



مجتمعات الممارسة لشبكة الابتكار للتغيير

I4C MENA Communities of Practice

#مجتمعات الممارسة
#Communities of Practice

تدبير ومراقبة الميزانية

صباح فاعور
Financial Manager at GCHR

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؟





GCHR

مركز الخليج لحقوق الإنسان

تدبير ومراقبة الميزانية

صباح فاعور



جدول المحتويات

4

التدفق المالي

3

الميزانية :
المشاكل / الحلول

2

أنواع التكاليف التي
يجب تضمينها في
الميزانية

1

تعريف ووظائف الميزانية

7

مراقبة الميزانية

6

التقارير الماليه

5

تعديل الميزانية



01

تعريف ووظائف
الميزانية



الموازنة

التعريف



1. مبلغ من المال
2. أداة التخطيط الأساسية
3. تحدّد الأرصدة بين الإيرادات والتفقات
4. تؤمن تأكيد لخطة طويلة الأجل

وظائف الموازنة

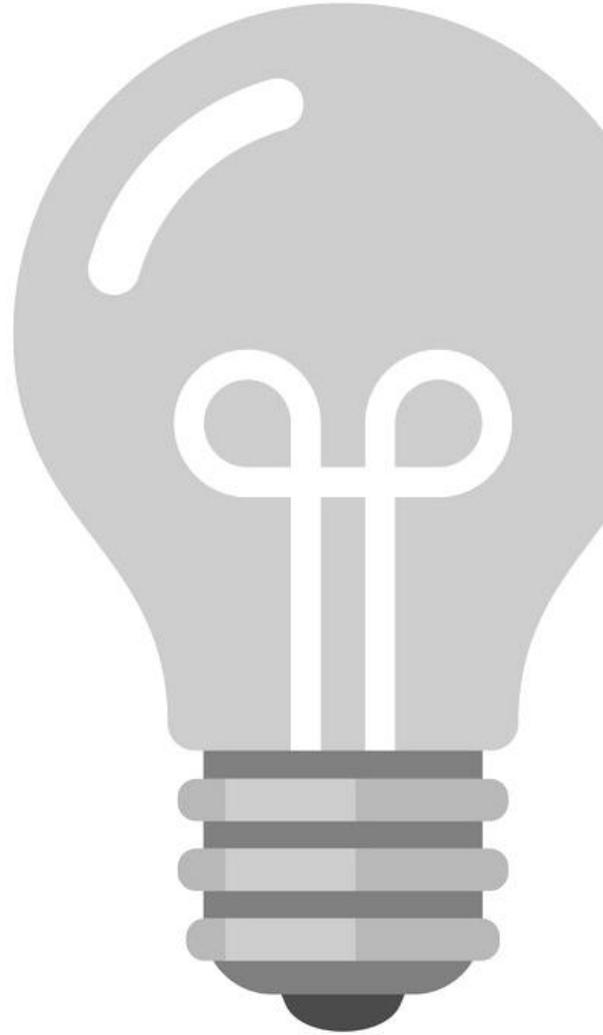


- للموازنة وظائف مختلفة، وهي مهمة في كلّ مرحلة من مراحل المشروع
- التخطيط
 - جمع التبرّعات
 - تنفيذ المشروع
 - المراقبة والتقييم "هل نجح المشروع في تحقيق أهدافه؟"



نصائح حول إعداد الموازنة

1. الوضوح والدقة
2. ربط الموازنة بالرّسم البياني للحساب
3. المبالغ المقدّرة مبرّرة
4. يجب أن تكون أرقام الموازنة معقولة، مسموح بها ومنسّقة
5. يجب أن تتضمّن الموازنة التّكاليف المباشرة وغير المباشرة
6. يجب أن تكون الموازنة مفصلة وتحتوي على جميع الصيغ المطلوبة (الوحدة ، عدد الوحدات، تكلفة الوحدة، مستوى الجهد والتكلفة)
7. يجب أن يحتوي على عمود سرد الموازنة حيث يكون من المفيد إدراج الملاحظات المفيدة بجوار كل بند من بنود الموازنة.



A collage of financial-related items including a stack of coins, a calculator, and a ruler, set against a background of a document with numbers and dates.

02

أنواع التكاليف التي يجب
تضمينها في الميزانية



أنواع التكاليف التي يجب تضمينها في الموازنه

03

التكاليف الإدارية

- يمكن أن تشمل التكاليف هنا اجتماعات الموظفين والقرطاسية ومصاريف صيانة المكتب الأخرى

02

التكاليف الموظفين

- النفقات الخاصة بدفع الرواتب وأتعاب الاستشارات لموظفي المنظمة.
- من المهم ذكر مقدار الوقت الذي سيوفره موظف معين للمشروع ويجب حساب راتبه وفقًا لذلك.
- على سبيل المثال ، قد يكون رئيس المنظمة قادرًا على تخصيص 25٪ فقط من الوقت لمشروع معين يتم طلب الأموال ووضع الموازنه له.
- لذلك سيتم تحديد الراتب أيضًا في هذا الوقت فقط.

