INNOVATION FOR CHANGE
MIDDLE EAST & NORTH AFRICA

EL SPACE
We Build Communities

THE NEW ACTIVISTS

بناء وتطوير قدرات منظمات المجتمع المدني والجمعيات المحلية في مجالي تكنولوجيا المعلومات والإدارة المالية في تونس

دليل عملي

بناء وتطوير قدرات منظمات المجتمع المدني والجمعيات المحلية في مجالي تكنولوجيا المعلومات والإدارة المالية في تونس

دليل عملي

فهرس المحتويات

نظرة عامة

برنامج النشطاء الجدد The New Activists

مركز الابتكار للتغيير في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

مركز EL Space للابتكار الاجتماعي

بخصوص هذا الدليل 7

- ما الهدف من هذا الدليل العملي؟ 7
- كيف أستعمل هذا الدليل العملي؟ 7
- ما هو سياق صياغة هذا الدليل؟ 7
- ما هي الفئة المُستهدفة بهذا الدليل؟ 7

أدوات الإدارة الرقمية

- Slack 10
- Google Workspace 11
- Trello 12
- Asana 14

أدوات الإدارة المالية

- الخطة الإستراتيجية طويلة المدى 17
- دليل السياسات المحاسبية 19

عملية الإدارة المالية

- المرحلة الأولى: التخطيط 21
- الخطة المالية 22
- الميزانية التشغيلية والرأس مالية والنقدية 23
- المرحلة الثانية: التنفيذ 25
- السجلات 26
- التكاليف المشتركة 28
- بيان الموازنة 30
- المرحلة الثالثة: التحقق 31
- التسوية البنكية والنقدية 32
- مراقبة الميزانية 34
- تدقيق الحسابات داخليا وخارجيا 36
- المرحلة الرابعة: التصحيح 37

شكر وتقدير 38

تواصلوا معنا 39

نظرة عامة

يعد هذا الكتيب، الذي يحوي مجموعة أدوات، دليلا عمليا مستمدا من النشاط الأول لبرنامج النشطاء الجدد The New Activists وفيه أهم نتائج ومراحل وأدوات البرنامج. تنتظم مجموعة الأدوات هاته في فصول واضحة ومبسطة يسهل فهمها ومتابعتها لتسهيل القراءة.

- في الصفحة الأولى للكتيب، ستجدون تعريفا لبرنامج النشطاء الجدد النشطاء الجدد The New Activists، وفي الصفحات الموالية، تجدون المنظمات التي سهرت على نجاح هذا البرنامج.
- في الصفحة الثانية، ستجدون فهرس المحتويات للتعرف على المحتوى والأدوات الواردة في الكتيب بسلاسة. خصصنا فصلا كاملا لشرح الهدف من مجموعة الأدوات هذه وطريقة تطويرها، وبنيتها وطرق استخدامها، وذلك لمساعدتك على فهم محتويات هذا الكتيب بشكل أفضل.
- يتناول هذا البرنامج في إحدى أنشطته موضوع "بناء وتطوير قدرات منظمات المجتمع المدني والجمعيات المحلية في مجالي تكنولوجيا المعلومات والإدارة المالية في تونس". وعليه، خصصنا فصلا لكل كل أداة إدارة على حدة مع بيان فائدتها وشرح خطوات وكيفية استخدامها والتحديات التي قد تواجهك عند استعمالها. وفي نهاية كل باب (أدوات الإدارة الرقمية وأدوات الإدارة المالية) نذكر لكم قصة نجاح.
- وفي نهاية الكتيب، تجدون صفحة شكر وتنويه بجهود منظمات المجتمع المدني والجمعيات المحلية التونسية وكذا المدربين، والمسيرين، والمصممين الذين أخرجوا هذا العمل إلى حيز الوجود. كما تجدون طي هذه الصفحة، معلومات الاتصال الخاصة بمركز EL Space للابتكار الاجتماعي. لا تترددوا في التواصل معنا للاستفسار أو الاستعلام.

برنامج النشطاء الجدد The New Activists

سُميَّ هذا المشروع، "النشطاء الجدد: برنامج متكامل للمبدعين الناشئين ومنظمات المجتمع المدني"، بدعم من مركز الابتكار للتغيير في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وتنفيذ من مركز EL Space للابتكار الاجتماعي.

يهدف برنامج النشطاء الجدد The New Activists إلى إشراك نشطاء حقوق الإنسان ومنظمات المجتمع المدني في عملية التوجيه وبناء القدرات. علاوة على ذلك، يتيح البرنامج المشاركة الفعالة لهذه الفئة المستهدفة في عملية الترافع/ المناصرة الوطنية. يستند الترافع/ المناصرة على إشراك نشطاء حقوق الإنسان ومنظمات المجتمع المدني، بالتعاون مع الفاعلين في القطاعين العام والخاص التونسي، لتعزيز الإطار القانوني لقانون التمويل الجماعي وتنفيذه. ولتحقيق هذا الهدف، ستُعقد سلسلة من الاجتماعات التنسيقية مع الجهات الفاعلة في المجال، يليها نقاش عمومي حول القانون وسبل تنفيذه.

<u>يهدف برنامج النشطاء الجدد The New Activists إلى:</u>

- دمج منظمات المجتمع المدني في عملية رسم خارطة الطريق: سرد احتياجاتهم وتحديد أوجه التعاون المحتملة؛
- بناء القدرات المجتمعية وذلك من خلال تنظيم ودعم الدورات التدريبية والورشات وأنشطة الهاكثون المجتمعي وبرامج احتضان المشاريع؛
- الحث على المشاركة النشيطة في عملية المناصرة/ الترافع الوطني لتنفيذ قانون التمويل الجماعي التونسي.

يتألف المشروع من خمسة (5) أنشطة رئيسية، واسُتمِّد هذا الكتيب من أحد هذه الأنشطة التي تروم بناء وتطوير قدرات منظمات المجتمع المدني والجمعيات المحلية والناشطين في حقوق الإنسان في مجالي إدارة المشاريع والإدارة المالية في تونس.

يسعى هذا النشاط إلى بناء مهارات الإدارة من خلال اعتماد مقاربة ترتكز على المُتعلم وبالتعاون مع خمسين منظمة مجتمع مدني تونسية تمثل أربع وعشرين (24) ولاية.

تضمَّن هذا النشاط جردا لكل منظمات المجتمع المدني والممولين ونشطاء حقوق الإنسان في تونس، وتكلل بصياغة تقرير ساهم في تحديد منظمات المجتمع المدني المحلية والفاعلين الذي استفادوا من أنشطة البرنامج.

وفي نفس سياق جرد وحل التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني وناشطي حقوق الإنسان، سعى النشاط الثاني والثالث من البرنامج لتوحيد جهود الفئة المُستهدفة لتصميم الحلول والنماذج الأولية للصعوبات التي تواجههم في عملهم. أما النشاط الرابع فكان لدعم منظمات المجتمع المدني حديثة النشأة لخلق فضاء آمن وتعاوني في مجتمعاتهم المحلية والحفاظ عليه. واختُتِم البرنامج بحملة ترافع تجمع الفاعلين من القطاعين العام والخاص والاجتماعي لتعزيز الإطار القانوني للتمويل الجماعي في تونس.

مركز الابتكار للتغيير في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

يسعى مركز الابتكار للتغيير Innovation for Change، باعتباره شبكة عالمية لها 7 مراكز ابتكار في جميع أنحاء العالم، إلى خلق حلول والدفع بعجلة التغيير الاجتماعي الإيجابي، وذلك من خلال استلهام الأفكار والأساليب والتقنيات من مختلف القطاعات.

