في المستندات المحاسبية (البنك والصندوق) ، كما أن هذا السجل يعتبر أيضا بمثابة مرجع من أجل إعداد التقارير المالية.

يعتبر السجل اليومي سجلا جامعا لكل العمليات سواء منها التي تم أداءها عن طريق البنك أو تلك التي تم أداءها نقدا. وتسجل كل عملية على حدة في السجل بمراعاة التسلسل الزمني مع الإشارة إلى مراجع الأداء (فاتورة، سند الصندوق ...).



التوثيق المالي من أجل إعداد التقارير

سجل البنك :

تسجل في سجل البنك جميع المداخل التي تم استخلاصها و جميع المصاريف التي تم أدائها عن طريق البنك بواسطة الشيك أو عن طريق أمر بالتحويل.

سجل البنك لشهر شتنبر /أيلول 2021						
رقم العملية	تاريخ العملية	التوصيف /وصف العملية	اسم المستفيد	رقم الشيك	مداخل	مصاريف
	01-09	المبلغ الاولي بالبنك			0,00	



مسك السجلات المرفقة للتقارير

سجل الصندوق :

تسجل في سجل الصندوق جميع المداخل التي تم استخلاصها و جميع المصاريف التي تم أدائها نقداً، ويمثل الأداء نقداً استثناءً، في حين يعتبر الأداء عن طريق الشيك أو الأمر بالتحويل هو القاعدة.

سجل الصندوق								
شتبر / أيلول 2021								
رقم العملية	تاريخ العملية	التوصيف/وصف العملية	المداخل	المصاريف	رصيد	رقم المستند	ملاحظات أخرى	المرفقات
	01/09/2021	صافي الحساب			-			
			-	-	-			
			-	-	-			
			-	-	-			
			-	-	-			
			-	-	-			
			-	-	-			
			-	-	-			
		المجموع		-	-			
		رصيد الصندوق			-			



أمثلة لبعض وثائق المحاسبة والمستندات المدعمة الأخرى وفق أنواع النفقات

نوع النفقة	الوثائق المطلوبة
الأجراء	بالنسبة لأول أجر: عقد العمل + سيرة ذاتية + الإعلان، (نماذج تقييم مقابلة ان وجدت) كشف الراتب وثيقة التصريح الشهري بالضمان الاجتماعي مستندات أداء الضمان الاجتماعي وثيقة التصريح بالضريبة عن الدخل مستندات أداء الضريبة على الدخل اشعار بالتحويل المالي أو نسخة من الشيك موقعة
المهمات	التنقل: الايصال الأصلي أو سند اخلاء الذمة + نسخة من البطاقة الوطنية موقع تتضمن مبلغ المصروف اليومي الممنوح per diem فاتورة الفندق



أمثلة لبعض وثائق المحاسبة

والمستندات المدعمة الأخرى وفق أنواع النفقات

نوع النفقة	الوثائق المطلوبة
الأنشطة (تكوينات/ ملتقيات)	البرنامج، الورقة المفاهيمية/ أو غيرها، تقرير، قائمة الحضور موقعة، صور للنشاط، الطباعة / رسومات الحاسوب / التصوير اشعار بالتحويل المالي أو نسخة من الشيك موقعة بالنسبة للمكونين أو المسيرين + سيرة ذاتية و الوثائق التي تشهد بكيفية الاختيار. إثبات النفقات الأخرى كالأكل و القاعة.
اقتناء التجهيزات	عرض أسعار C أو 3 عروض أسعار متناقضة إذا كان ثمن المقتنيات مهم، نموذج تحليل العروض/ محضر اجتماع اختيار العرض، سند الطلب PO ، فاتورة، K، سند تسليم، نسخة من الشيك أو الامر بالتحويل.



أمثلة لبعض وثائق المحاسبة

والمستندات المدعمة الأخرى وفق أنواع النفقات

نوع النفقة	الوثائق المطلوبة
الأنشطة (تكوينات/ ملتقيات)	البرنامج، الورقة المفاهيمية/ أو غيرها، تقرير، قائمة الحضور موقعة، صور للنشاط، الطباعة / رسومات الحاسوب / التصوير اشعار بالتحويل المالي أو نسخة من الشيك موقعة بالنسبة للمكونين أو المسيرين + سيرة ذاتية و الوثائق التي تشهد بكيفية الاختيار. إثبات النفقات الأخرى كالأكل و القاعة.
اقتناء التجهيزات	عرض أسعار C أو 3 عروض أسعار متناقضة إذا كان ثمن المقتنيات مهم، نموذج تحليل العروض/ محضر اجتماع اختيار العرض، سند الطلب PO ، فاتورة، K سند تسليم، نسخة من الشيك أو الامر بالتحويل.







INNOVATION
FOR CHANGE
MIDDLE EAST & NORTH AFRICA

إذا كانت لديكم/ن أية أسئلة أو استفسارات المرجو التواصل معنا عبر الايميل التالي:

mena@innovationforchange.net

Instagram / Twitter / Facebook : **I4CMENAHub**

www.MENA.InnovationForChange.net

شكرا