01

التكاليف التشغيلية

- المصروفات التي يجب تغطيتها لتنفيذ الأنشطة لمشروع أو منظمة.
- يتم إرسال فاتورة مباشرة إلى الوكالة المانحة لأن لها تأثيرًا مباشرًا على المجتمع المستفيد (تكلفة أنشطة البرنامج).
- تتضمن الأنشطة مثل تنظيم اجتماع في القرية ، وإجراء ورشة عمل تدريبية ، وإدارة حملة توعية نفقات معينة
- يتم سرد هذه النفقات تحت التكاليف التشغيلية في الموازنه.

التكاليف المباشرة

التكاليف التي يمكن أن تفرض مباشرةً على المشروع. مثلًا

- الرواتب
- المزايا الإضافية
- تكاليف السفر
- تكاليف التدريب
- تكاليف المعدات
- تكاليف الإمدادات
- تكاليف التواصل
- تكاليف الاستشارات

التكاليف غير المباشرة

التكاليف المتكبدة لأهداف / أنشطة مترابطة أو مشتركة، وبالتالي لا يمكن تحديدها مع مشروع معيّن. مثلًا:

- إيجار المكتب
- صيانة المكتب
- المرافق (تكاليف الكهرباء)
- رسوم التدقيق
- رسوم الأرشفة والتسجيل

التكاليف مقبولة – مؤهلة

لكي تعتبر مؤهلة ، يجب أن تكون التكاليف

- فعلي
- تكبدها المستفيد
- تكبدت خلال مدة المشروع
- تستخدم لغرض وحيد هو تحقيق أهداف المشروع
- مسجل في حسابات المستفيد
- مرفقه المستندات الثبوتية

التكاليف غير مقبولة – غير مؤهلة

تعتبر تكاليف غير مؤهلة

- الضرائب غير المباشرة التي يمكن تحديدها بما في ذلك ضريبة القيمة المضافة
- الفائدة المستحقة
- أحكام الخسائر أو الرسوم المستقبلية المحتملة
- التكاليف أو المعلن عن تكبدها أو سدادها فيما يتعلق بمشروع مجتمع آخر
- التكاليف المتكبدة في غير مدة المشروع





03

الموازنة: مشاكل وحلول



الموازنة : المشاكل / الحلول

- الحصول على إذن لاستخدام المدّخرات من المبالغ غير المنفقة في أماكن أخرى في الموازنة؟
- خفض أو تأجيل بعض الأنشطة
- إجراء عمليّة جمع الأموال لزيادة الدّخل
- توسيع الأنشطة التي تدرّ الإيرادات
- استخدام الإحتياطات لتمويل أيّ عجز



بنود الموازنة معرّضة لتخطّي النفقات المخصّصة
عدم تتوفّر أموال كافية لإنجاز المشروع



بذل جهود لتحفيز المشروع بحيث يتمّ تحقيق الأهداف والإلتزامات تجاه
الوكالة المانحة



تظهر بنود الموازنة نقصًا في الإنفاق
يعني أنّه لم يتمّ إنجاز الأنشطة المخطّطة



التّحقيق في سبب حصول ذلك – قد يكون ذلك إنذار مبكر لاحتمال
وجود احتيال



يظهر خطّ البنود المرتبط بنتائج مختلفة
تزوير أو إساءة استعمال الموازنة





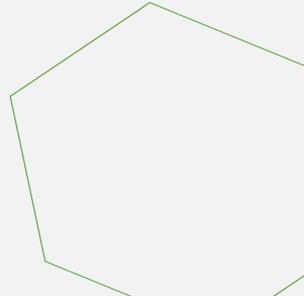
04

التدفق المالي

التدفق مالي Cash flow



على سبيل المثال ، حتى إذا وافق أحد المانحين على منحك منحة ، فلا يمكنك دفع رواتب حتى وصول الأموال بالفعل.





05

تعديل الموازنة

تعديل الموازنة

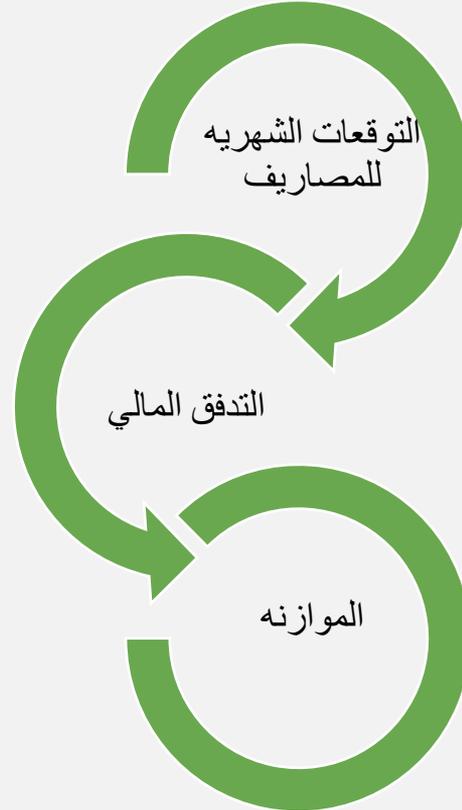
تعديل غير متوازن

الموازنة غير المتوازنة هي عندما تضطر إلى إضافة نفقات جديدة إلى الموازنة القديمة تحتاج إلى التواصل مع المتبرع قبل إرسال هذا المستند. يجب إرفاق هذا بتعديل سردي أيضاً