وباعتباره جزءا من هذه الشبكة العالمية، يسعى مركز الابتكار للتغيير في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (I4C MENA Hub) لبناء شبكة من الأشخاص والمؤسسات الذين يتواصلون ويتعاونون ويتبادلون الأفكار والابتكارات والموارد والتعلم المشترك لفتح الفضاء المدني والتغلب على القيود المفروضة على الحريات الأساسية في التجمع وتكوين الجمعيات والتعبير.

يقوم مركز الابتكار للتغيير في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بصياغة برامج مصممة خصيصا لخدمة أهداف أعضاء شبكتها من خلال سلسلة من الخدمات المبتكرة التي تتوافق مع الاحتياجات الخاصة للجهات الفاعلة في المجتمع المدني في جميع أنحاء المنطقة. ويتم هذا بالاستناد إلى منهجية مستمدة من التجارب الإقليمية للمجتمع المدني في توفير الموارد المبتكرة والترافع/ المناصرة والحملات.

مهمتنا:

بناء شبكة تعاونية مبتكرة تضم النشطاء ومنظمات المجتمع المدني تُسهل تبادل الخبرات وتطوير الموارد، مما يخولها أن تكون مركزا مرجعيا في الموارد وقوة إقليمية تدافع عن الفضاء المدني.

أهدافنا:

- تعزيز قدرة المجتمع المدني على الترافع/ المناصرة في السياسات العمومية وتحسين قدرته على خلق بيئة تمكينية للمجتمع المدني في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؛
- دعم النشطاء ومنظمات المجتمع المدني والصحفيين وتعزيز قدراتهم من خلال إطلاق جماعات الممارسة المواضيعية؛
- تطوير مجتمع قوي وتعاوني من منظمات المجتمع المدني مع تعزيز القدرات في مجال الاستدامة المالية والسهر على الحكامة/ الحوكمة الجيدة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

يسهر مركز EL Space المتواجد في تونس، وأحد شركاء مركز الابتكار للتغيير في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، على تنفيذ برنامج النشطاء الجدد New Activists في تونس.

مركز EL Space للابتكار الاجتماعي

يعد مركز EL Space أول مركز للابتكار الاجتماعي في تونس، ويهدف إلى الدفع بعجلة التغيير من خلال المقاولاتية/ ريادة الأعمال والإبداع والابتكار. شارك في تأسيس EL SPACE ثلة من المبتكرين الاجتماعيين النشطين الذين حولوا اهتماماتهم وقيمهم المشتركة إلى فضاء على أرض الواقع يروم إلى جعل تونس أفضل، وخلق عالم أفضل.

ويهدف المركز إلى بناء وتمكين مجتمعات مزدهرة وقادرة على الصمود على أساس التعاون المستدام. يؤمن مركز EL Space أن هذه المهمة ستتحقق من خلال مساعدة المجتمعات المحلية على تطوير نفسها بنفسها في عملية مبتكرة ومستدامة ذاتيا.

ولا غرابة إذا أن يتخذ هذا المركز عبارة "نبني المجتمعات" "We build communities" شعارا له.

يتكون مركز EL SPACE من أفراد فاعلين من خلفيات مختلفة يحركهم الدافع للتغيير والتأثير. كما تضم متطوعين وباحثين ومتدربين وعاملين مستقلين ومكونين ومدربين ومقاولين/ رائدي أعمال.

بخصوص هذا الدليل

ما الهدف من هذا الدليل العملي؟

يقدم هذا الدليل نصائح وتوجيهات عملية فيما يتعلق بالإدارة المالية وأدوات التعاون والعمل عبر الإنترنت لفائدة منظمات المجتمع المدني. كما يهدف إلى دعم أنشطة وعمل ناشطي حقوق الإنسان ومنظمات المجتمع المدني الناشئة والقديمة على حد سواء.

كيف أستعمل هذا الدليل العملي؟

يحتوي هذا الدليل على مجموعة من الأدوات العملية في مجالي تكنولوجيا المعلومات والإدارة المالية، كما يقدم لك معلومات كافية تمَّكنكَ من إدارة مشاريعك بفعالية أكبر.

ينتظم هذا الدليل العملي في فصلين: الفصل الأول عن أدوات التعاون والعمل عبر الإنترنت، والفصل الثاني عن أدوات الإدارة المالية.

ستجدون فهرس المحتويات في الصفحة الثانية للتعرف على المحتوى والأدوات الواردة في هذا الدليل.

ولتحقيق أقصى استفادة من هذا الدليل، ندعوك للتواصل معنا لنساعدك على العمل بهذه الأدوات. سيسعدنا تحديد موعد للقاء عبر الإنترنت والإجابة عن جميع تساؤلاتك.

ما هو سياق صياغة هذا الدليل؟

إن مجموعة الأدوات هذه ثمرة تعاون مكثف ومشترك ودورات تدريبية مع خمسين منظمة مجتمع مدني في تونس. خلال جلسات التعاون المشترك، تمكنا من تحديد التحديات المشتركة التي تواجه منظمات المجتمع المدني هذه في أداء عملها. ولاحظنا أن مجالي العمل اللذان يشكلان تحديا هما تكنولوجيا المعلومات والإدارة المالية. بعد ذلك، نظمنا دورات تدريبية للاستجابة للاحتياجات في هذين المجالين.

في مجموعة الأدوات العملية هذه، قمنا بتجميع الأدوات الرئيسية من الدورات التدريبية، وركزنا على الأدوات التي نرى أنها تقدم قيمة مُضافة لمنظمات المجتمع المدني.

ما هي الفئة المُستهدفة بهذا الدليل؟

إن مجموعة الأدوات هذه مخصصة لأعضاء المجتمع المدني والناشطين في مجال حقوق الإنسان الذين يتعاونون في العمل المدني والإنساني، وخصوصا منظمات المجتمع المدني والجمعيات المحلية وناشطي حقوق الإنسان والممولين، بالإضافة إلى المقاولين/ رائدي الأعمال والباحثين والمسيرين والعاملين المستقلين والمتدربين وحتى المتطوعين.

الفصل 1: أدوات الإدارة الرقمية

أدوات الإدارة الرقمية

بعد تداعيات جائحة كوفيد-19، أصبحت أدوات الإدارة عبر الإنترنت ضرورة ملحة لمنظمات المجتمع المدني الناشئة والقديمة على حد سواء. وذلك لضمان استمرارية وتطور أنشطتها. وبسبب القيود الكثيرة التي فرضتها ظروف الجائحة، زاد إقبال واعتماد الشركات والمؤسسات والأفراد على الإنترنت للعمل عن بُعد ولتنفيذ مشاريعهم.

وبعد أن لاحظنا حاجتهم إلى الإلمام بالمهارات التقنية والتكنولوجيا، قمنا بتنظيم دورات تدريبية لفائدة خمسين منظمة مجتمع مدني وناشطين في مجال حقوق الإنسان لتزويدهم بالمعرفة التقنية والتكنولوجية العملية.

اخترنا المستفيدين الخمسين من جميع أنحاء تونس لمَّا أظهروا اهتمامهم باكتساب مهارات الإدارة وتعلم الممارسات الفضلى في مجالي إدارة المشاريع والإدارة المالية مع الاستفادة من الأدوات الرقمية على الإنترنيت.

ركزت الدورات التدريبية خصوصا على تعريف المشاركين بكيفية عمل أدوات التعاون والإدارة الرقمية. وكان الهدف تعليم المشاركين كيفية اختيار أدوات معينة وفقا لاحتياجاتهم.

أين تكمن أهمية الأدوات الرقمية؟

تعدُّ الأدوات الرقمية فرصة كبيرة لتنظيم المهام والعمليات داخل أي مؤسسة أو منظمة في أشكال أسرع من الطرق التقليدية. يمكن أن توفر الأدوات الرقمية وسائل أفضل للتعاون وتعزيز إنتاجية الفرق من خلال دمج الأساليب والمقاربات المبتكرة مثل مقاربة الإدارة المرنة للمشاريع (Agile).

هو فضاء العمل الرقمي؟ وما هي الفرص التي يوفرها؟

يمكن تعريف فضاءات العمل الرقمي على أنها مجموعة من الأدوات والخدمات عبر الإنترنيت والتي تعتمد على الخدمات السحابية والاستضافة الذاتية مما يسمح للفرق برفع إنتاجيتهم وتحسين عملية تخطيط وتنفيذ المشاريع. كما تُمكِّن هذه الفضاءات الرقمية الفرق من العمل بشكل أفضل وتحسين الإنتاجية من خلال أتمتة المهام والعمليات المتكررة.

في هذا الفصل، سنتعرف على مجموعة من الحلول/ الأدوات الرقمية التي يمكن أن تعمل بها منظمات المجتمع المدني والجمعيات المحلية وكذا الأفراد.

Slack

الموقع الرسمي: Slack.com

النوع: تطبيق على الهاتف وعلى الحاسوب وعلى المتصفح لأجهزة Windows أو Mac.

الاشتراك: Freemium (تطبيق مجاني لكن المميزات المتطورة مدفوعة)

مفتوح المصدر: لا

مقاطع تعليمية حول كيفية استخدام البرنامج:

- Slack.com/help/categories/360000049043
- Youtube.com/c/Slackhq/videos

وصف البرنامج: هو برنامج وفضاء عمل تعاوني افتراضي يُمكن لفرق العمل التواصل من خلاله وتنظيم مراسلاتهم في قنوات.

استخداماته: للتواصل اليومي في العمل.

الشروط الأساسية لاستخدام هذه الأداة:

- الاتفاق المُسبق على قنوات التواصل الداخلية.

- تحديد موضوع كل قناة من قنوات التواصل داخل التطبيق.

- أسلوب حديث متفق عليه لتجنب أي لبس عند إنجاز المهام المعتادة.

التحديات التي قد تواجهها عند استخدام الأداة:

- الحكم على النوايا من خلال الرسائل النصية.

Google Workspace

الموقع الرسمي: Workspace.google.com

النوع: جميع تطبيقات Google Workspace متاحة على الهواتف المحمولة والأجهزة اللوحية (الأندرويد والأيفون)، بالإضافة إلى أجهزة الكمبيوتر التي تعمل بنظام Windows أو Mac أو Linux.

الاشتراك: Freemium (تطبيق مجاني لكن المميزات المتطورة مدفوعة)

مفتوح المصدر: لا

مقاطع تعليمية حول كيفية استخدام البرنامج:

- Support.google.com/a/users/?hl=en#topic=9917952
- Youtube.com/googleworkspace

نصائح لاستخدام هذه الأداة:

- احرص على الاستفادة من الأداة للتعاون مع فريقك (تفحص جهات الاتصال والأنشطة على جدول التقويم والمستندات التي شاركها معك الآخرون)؛

- يُمكنك الدخول إلى Google Workspace لتحرير المستندات من مختلف الأجهزة، سواء أكنت متصلا بالشبكة أو لا.

Trello

الموقع الرسمي: Trello.com

النوع: برنامج للأجهزة التي تشتغل بنظامي Windows 10 وmacOS. وتطبيقها يشتغل في هواتف الأيفون التي تستخدم الإصدار 13 أو أعلى من نظام iOS . وهواتف الأندرويد التي تستخدم الإصدار 6.0 أو أعلى وتتوفر على خدمات جوجل.

الاشتراك: Freemium (تطبيق مجاني لكن المميزات المتطورة مدفوعة)

مفتوح المصدر: لا

مقاطع تعليمية حول كيفية استخدام البرنامج:

- Trello.com/en/guide
- Youtube.com/c/trello/videos

وصف البرنامج: يُستعمل برنامج Trello لإدارة المشاريع ويستند على نظام Kanban. لَقي البرنامج إقبالا في أوساط المختصين في تكنولوجيات المعلومات ويلقى إقبالا متزايدا لدى فرق العمل في مجالات أخرى نظرا لمنهجيته الفعالة في إدارة المشاريع.

استخداماته: الإدارة اليومية للمشاريع والأنشطة.

الشروط الأساسية لاستخدام هذه الأداة:

- تحديد غرضك من استخدامك للبرنامج؛

- فهم نظام كانبان Kanban؛

- تحديد استخدامات كل لوحة مهام؛

- خطط لأنشطتك ومهامك من منظور شامل لتقليل عدد لوحات المهام المُستخدمة.

التحديات التي قد تواجهها عند استخدام الأداة:

- فقدان عادة استخدام البرنامج يوميا؛

- إنشاء لوحات مهام بدون هدف محدد؛

- المبالغة في معايير التتبع وجعلها "رسمية للغاية بحيث لا يقبلها الفريق".

نصائح لاستخدام هذه الأداة:

- ابدأ بعدد محدود من البطاقات ذات وصف دقيق حتى تتعرف على الأداة.

- أتمتة المهام باستخدام أداة Butler (Butler أداة مدمجة تعمل على أتمتة المهام وسير العمل على اللوحات).

- توفير الوقت وتبسيط المهام عبر استخدام قوالب. واربط البطاقات واللوحات بالبطاقات الأخرى.

Asana

الموقع الرسمي: Asana.com

النوع: برنامج للأجهزة التي تعمل بنظامي Windows وMac (لا يعمل على نظام Linux). كما أن تطبيقها على الهاتف يعمل في هواتف Android وiPad وiPhone.

الاشتراك: Freemium (تطبيق مجاني لكن المميزات المتطورة مدفوعة)

مفتوح المصدر: لا

مقاطع تعليمية حول كيفية استخدام البرنامج:

- Asana.com/guide/get-started/begin/quick-start
- Youtube.com/c/asana/videos

وصف البرنامج: صُممَّ Asana، الذي يعمل على المتصفح وتطبيق الهاتف، لمساعدة الفرق على تنظيم وتتبع وإدارة مشاريعهم.

استخداماته: الإدارة اليومية للمشاريع والأنشطة.

الشروط الأساسية لاستخدام هذه الأداة:

- تحديد غرضك من استخدامك للبرنامج؛

- فهم مقاربة الإدارة المرنة للمشاريع (Agile)؛

- تحديد استخدامات كل لوحة مهام؛

التحديات التي قد تواجهها عند استخدام الأداة:

- فقدان عادة استخدام البرنامج يوميا؛

نصائح لاستخدام هذه الأداة:

- يتوفر البرنامج على أكثر من 200+ إضافة وفيها كل ما يحتاجه فريقك للتواصل والتعاون وتنسيق المهام، من البداية إلى النهاية؛

- استخدم قوالب المشروع للمهام المتكررة؛

- وضع تصور للجدول الزمني الخاص بك؛

- استخدم البحث المتقدم لإنشاء التقارير.