تعديل متوازن

يتم استخدام موازنه متوازنة لإعادة تخصيص الموازنه إما ضمن فئة الموازنه نفسها أو بين بنود الموازنه يجب أن تكون الزيادات مساوية للنقصان بدون تعديل على الموازنه الإجمالية في هذه الحالة نحتاج إلى الحصول على موافقة من الجهة المانحة إذا كان التغيير 20% أو أكثر

التخطيط الدقيق للمشروع
(تحديد مقدار المال الذي يحتاجه المشروع)





06

التقارير المالية



التقرير المالي

التعريف

- يطلق عليها بالإنجليزية Financial reports
- أنها مجموعة السجلات المالية المكتوبة والموثقة والتي من شأنها نقل وتفصيل الأنشطة والأعمال
- حيث يتم تدقيق ومراجعة هذه السجلات عن طريق جهات حكومية متخصصة من المحاسبين والمدققين او من الجهات المانحة

الاهمية

- فهم أفضل للوضع المالي الحالي والمستقبلي
- الشفافيه و المصداقيه تجاه الجهات المانحة
- لتلافي الاخطاء والعيوب و معالجتها اولاً بأول ومنع تراكمها الى نهاية الفترة المالية
- تساعدنا للاستدامة المالية على المدى الطويل
- فرصه لاخذ مشروع اكبر
- يساعد على أن نكون أكثر مسئولية تجاه الجهات المانحة

إعداد التقارير المالية للمانحين

إعداد وتقديم
التقارير المحدده

يقوم فريق الشؤون المالية بإعداد التقارير المالية تقارير شهرية أو ربع سنوية يجب أن تكون المصروفات الفعلية المدرجة في توقعات المصروفات قابلة للتحديد والتحقق

اعداد التقرير
المالي النهائي

يقوم فريق الشؤون المالية بإعداد التقرير النهائي وهو تقرير تراكمي من جميع التقارير المؤقتة المقدمة من قبل

يقدمه مكتب تدقيق خارجي مستقل يقدم تقرير المدقق رأيًا حول صحة وموثوقية البيانات المالية للمنظمة

تقرير المراجعة



07

مراقبة الموازنة



GCHR
مركز البحوث لحقوق الإنسان

مراقبة الموازنة

المعلومات التي يتعين إدراجها خلال عملية مراقبة الموازنة:

1. الموازنة الأوليّة
2. النفقات
3. الفعلية حتى تاريخه
4. التزامات النفقات في المستقبل
5. الرصيد من الموازنه السنوية المتبقية.
6. المردود المتوقع.
7. تحليل وتفسير أي فروقات إيجابية أو سلبية.
8. خطة عمل موثقة من أجل معالجة الفروقات السلبية.

ما هو سبب مراقبة الموازنة؟

1. ضمان استخدام الموارد بشكلٍ كافٍ وفعال
2. إظهار المساءلة
3. إتخاذ القرارات الشاملة المتعلقة بالأعمال
4. إتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة

كيف نراقب الموازنه – التقرير الشهري المالي الاستعداد لكتابة التقرير

- 01** حدد الإطار الزمني. تحديد الفترة الزمنية التي سيغطيها تقريرك المالي (شهري – ربع سنوي او سنوي) وهذا مربوط بالاتفاقية الممضيه بين الجمعيه و الجهة المانحه حيث يوجد بند منصوص عن المواعيد النهائيه لتقديم التقارير الماليه.
- 02** راجع دفاتر حساباتك. ستحتاج بعد ذلك إلى التأكد من أن جميع البيانات في دفاتر الحسابات محدثة ومسجلة كما ينبغي. فتقريرك المالي لن يكون ذا فائدة لمريديه في حالة كانت البيانات المحاسبية الموجودة غير صحيحة. على سبيل المثال، تأكد من أن كافة الحسابات المدفوعة والمستلمة قد جهزت بالفعل وأن التسوية البنكية مكتملة او تدقيق الخزنه والنقد.
- 03** اجمع أي معلومات مفقودة. إذا اكتشفت في أثناء مراجعتك لدفاتر الحسابات أي معلومات مفقودة، فتعقب أي وثائق ذات صلة ستحتاج إليها لتأكيد استكمال تقريرك المالي وصحته.
- 04** املأ تفاصيل الموازنه في الصفحة الأولى من التقرير سيكون أساس تقريرك حيث أن كل شيء مرتبط به وسيتم مقارنته به.

أسئلة



شكراً لكم
مستعدة لأي سؤال...





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