الفصل 2: أدوات الإدارة المالية

أدوات الإدارة المالية

الهدف والوصف:

- هَدفَت الدورة التدريبية حول أدوات الإدارة المالية إلى تعزيز الوعي والفهم بالإدارة المالية، وأداء الأنشطة واستدامتها من أجل التأثير بشكل أفضل على المجتمعات.
- كما استهدفت الدورة التدريبية بناء وتطوير قدرات خمسين (50) منظمة مجتمع مدني وجمعية محلية في مجالي إدارة المشاريع والإدارة المالية للمشاركة في برامج مستدامة ومبتكرة في تونس.

المتطلبات الأساسية للإدارة المالية الحكيمة:

لضمان إدارة مالية حكيمة وفعالة، هناك مجموعة من الوثائق الإدارية والتشغيلية التي يجب تطويرها قبل استخدام أدوات الإدارة المالية. ستجد أدناه وثيقتين أساسيتين لضمان إدارة مالية حكيمة:

1) الخطة الإستراتيجية طويلة المدى

اسم الأداة: الخطة الإستراتيجية طويلة المدى (الغاية - الأهداف - الوسائل)

السياق: اجتماع المعتكف للجنة التوجيهية

وصف موجز: الخطة الإستراتيجية هي وثيقة داخلية يصغوها قادة منظمات المجتمع المدني لإعطاء رؤية شاملة لموظفيها بخصوص أهداف المنظمة. إنها منهجية تسمح للمؤسسة باستباق استراتيجياتها وأنشطتها المختلفة وتنظيمها بمرور الوقت بالإضافة إلى استخدام الموارد وتوزيعها. أما الغرض الرئيسي منه فهو اتخاذ خيارات استراتيجية من خلال أخذ القرارات على أساس النتائج المتوقعة دون غض النظر عن المخاطر.

وفيما يلي أبرز عناصر الخطة الإستراتيجية؛

- مهام المنظمة ورؤيتها وقيمها؛
- الغاية والأهداف من الخطة الإستراتيجية؛
- التحليل الرباعي SWOT؛
- قائمة الأنشطة والإجراءات المختلفة التي ستنفَّذُ لتحقيق الأهداف المخطط لها؛
- الأفراد/ الأطراف المعنية وأدوارهم ومسؤولياتهم في الخطة؛
- وصف تفصيلي لمراحل تنفيذ هذه الأنشطة والإجراءات، بما في ذلك الجدول الزمني للتنفيذ والموارد والوسائل التي سيتم تسخيرها لهذا الغرض؛
- الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية؛
- معايير النجاح؛
- المخاطر والتحديات المُحتملة وكيفية التعامل معها.

استخداماتها:

على حسب القرار الداخلي للمنظمة. وبشكل عام، تكون الخطة الإستراتيجية صالحة للسنوات الثلاث إلى الست القادمة من عمل المنظمة، ويجب مراجعتها وتقييمها وتحديثها سنويا لتعكس الحقيقة المُعاشة على أرض الواقع.

الشرط الأساسي لاستخدام هذه الأداة: يجب أن تتبنى مؤسستك رؤية ورسالة وقيم واضحة وقوية، علاوة على إلمام تام بالبيئات الداخلية والخارجية. إن مفتاح نجاح أي خطة إستراتيجية هو تحديد أهداف تتوافق مع العناصر المذكورة أعلاه، أي أن تكون واقعية ومعقولة مع الأخذ بعين الاعتبار القدرة التنظيمية والمالية للمؤسسة.

التحديات التي قد تواجهها عند استخدام الأداة:

عوامل غير متوقعة، مثل التحول الرقمي والاقتصادي والتنظيمي.

الحل:

ينبغي إجراء التعديلات اللازمة على الخطة الاستراتيجية على امتداد عمل المؤسسة لتصحيح الوضع. إن استخدام أدوات مثل Trello (التي تطرقنا لها في الفصل الأول: أدوات الإدارة الرقمية) لمشاركة البيانات الآنية وتقديم تحديثات سريعة حول المهام والأهداف الكبرى والموارد وغير ذلك، سيزود المديرين بالمعلومات المطلوبة لإجراء هذه التعديلات.

نصائح لاستخدام هذه الأداة:

- كون فريقا أساسيا متنوعا يضم أفرادا من كل مجال من مجالات عمل مؤسستك؛
- ضع خططا تستند إلى معطيات ومعلومات دقيقة وتتسم بالواقعية والقابلية للتنفيذ والقياس؛
- أثناء التنفيذ، ركز على التجارب لاختبار الافتراضات التي تم وضعها أثناء التخطيط.
- في بداية كل عام، راجع خطتك وحدثها وفقا للأهداف السنوية لمؤسستك.

2) دليل السياسات المحاسبية

اسم الأداة: دليل السياسات المحاسبية

السياق: تطبيق مقتضيات المعيار المحاسبي التونسي عدد NCT45- الجزء الثاني: أحكام متعلقة بالرقابة الداخلية والتنظيم المحاسبي.

وصف موجز: دليل السياسات المحاسبية هو مستند مكتوب يحتوي على السياسات والإجراءات المحاسبية، مما يضمن توثيق كل الأنشطة المالية بدقة وبما يتوافق مع متطلبات إعداد تقارير طلبات التمويل من الجهات الحكومية والخاصة. ومن إيجابيات الدليل المحاسبي أنه بمثابة مرجع للإرشادات والإجراءات والمعايير لأعضاء فريقك، مما يسهل عليهم مهمة الحصول على الضمانات الإجرائية اللازمة لإجراء المعاملات المالية والمحاسبية للمؤسسة. كما أن هذا المستند في غاية الأهمية للمنظمات غير الربحية لأنه يتيح لها التعرف على نقاط الضعف المحتملة مبكرا، مما يؤدي إلى تصحيح و/ أو منع المشكلات قبل أن تؤثر سلبيا على المشروع و/ أو المنظمة. كما أنه يساهم أيضا في كشف الاختلالات وتحسين الكفاءة التنفيذية والقضاء على كل أشكال الغش والاحتيال.

استخداماته: يوميا.

الشرط الأساسي لاستخدام هذه الأداة: وضع الدليل في متناول الجميع وتبسيط أحكامه بحيث يكون للفريق التنفيذي نفس مستوى الفهم. وهو ما يعني حسن تدبير وإدارة المشاريع/ الأنشطة التي تمولها المنظمة أو المانحين الدوليين.

التحديات التي قد تواجهها عند استخدام الأداة:

يمكن أن تشكِّل خطوات الحصول على الموافقة ومتطلبات إجراء المعاملات المالية عبئا على الموظفين من حيث الوقت وإعداد سجلات المدفوعات. كما يمكن أن تكون هذه الأداة عائقا من حيث الامتثال لهذه اللوائح والسياسات، خاصة في المناطق التي تعرف فراغا قانونيا وتنظيميا.

الحل:

يجب أتمتة عمليات إدارة النفقات مع فصل المهام لتسريع عملية إجراء المعاملات وإنهائها. يحتوي الدليل على إجراءات يجب تطبيقها، ومع ذلك، فالمجال مفتوح للتعلم المستمر الذي سيساهم في تكييف هذه الإجراءات لتناسب السياق المحلي. وعليه، إذا تيقنت أنه من المستحيل تطبيق إجراء ما، فسيكون من الضروري تعديله أو الإتيان بإجراء جديد أقل تطلبا بما يتناسب والسياق المحلي.

نصائح لاستخدام هذه الأداة:

- استخدام برامج المحاسبة المصممة للمنظمات غير الربحية؛

- وضع نظام للرقابة الداخلية من خلال فصل المهام؛ وهو نظام يقوم فيه مختلف أعضاء الفريق بإجراء معاملة واحدة من البداية إلى النهاية.

عملية الإدارة المالية

استُلهِمت عملية الإدارة المالية من نموذج عجلة ديمنج(Deming Wheel) . ويرتكز على تخطيط وتنظيم ومراقبة وتتبع الموارد المالية للمنظمة لضمان تحقيق أهدافها.

يتكون النموذج من أربع خطوات، كل واحدة منها تؤدي إلى الأخرى. أثبت هذا النموذج فعاليته في التحسين المستمر لجودة أي منتج أو خدمة أو عملية. تجدر الإشارة إلى أنه يجب تكرار نموذج عجلة ديمنج مرارا وتكرارا من أجل التحسين المستمر. ويرتكز على هذه الخطوات:

1. **التخطيط (Plan):** التحضير والتخطيط (لما سيتم القيام به)؛
2. **التنفيذ (Do):** التطوير والتنفيذ (نبدأ بمرحلة التجريب في أغلب الأحيان)؛
3. **التحقق (Check):** المراقبة والتحقق (ما يحدث مقارنة مع ما تم التخطيط له)؛
4. **التصحيح (Adjust)**: لإجراء التغييرات المطلوبة (بناء على نتائج مرحلة التحقق).

عملية الإدارة المالية

المرحلة الأولى: التخطيط (Plan)

إن التخطيط لنشاط أو إجراء ما يُعطي المنظمة رؤية شاملة حول كيفية التنفيذ والقابلية لتوقع المخاطر وتحديد الاحتياجات وتوفير الموارد اللازمة وتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء.

يعدُّ التخطيط خطوة أساسية في المجالات التي تندرج تحت التمويل، فهو يسمح بتحديد الاحتياجات الضرورية والموارد المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. بمعنى أخرى، فإن التخطيط المالي هو اتخاد إجراءات في الحاضر لتحقيق أهداف المستقبل.

عملية الإدارة المالية

المرحلة الأولى: التخطيط (Plan)

الخطة المالية

اسم الأداة: الخطة المالية.

السياق: الخطة المالية ضرورية لتحديد ما إذا كانت المنظمة تتوفر على الوسائل المطلوبة لتحقيق الأهداف التي حددتها قبل اتخاذ قرار استراتيجي (استثمار أو مشروع جديد، اندماج أو حل، إلخ). من الأفضل التوفر على خطة مالية ولكنها ليست إلزامية.

وصف مختصر: إذا كان التخطيط الاستراتيجي يحدد هدفك، فإن الخطة المالية تحدد الاحتياجات المالية للمؤسسة في بداياتها، ثم تحدد سبل تحقيق هذه الأهداف في السنوات اللاحقة لعملها من خلال استخدام الموارد المالية المخصصة. يجب أن تقدم الخطة المالية أفضل التقديرات للعمليات التي ستقوم بها المنظمة مستقبلا. وأما الغرض منها فهو تحديد إمكانيات المنظمة وإعطاء تقديرات بخصوص موعد تحقيق المنظمة للاستدامة والاستقلالية المالية.

يستدعي التخطيط المالي المرور عبر المراحل التالية:

- تحديد الاحتياجات المالية فيما يتعلق بالأهداف والغايات المُسطرة وتحديد كيفية تحقيقها على المدى القصير والمتوسط والطويل، من خلال استخدام الموارد المالية، وكيف يمكن ترجمة هذه المبادرة إلى التزامات مالية محددة؛
- تقييم الاحتياجات المالية (أي تحديد ما يمكن تحقيقه بالموارد المالية المتاحة)؛
- تقدير التكاليف المرتبطة بجميع جوانب الاحتياجات المحددة.

التخطيط المالي هو جردٌ لاحتياجاتك التمويلية والموارد الممكنة، والموازنة بين الاثنين باستمرار:

- تنقسم الاحتياجات إلى 3 فئات رئيسية: الاستثمارات ورأس المال العامل وسداد القروض طويلة ومتوسطة الأجل.
- أما الموارد فهي أربعة أنواع: الأسهم والمنح والقروض والتمويل الذاتي.

استخداماتها: عند بداية كل سنة سواء باستثمار أو بدونه وعلى مدى عدة سنوات.

الشرط الأساسي لاستخدام هذه الأداة: أن يقع الإجماع عليها في اجتماع بداية السنة.

التحديات التي قد تواجهها عند استخدام الأداة: إذا كانت بعض الأدوات مثل Google Workspace (والتي تطرقنا إليها في الفصل الأول) متاحة للاستعمال وبسهولة، فإنها بالمقابل لا توفر نظرة شاملة لخطتك المالية وما ستبدو عليه لو انخفض الدعم المالي للمانحين فجأة.

العلاج:

من الأفضل دائما وضع سيناريوهات بسيطة لتمكين مؤسستك من استيعاب تأثير الأحداث المفاجئة على خطتها المالية.

عملية الإدارة المالية

المرحلة الأولى: التخطيط (Plan)

الميزانية التشغيلية والرأس مالية والنقدية

اسم الأداة: الميزانية التشغيلية والرأس مالية والنقدية.

السياق: تطبيق مقتضيات المعيار المحاسبي عدد 45 الخاص بالجمعيات والأحزاب والمنظمات غير الربحية. الجزء 2: أحكام متعلقة بالرقابة الداخلية والتنظيم المحاسبي.

وصف مختصر: عادة ما تعتمد المنظمات غير الربحية على الدعم المالي للمانحين لإدارة مشروعهم. لذلك، فإن إعداد الميزانيات أمر بالغ الأهمية لضمان حسن إدارة المشروع، وتكمن أهمية إعداد الميزانية في ترشيد النفقات وتقسيم الميزانية على أنشطة المنظمة.

تُقدَّمُ الميزانية على شكل جدول به عمودين (الإيرادات والنفقات) وفيه جرد للنفقات المتوقع إنفاقها خلال فترة محددة.

الإيرادات:

- يجب تقسيم الإيرادات المتوقعة وعرضها حسب الجهات المانحة؛
- استخدم المعطيات السابقة للحصول على تقديرات للمبلغ الذي ستجمعه من كل جهة.

النفقات:

جرد للأنشطة التي تستهلك ميزانية المنظمة. يختلف هيكل النفقات المدرجة في الميزانية من منظمة إلى أخرى، وغالبا ما يتم تقسيم الميزانية إلى عدة خانات تندرج فيها النفقات المتشابهة، وإليك بعض الأمثلة:

- الموظفين؛
- المعدات الإدارية؛
- التنقل والسفر؛
- الخدمات الاستشارية.

استخداماتها: عند بداية كل سنة على أن تُحدثَّ دوريا. تُستخدم على المستوى الداخلي/ الإدارة اليومية للأنشطة.

الشرط الأساسي لاستخدام هذه الأداة: تطبيق مقتضيات المعيار المحاسبي التونسي عدد NCT45- الجزء الثاني: أحكام متعلقة بالرقابة الداخلية والتنظيم المحاسبي.

التحديات التي قد تواجهها عند استخدام الأداة:

إن وضع ميزانية سنوية يساعد مؤسستك على تبني أهداف واقعية. ومع ذلك، فلطالما كان التخطيط المالي محل شك للمنظمات غير الربحية. وذلك لأن قرار تلقي الدعم المالي من عدمه يعتمد بشكل كبير على الجهات الخارجية الممَوِّلة.

الحل:

إن التتبع والتحيين اليومي للميزانية من أسس الحفاظ على حسن سير المنظمة ماليا. وهذا يُمكِّن المنظمة من تحديد أولويات نفقاتها الأساسية لتحديد ما هو ضروري وما يمكن الاستغناء عنه.

نصائح لاستخدام هذه الأداة:

إنها أداة لا غنى عنها في الإدارة اليومية لعمل المنظمة. يُفضَّل ادخار جزء من هذه الميزانية (من 10 إلى 20٪) لتمويل المشاريع الطارئة أو في حالة تجاوز سقف الميزانية المرصودة لاستثمار ما.

عملية الإدارة المالية

المرحلة الثانية: التنفيذ (Do)

نَّفد المهام التي خططت لها. قد ترغب في تقليص حجم ونطاق المهام التي سيتم تنفيذها من أجل تحكم أفضل (عملية متكررة)، ذلك أن المشروع قصير المدى أسهل من ناحية الإدارة وأسرع من ناحية النتائج. يمكننا بعد ذلك إعادة توجيه استمرار المشروع مهما كان نوعه.

عملية الإدارة المالية

المرحلة الثانية: التنفيذ (Do)

السجلات

اسم الأداة: السجلات

السياق: مرسوم عدد 2011-88 مؤرخ في 24 سبتمبر 2011 والمتعلق بتنظيم الجمعيات، الفصل 7: السجلات والتثبت من الحسابات.

وصف مختصر: يجب على الجمعية، بموجب القانون المذكور أعلاه، مسك مجموعة من السجلات مثل سجل المساعدات والتبرعات والهبات والوصايا مع التمييز بين النقدي منها والعيني، والعمومي والخاص، والوطني والأجنبي. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الجمعية أن تحتفظ بشكل دائم بسجلات مصاريفها النقدية أو البنكية على أن تُسجل هذه البيانات بعد الانتهاء من المعاملة المالية، بما في ذلك عمليات الدفع. بموجب دليل الإجراءات المحاسبية، يجب الاحتفاظ بالملفات الورقية لهذه المعاملات، بما في ذلك جميع المستندات المتعلقة بها، لأغراض التحقق والتدقيق المحاسبي بعد المعاملة. يمكن للجمعية مسك هذه السجلات رقميا لتسهيل الوصول إليها عند الحاجة. يجب تحديث السجلات البنكية والنقدية يوميا لتتبع النفقات وتجنب الوقوع في مشكلة عدم كفاية التمويل.

استخداماتها: من تاريخ تأسيس الجمعية/ غير محدد بزمن.

الشرط الأساسي لاستخدام هذه الأداة: الالتزام بمقتضيات المرسوم المذكور أعلاه.

التحديات التي قد تواجهها عند استخدام الأداة:

تُعد المعطيات والمعلومات أحد أهم العناصر في مسك السجلات فهي تمكن المنظمة من اتخاذ قرارات مستنيرة ودقيقة. ومع ذلك، عادة ما لا تمتلك المنظمات غير الربحية الموارد الكافية لجمع المعلومات وإدارتها بشكل صحيح، خاصة عندما يكون معدل تبدُّل الموظفين مرتفعا.

الحل:

لمواجهة هذا التحدي، يمكن للمؤسسة استخدام مواقع التخزين السحابي مثل Google Drive (وهو أحد أدوات Google Workspace التي تحدثنا عنها في الفصل الأول) حيث تصبح مستندات المؤسسة ملكا لها وتتحيها للموظفين، مما يعني جمع المعلومات وإدارتها بسهولة.

نصائح لاستخدام هذه الأداة: يجب تحديث المحاسبة.

The organization name

Cash record

For Period From - to

Date	Reference	Transaction Description	Withdrawals	Deposits	Balance
		Beginning Balance			
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
		Total	0	0	
		Ending Balance			0

نموذج لسجل المعاملات النقدية يستخدمه مركز الابتكار للتغيير في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهو متاح للتحميل عبر هذا الرابط.

The organization name

Bank record

For Period From - to

Date	Reference	Transaction Description	Withdrawals	Deposits	Balance
		Beginning Balance			
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
		Total	0	0	
		Ending Balance			0

نموذج لسجل المعاملات البنكية يستخدمه مركز الابتكار للتغيير في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهو متاح للتحميل عبر هذا الرابط.

عملية الإدارة المالية

المرحلة الثانية: التنفيذ (Do)

التكاليف المشتركة

اسم الأداة: التكاليف المشتركة

السياق: قد تشتمل بعض المشاريع الممولة، إلزاميا أو طواعية، على جزء يحدد التكاليف التي لا تغطيها الجهة المانحة.

وصف مختصر: التكلفة المشتركة هي مصطلح يستخدم للقول بأن جزءا من المشروع مُموَّل من المنظمة أو طرف ثالث غير الجهة المانحة. ينبغي أن يكون الجزء المدرج تحت التكلفة المشتركة بموجب نفس القوانين واللوائح التي تسري على النفقات المباشرة ويجب أن تكون هذه التكاليف المشتركة موجهة لدعم أنشطة المشروع. قد يطلب المانح إلزاميا من المنظمة مشاركة التكاليف كشرط أساسي للتمويل، أو قدد تتعهد المنظمة بتقديمه طواعية عندما لا يكون من متطلبات الجهة المانحة.

استخداماتها:

عندما يكون جزء من المشروع مُمولا من طرف ثالث غير الجهة المانحة.

الشرط الأساسي لاستخدام هذه الأداة:

عندما يكون جزء من المشروع مُمولا من طرف ثالث غير الجهة المانحة، فيجب على المنظمة الحرص على أن يفي هذا الطرف الثالث بالتزاماته قبل قبول دعمه المالي.

التحديات التي قد تواجهها عند استخدام الأداة:

أحيانا، يمكن أن تأخذ التكاليف المشتركة شكل مساهمات عينية. وعلى عكس المساهمات النقدية التي يمكن تسجيلها بسهولة، يجب تحديد القيمة النقدية للمساهمة العينية أولا قبل تسجيلها. وأحيانا، قد تجد المنظمة صعوبة في تحديد القيمة الحقيقية لهذه المساهمات.

الحل:

لمعالجة هذا الموقف، يجب أن تعتمد المنظمة على تجاربها السابقة للحصول على نفس المنتجات أو الخدمات. وفي حال استعصى عليها ذلك، يُنصح بطلب عروض الأسعار من أجل الحصول على القيمة التقديرية لهذه المساهمة.

نصائح لاستخدام هذه الأداة:

يجب توثيق التكاليف المشتركة والتحقق منها في سجلات المنظمة الأخرى. كما يجب أن تحرص الجمعية على ألا تلجأ لمشاركة التكاليف إلا عندما تكون معقولة وضرورية لإنجاز المشروع أو البرنامج ومُدرجة في الميزانية.

Internet																		
	2019			2020												2021		
	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	July	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar
Donor 1	50%	0%	50%	100%	100%	100%	150%											
Donor 2	50%	50%	50%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	50%							
Donor 3		50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	100%						
Donor 4		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	66.67%

Utilities																		
	2019			2020												2021		
	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	July	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar
Donor 1																		
Donor 2																		
Donor 3																		
Donor 4																		

نموذج مستند التكلفة المشتركة المستخدم من طرف جمعية سمسم مشاركة - مواطنة في المغرب، وهو متاح للتحميل عبر هذا الرابط.

عملية الإدارة المالية

المرحلة الثانية: التنفيذ (Do)

بيان الموازنة

اسم الأداة: بيان الموازنة

السياق: يجب على الجمعية مسك الحسابات وفقا لنظام المحاسبة الخاص بالشركات على النحو المنصوص عليه في القانون رقم 1996-112 المؤرخ 30 ديسمبر 1996 بشأن نظام المحاسبة للشركات. وينص هذا القانون على إنشاء قوائم مالية مثل بيان الموازنة.

وصف مختصر: وفقا لمقتضيات القانون، يجب تقديم بيان الموازنة في الحسابات السنوية التي تكون في نهاية السنة المالية. يساعد بيان الموازنة على التحقق من قانونية العمليات التي جرت ولحساب الضرائب والرسوم التي يجب على المنظمة دفعها. ويندرج ضمن بيان الموازنة البيان المالي للمنظمة، ويشمل الأصول من جهة والخصوم من جهة أخرى:

- **الأصول:** وتشمل كل ما لدى المنظمة وتكون في عدة صور كالموارد مثل النقد والاستثمارات والمعدات...

- **المسؤوليات:** هي ما تدين به مؤسستك للآخرين أو تحتفظ به نيابة عن الآخرين.

استخداماتها: في نهاية السنة المالية.

الشرط الأساسي لاستخدام هذه الأداة: التوفر على كل المستندات المحاسبية التي تحوي على مداخيل ومصاريف السنة المالية.

التحديات التي قد تواجهها عند استخدام الأداة:

يستهلك جمع وإدخال البيانات لإعداد بيان الموازنة الكثير من الوقت ويتطلب مشاركة العديد من الموظفين، وهو ما يمثل تحديا حقيقيا، خاصة بالنسبة للمنظمات الصغيرة ذات الموارد المحدودة للغاية.

الحل:

قد يكون عبء العمل كبيرا، خاصة في الشهر الأخير من السنة المالية. لذلك يجب أن يتم جمع وإعداد البيانات وتوحيدها بشكل دوري وفقا لجدول زمني محدد لتفادي العبء في الشهر الأخير من السنة المالية.

نصائح لاستخدام هذه الأداة:

- مراقبة المستندات المحاسبية بشكل مستمر ومنتظم (الفواتير والإيصالات...) والتأكد من أنها تتضمن جميع الإشعارات القانونية المطلوبة بموجب القانون؛

- الاستعانة بمكتب محاسبة لإعداد بيان الموازنة السنوي.

المرحلة الثالثة: التحقق (Check)

تحقق من النتائج، وقارنها مع التوقعات الأولية التي وضعتها لأن هذا هو مفتاح التطور المستمر. مرحلة التحقق ليست فقط اللحظة التي يتم فيها توزيع الميداليات. إنها النقطة التي تدرك فيها مدى صعوبة (أو سهولة) مهمة معينة. إنها أيضا اللحظة التي تتعلم فيها التحكم بشكل أفضل في توقعاتك.

عملية الإدارة المالية

المرحلة الثالثة: التحقق (Check)

التسوية البنكية والنقدية

اسم الأداة: التسوية البنكية والنقدية

السياق: وهي عملية ضرورية لأي منظمة لتلافي السهو والأخطاء أثناء إجراء المعاملات.

وصف مختصر: التسوية البنكية هي عملية مطابقة بين رصيد المنظمة (البنكي والنقدي) وكشوفات حساب البنك في فترة معينة. ويتم إعداد هذا المستند من خلال تحليل الفروق بين كشف حساب العمليات المُسجلة وكشوفات الحساب البنكي.

إن التسوية البنكية والنقدية محطة أساسية للتحقق من صحة عملية المحاسبة، لأنها تكشف عن أي خطأ أو سهو في السيولة النقدية الداخلة أو الخارجة. علاوة على ذلك، فإن تحليل الفروق بين كشف حساب العمليات المُسجلة وكشوفات الحساب البنكي كفيل بتوضيح الفرق بين التواريخ التي احتُسبَت فيها المعاملات بين كل من المنظمة والبنك. في نهاية الأمر، دائما ما يكون كشف الحساب البنكي دقيقا. وعليه، يجب تضمين جميع المعاملات المسجلة في كشف الحساب البنكي في سجل المحاسبة.

نصائح لاستخدام هذه الأداة: إن تحديث سجلات المنظمة يوميا سيسهل كثيرا عملية التسوية البنكية والنقدية.

استخداماتها: يفضل أن يكون مرة واحدة في الشهر.

الشرط الأساسي لاستخدام هذه الأداة: قبل أن تبدأ التسوية، ستحتاج إلى إعداد المستندات التالية:

- كشف الحساب البنكي الذي يحتوي على عمليات الشهر الماضي والرصيد الختامي؛
- السجلات البنكية والنقدية؛
- كشف الحساب البنكي.

التحديات التي قد تواجهها عند استخدام الأداة:

يمكن أن يؤدي التاريخ الظاهر على الشيكات والودائع البنكية إلى تأخير عملية التسوية البنكية لأن حركة الأموال ليست فورية.

الحل:

إن مراقبة الشيكات غير المدفوعة والتحقق باستمرار من توفر الأموال اللازمة لتغطيتها كفيل بمساعدتك على التغلب على هذا المشكل.

Bank and Cash Reconciliation

The organization name	
Address	
For the month of	
	Amount in LC
beginning balance	
1- Bank account (Beginning balance in the bank record)	
2- Cash (Beginning balance in the cash record)	
3-Total begining balance (1)+(2)	**0.00**
Add : Transfers received (during the current period)	
4- Transfer 1	
5- Transfer 2	
6-Total Funds Available (3)+(4)+(5)	**0.00**
Less: total payment (during the current period)	
7- Bank (See Total payment in the bank record)	
8- Cash (See Total payment in the cash record)	
9-Ending Balance (6)-(7)-(8)	**- MAD**
Cash on hand	
10- Bank (Ending balance in the bank statement)	
11- Cash (Ending balance in the cash record)	
Outstanding Checks	
12- CHK n° XXXX	
13- CHK n° XXXX	
Total Funds Balance Cash and Bank as per X Month (10)+(11)-(12)-(13)	**- MAD**
(Must Agree with (9) Above)	

نموذج مستند التسوية البنكية والنقدية المستخدم من طرف مركز الابتكار للتغيير في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهو متاح للتحميل عبر هذا الرابط.

عملية الإدارة المالية

المرحلة الثالثة: التحقق (Check)

مراقبة الميزانية

اسم الأداة: مراقبة الميزانية

السياق: مراقبة الميزانية عملية ضرورية لاتخاذ القرارات على أساس الميزانية المُتوقعة والنفقات الحقيقية. كما أن مراقبة الميزانية دوريا يساعد على رصد هذه الفوارق في الميزانية.

وصف مختصر:

ترتكز عملية مراقبة الميزانية على مقارنة الميزانية المُتوقعة والنفقات الحقيقية. يجب أن تتم مراقبة الميزانية بانتظام مع إتاحة الوصول إليها لبقية المنظمة والجهات المانحة عند الحاجة. وهذا مما شأنه أن يسهل إدارة الأنشطة والتحكم في الميزانية من خلال تحليل أداء الفترة الماضية (الأنشطة المنصرمة ومجموع مصاريفها) للحصول على تصور للمستقبل (التخطيط للأنشطة ومصاريفها).

يمكن أن ترتبط عملية مراقبة الميزانية بالميزانية الإجمالية للمنظمة أو المشروع أو تمويل معين.

يجب مراقبة الميزانية بمجرد اعتماد خطة الميزانية. وعند كل مناسبة للاجتماع، يجب على المنظمة مقارنة الأداء الفعلي بخطتها الأولية. وحقيقة أن المنظمة "خرجت عن مسارها" قد يكون خطرا يجب تجنبه أو فرصة للاستكشاف.

إذا كانت التغييرات المطلوبة في الميزانية تتطلب موافقة مسبقة، فيجب اتباع الإجراءات المناسبة للتحقق من مدى ملاءمة هذه التغييرات وفقا لسياسة المنظمة أو الجهة المانحة.

استخداماتها: يجب على المنظمة مراقبة ميزانيتها باستمرار طوال السنة.

الشرط الأساسي لاستخدام هذه الأداة: خطة ميزانية مُصادق عليها.

التحديات التي قد تواجهها عند استخدام الأداة:

غالبا ما تواجه المنظمات غير الربحية، التي تعاني من نقص في الموظفين، صعوبة في تحديد تاريخ لمراقبة ميزانيتها، وهو ما من شأنه أن يُوقِعها في صعوبات مالية ناجمة عن الاختلافات الكبيرة في الأسعار.

الحل:

ينبغي التخطيط لجدول زمني لمراقبة الميزانية عن طريق تخصيص وقت كل شهر للمراقبة والالتزام بهذه الجدولة.

نصائح لاستخدام هذه الأداة:

- اعتبر ميزانياتك مثل وثائق حية وقم بمراجعتها على ضوء جميع أنشطتك المالية؛
- تأكد من إدراج المنح والعقود والاتفاقيات للمنظمة في ميزانيتك لمساعدتك في التخطيط لها؛
- استخدم أكبر قدر ممكن من التفاصيل لتكوين صورة شاملة لميزانيتك.

The organization name:																
Address			BUDGET MONITORING TEMPLATE													
Current Expenditure Against the Budget																
Line Items	TOTAL BUDGET Y01	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total Expenditure	Balance	Burning rate
	(From - to)	Current Expenditure														
A. SALARIES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!
																#DIV/0!
																#DIV/0!
B. FRINGE BENEFITS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			#DIV/0!
																#DIV/0!
																#DIV/0!
C. TRAVEL & TRANSPORTATION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!
																#DIV/0!
																#DIV/0!
D. PROGRAM SUPPLIES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			#DIV/0!
																#DIV/0!
E. COONTRACTUAL SERVICES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			#DIV/0!
																#DIV/0!
																#DIV/0!
F. SUB-AWARDS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!
																#DIV/0!
																#DIV/0!
G. PROGRAM ACTIVITIES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			#DIV/0!
																#DIV/0!
																#DIV/0!
H. OTHER DIRECT COSTS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!
																#DIV/0!
														0	0	#DIV/0!

نموذج مستند مراقبة الميزانية المستخدم من طرف مركز الابتكار للتغيير في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهو متاح للتحميل عبر هذا الرابط.

عملية الإدارة المالية

المرحلة الثالثة: التحقق (Check)

تدقيق الحسابات داخليا وخارجيا

اسم الأداة: تدقيق الحسابات داخليا وخارجيا

السياق: تطبيق مقتضيات المعيار المحاسبي التونسي عدد 45. الجزء 2: أحكام متعلقة بالرقابة الداخلية والتنظيم المحاسبي.

وصف مختصر: يهدف التدقيق الداخلي إلى ضمان بأن عمليات إدارة المخاطر والحكامة/ الحوكمة والرقابة الداخلية في مؤسستك تعمل بفعالية وفقا للمتطلبات (المعايير واللوائح والمواصفات...). يساهم التدقيق الداخلي في تحديد المجالات أو العمليات التي تحتاج إلى تغيير، والكشف عن مخاطر جديدة، وإعداد المنظمة لعمليات التدقيق الخارجية.

التدقيق الخارجي هو عملية تقوم من خلالها جهة مستقلة بمعاينة وضعية المنظمة وعملياتها خلال فترة محددة. إنها وسيلة يلجأ إليها المديرون للحد من التلاعب المحاسبي. إن مسؤولية مدقق الحسابات في إحكام نظام المحاسبة يجعل البيانات والمعطيات المالية أكثر مصداقية.

في معظم الحالات، يكون التدقيق الخارجي شرطا قانونيا ويُجرى من قبل شركة محاسبة عمومية مرخص لها، وقد يتم إجراؤه كجزء من المراجعة السنوية الاعتيادية أو كمراجعة خاصة.

في نهاية هذه العملية (التدقيق الداخلي والخارجي)، سيتم إدراج نتائج التدقيق في تقرير مفصَّل بحيث يمكن اتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح أوجه القصور، إن وجدت.

استخداماتها: يجب أن يكون التوزيع الرسمي في اجتماعات الجمعية العمومية.

الشرط الأساسي لاستخدام هذه الأداة / النهج: عندما تتجاوز المداخيل 100 ألف دينار تونسي.

التحديات التي قد تواجهها عند استخدام الأداة: غالبا ما تواجه المنظمات غير الربحية تحديا خاصا يتمثل في التفاوض بشأن متطلبات الامتثال لمختلف مصادر تمويل، بما في ذلك الجهات الحكومية أو الأفراد أو المؤسسات الخاصة أو المنظمات الأخرى.

الحل:

لتحديد متطلبات التمويل التي يجب أن تمتثل لها المنظمة، يجب إجراء تقييم الامتثال، ومقارنة متطلبات جميع اتفاقيات المانحين لتحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف.

نصائح لاستخدام هذه الأداة

- ضمان التواصل الفعال بين مختلف مسؤولي الإدارة والبرنامج داخل المنظمة لإرساء ضوابط تدقيق داخلي مُحكمة؛

- في حالة حدوت تغييرات هيكلية في المنظمة، يجب اعتماد نهج استباقي لدمج عمليات التدقيق الداخلي ضمن تلك التغييرات.

عملية الإدارة المالية

المرحلة الرابعة: التصحيح (Adjust)

بعد التحقق من مدى توافق توقعات السابقة لمؤسستك مع ما يحدث على أرض الواقع، يجب عليك إجراء التعديل اللازم واتخاذ القرار المطلوب.

كما يجب عليك تحديث الخطة المالية وخطة الميزانية وخطة السيولة المالية (الأدوات المذكورة أعلاه). وينبغي عليك إنشاء مستندات جديدة وشاملة ودقيقة بسرعة وكفاءة.

شكر وتقدير

نود أن نعرب عن خالص امتناننا لكل من ساهم في صياغة هذ الدليل، وكذا جميع منظمات المجتمع المدني التونسية والجمعيات المحلية التي شاركت في هذه العملية.

كما نتوجه "بالشكر" الخاص إلى جميع المدربين والمسيرين والمصممين الذين صاغوا هذا الدليل وكل من ساهم في السهر على نجاح هذا البرنامج بشكل عام، وأنشطته على وجه التحديد.

تواصلوا معنا!

إذا كان لديك أي أسئلة أو توضيحات، تواصل معنا وسيسعدنا تقديم المساعدة!

الهاتف: (+216) 27 883 887
البريد الإلكتروني: ahla@elspace.org
العنوان: 10 Bis Rue d'Algérie, 1001 Tunis, Tunisia.
الموقع: www.elspace.org